

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Центральноукраїнський державний університет  
імені Володимира Винниченка



# ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Міжнародної  
науково-практичної конференції

«СУЧАСНА ПАРАДИГМА ЕКОНОМІЧНОЇ  
БЕЗПЕКИ: ІННОВАЦІЙНІ  
МЕХАНІЗМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ»

Частина II



30 січня 2025 року  
м. Кропивницький

**Міністерство освіти і науки України;**

**Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка;**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка;  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»;  
Київський національний університет технологій та дизайну;  
Прикарпатський національний університет ім. Стефаника;  
Національний університет «Одеська політехніка»;  
Національний університет «Запорізька політехніка»;  
Черкаський національний університет імені Б.Хмельницького;  
Національний університет «Острозька академія»;  
Львівський державний університет внутрішніх справ;  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» (м.Львів);  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (м.Одеса);  
Черкаський державний технологічний університет;  
Полтавський державний аграрний університет;  
Херсонський державний аграрно-економічний університет;  
Класичний приватний університет;  
Європейський університет;  
Рівненська медична академія;

Відокремлений підрозділ Бережанський агротехнічний інститут Національного університету біоресурсів і природокористування України;  
Академія праці, соціальних відносин і туризму;  
Кропивницьке відділення Київського науково-дослідного інституту судових експертиз;  
Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України;  
Агенція регіонального розвитку Кіровоградської області;  
ГО «Спілка економістів України»;  
ГО «Всеукраїнська асоціація економістів-міжнародників»;  
East Bavarian Technical University Amberg-Weiden (Germany);  
TOYO University (Tokyo);  
Technological University Dublin (Ireland);  
WSHIU Akademia Nauk Stosowanych (Poland);  
University of Business in Katowice (Poland)  
Lebanese French University of Technology and Applied Sciences (Lebanon)  
CMR University (India);  
Scientific Center of Innovative Research (Estonia);  
Lithuanian College of Business (Lithuania)

**Збірник матеріалів**

**МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
«СУЧАСНА ПАРАДИГМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ:  
ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ»**

**Collection of materials of the  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE  
«MODERN PARADIGM OF ECONOMIC SECURITY:  
INNOVATIVE IMPLEMENTATION MECHANISMS»**

*Кропивницький, 30 січня 2025 року*

*Kropyvnytskyi, January 30, 2025*

**Частина II**

**Part II**

**Кропивницький  
2025**

УДК 338:005.934(06)  
З-41

**Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації:** збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції / заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина II. 276 с.

Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції є результатом обговорення сучасних теоретичних та практичних підходів до забезпечення економічної безпеки, аналізу інноваційних механізмів її імплементації в умовах глобальних викликів і трансформацій, а також формування рекомендацій щодо вдосконалення державної, корпоративної та міжнародної політики в цій сфері.

#### **РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

Левченко Олександр Миколайович –	доктор економічних наук, професор – науковий редактор,
Денисенко Микола Павлович –	доктор економічних наук, професор,
Бондар Юлія Анатоліївна –	кандидат економічних наук, доцент,
Буткевич Оксана Вікторівна –	кандидат економічних наук, доцент,
Довгенко Яна Олексіївна –	кандидат економічних наук, доцент,
Панченко Оксана Петрівна –	кандидат економічних наук, доцент,
Щоголева Інна Валентинівна –	кандидат педагогічних наук, доцент,
Яременко Людмила Іванівна –	кандидат педагогічних наук, доцент.

*Друкується згідно рішення вченої ради  
Центральноукраїнського державного університету  
імені Володимира Винниченка  
(протокол № 9 від 10.02.2025 р.)*

***Відповідальність за зміст та якість матеріалів несуть автори.***

© Центральноукраїнський державний  
університет імені Володимира Винниченка

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 4. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА У ВИМІРІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

#### SECTIONS 4. ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Hani Haidoura, Mireille Jreij, Bernard Al Osta. THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON CORPORATE SUSTAINABILITY IN THE LEBANESE BANKING SECTOR: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE.....	9
Антонюк Д., Жуков В. ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ОСНОВИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ .....	12
Білик С. ТЕХНІЧНА БЕЗПЕКА ТА ІНФОРМАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ У ВОЄННИХ УМОВАХ .....	14
Бреус С.В., Дудник О.В. РОЗВИТОК АГРОБІЗНЕСУ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	16
Бреус С.В., Притула Є.М. ФІНАНСОВИЙ ЛІЗИНГ – ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ.....	19
Бреус С.В. ПАРАДИГМАЛЬНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ .....	22
Golovnina O., Denysenko M., Lyubchenko A. RESEARCH OF STRATEGIC CONDITIONS OF ECONOMIC SECURITY OF THE DEVELOPMENT OF THE DAIRY PRODUCTS MARKET OF UKRAINE.....	25
Зінич О. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ .....	27
Клименко К., Ухналь Н. ЗЕЛЕНЕ ОПОДАТКУВАННЯ: ШЛЯХ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ ТА ДОСЯГНЕННЯ ЦСР.....	29
Кондратюк Н., науковий керівник: Амеліна А. ПРОТИДІЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПРАВОПОРУШЕННЯМ ЯК ОДНЕ З ВАЖЛИВИХ ЗАВДАНЬ ПРАВООХОРОННОГО СЕКТОРУ .....	31
Куряча Н. ЗВ'ЯЗОК МІЖ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ СВОБОДОЮ .....	33
Левченко О., Щоголева І. ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	36
Лісніченко М. ОЦІНКА ДЕМОГРАФІЧНИХ ВТРАТ УКРАЇНИ ВНАСЛІДОК ВИМУШЕНОЇ ЗОВНІШНЬОЇ МІГРАЦІЇ.....	38
Літвінов В., Габор В. ЕФЕКТИВНА ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	41
Лук'янець О. СТІЙКІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧОГО СЕКТОРУ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ .....	43
Мокій А., Кошкарів С. СТРУКТУРНО-ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ .....	45
Мужайло Р. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЧЕРЕЗ ЦИРКУЛЯРНІ ІННОВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ.....	48
Нянько В., Нянько В. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	51
Радіонова Н., Левченко О. ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТАЛІЙ РОЗВИТОК ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	54
Роман Б. РОЛЬ КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ.....	57

Рудая М., Рудой В. ЗАКОНОДАВЧІ НОВАЦІЇ У СФЕРІ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ (ВІДМИВАННЯ) ДОХОДІВ, ОТРИМАНИХ ЗЛОЧИННИМ ШЛЯХОМ .....	59
Суховий М.М., Богуславська С.І. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ІТ ПІДПРИЄМСТВ В РАМКАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ .....	62
Уханова І. ВИМІР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА РІЗНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ РІВНЯХ.....	64
Федуняк І. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ .....	66
Цьвок Д., Білан Р. ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	69
Червак Т.І. ПІДТРИМКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	71
Шкляр В., Пасенчук П. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	72
Шульц Е. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У ФОКУСІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ .....	75

**СЕКЦІЯ 5.  
БЕЗПЕКА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО  
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**SECTIONS 5.  
SECURITY OF LOGISTICS MANAGEMENT IN AN UNSTABLE  
EXTERNAL ENVIRONMENT**

Білуха М. ОСОБЛИВОСТІ ДИСТРИБУЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	79
Вівтюк А., Станіславик О. ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA У ПРОГНОЗУВАННІ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЇХНЬОЇ МІНІМІЗАЦІЇ.....	81
Герчанівська С. ОСОБЛИВОСТІ БЕЗПЕКИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ .....	84
Єрмакова О., Станіславик О. ВПРОВАДЖЕННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У ЛОГІСТИЦІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ДАНИХ.....	86
Копитко М.І., Мойса Т.В. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СУЧАСНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА З ВРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ УПРАВЛІННЯ.....	90
Микитенко В., Чупріна М. УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ЛОГІСТИЧНИХ ІННОВАЦІЙ ПІД ВПЛИВОМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	92
Носова Н. ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ НА РИНОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ЧАС.....	95
П'ятничук І. ЛОГІСТИЧНІ ІТ-СИСТЕМИ .....	98
Павлова О., Пузирьов О. РОЛЬ АВТОМАТИЗАЦІЇ В ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЯХ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКУ .....	100
Скиба О., Шабанова О., Брянкін С. ПОГЛЯДИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ МАТЕМАТИЧНОЇ МОДЕЛІ ТРАНСПОРТНОЇ ЗАДАЧІ ДЛЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЙ ВІЙСЬК В УМОВАХ СКЛАДНОЇ ОПЕРАТИВНОЇ ОБСТАНОВКИ.....	102
Соколов А. ФАКТОР НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ.....	104
Чернявська Є.А., Васильченко М.І. УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ У КОНТЕКСТІ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕЦІ .....	107

Шевченко Є. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ У МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАНЬ.....	109
--	-----

**СЕКЦІЯ 6.  
ЦИФРОВІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ**

**SECTIONS 6.  
DIGITALIZATION IN THE SYSTEM OF ENSURING  
THE SUSTAINABILITY OF THE STATE AND BUSINESS**

Антонюк Д., Коляда О. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	113
Артъомова А. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ВИКЛИКІВ .....	115
Бадюл В., Коваленко О. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ЯК ОСНОВА СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ.....	118
Береговенко Д. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОСУВАННІ ТОВАРІВ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ .....	121
Бреус С.В., Балимов О.С. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ .....	124
Бреус С.В., Іваненко А.І. ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ: ВЕЛИКІ ДАНІ ТА АНАЛІТИКА .....	127
Бублик А., науковий керівник: Мірошніченко І.С. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЯХ: ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗ .....	130
Буткевич О. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ .....	132
Ващенко М. В., науковий керівник: Бреус С.В. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА HR-АНАЛІТИКА .....	134
Вільковський Д., Станіславик О. ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	136
Вінічук М. В., Галіка В.С. СУЧАСНІ АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ....	140
Голуб О. СИСТЕМА ЗОВНІШНІХ, ВНУТРІШНІХ ТА ДВОСТОРОННІХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ.....	142
Гончарук В. ЗАХИСТ ВІД КІБЕРЗЛОЧИННОСТІ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: НОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ .....	143
Демченко Є.В., Бреус С.В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ .....	145
Деркач І. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА .....	147
Довгенко Я., Замуренко Д. ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНТЕГРАЦІЇ QLIK SENSE У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ .....	148
Дудлев В. МЕТОДИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ .....	152
Жук О. МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО БІЗНЕСУ.....	153
Казновський С., Станіславик О. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ .....	155
Камінський А.В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ .....	158
Капранов О. СПЕЦИФІКА МАРКЕТИНГУ У СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ .....	160
Карпенко Д.С., науковий керівник: Лисенко І.В. МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ УСПІШНОГО БІЗНЕСУ .....	161

Китчак І.І., Опікула Л.Є., Гринькевич П.П. ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС СПЕЦІАЛЬНОСТІ ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ.....	163
Козаченко Т. СУТНІСТЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ.....	165
Корсуненко І.Г. МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ .....	166
Куклінова Т. ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ .....	168
Литвинюк Ю.М., науковий керівник: Бреус С.В. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: КОНЦЕПЦІЯ ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ .....	170
Лобода В.К., науковий керівник: Хоменко І.О. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКУ .....	173
Лойко Є., Загороднюк Є. ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	176
Луцків О., Зеленський І. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	179
Македон В. УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА .....	181
Маковоз О., Крючко О. ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	184
Мамалига А., Станіславик О. БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ .....	186
Марченко О., Ілик М., Покровецька Г.-С. SMM-СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УСПІШНІШИХ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ.....	189
Мацола М., Озорович А. РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ.....	192
Мельниченко С., Бондарев Б. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ .....	194
Мірошниченко І. ЦИФРОВІЗАЦІЯ РЕКЛАМНИХ ЗАХОДІВ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР .....	197
Нагірна О., Висоцька І. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	200
Наконечна Н. ОЦІНКА ВАРТОСТІ КІБЕРЗАХИСТУ ТА ЕКОНОМІЧНИХ НАСЛІДКІВ КІБЕРІНЦИДЕНТІВ .....	202
Немчик В.В., науковий керівник: Хоменко І.О. ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ .....	204
Острецова Т.О. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ЗАКЛАДІВ МИСТЕЦЬКОЇ ОСВІТИ.....	206
Prokhorenko Olena, Brin Pavlo. INNOVATIVE APPROACHES TO CAREER MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: POSSIBLE OPPORTUNITIES OF JOB MARKET .....	209
Павлова О.А. УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	211
Палюшок В. ІНСТРУМЕНТИ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ МІСЦЕВОЇ ДЕМОКРАТІЇ.....	214
Панченко В., Панченко О. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	216
Пилипенко В.О. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ .....	218
Пилипчук С. ЗАСТОСУВАННЯ БЛОКЧЕЙН ТЕХНОЛОГІЙ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ ...	220
Пушак Г. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА НАЦІОНАЛЬНУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ.....	222
Ruprich Małgorzata, Trokhymets Olena, Sobczyk-Kolbuch Anna. DIGITAL SECURITY MANAGEMENT BASED ON BEHAVIORAL PROFILING .....	224

Sobczyk -Kolbuch Anna, Ruprich Małgorzata, Trokhymets Olena. THE IMPACT OF DIGITALISATION ON CONSUMER BEHAVIOUR AND ECONOMIC STABILITY – COMMUNICATION AND MARKETING MANAGEMENT PERSPECTIVES .....	227
Садовий М., Трифонова О. КІБЕРБЕЗПЕКОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ.....	230
Simona Grigaliūnienė, Ignatko Maria. THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN INCREASING BUSINESS RESILIENCE TO CRISIS SITUATIONS.....	232
Сітак І. ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ МІЖНАРОДНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ЗМІН.....	234
Сітак І. ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	236
Столярчук Н. ПЛАТФОРМИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК ОСНОВА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ.....	239
Сучок С.О., науковий керівник: Хоменко І.О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ШЛЯХ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ БІЗНЕСУ .....	242
Trokhymets O., Ruprich M., Sobczyk -Kolbuch A. ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF THE INFORMATION ECONOMY.....	243
Тростянська К., Грибовський А. РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ .....	246
Федоренко Т., Федоренко Р. АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА РОЛЬ ДОВІРИ .....	249
Хоменок І.В., науковий керівник: Хоменко І.О. ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ В DIGITAL-СЕРЕДОВИЩІ.....	252
Цибко Р. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЙ .....	253
Цимбаленко О.Е. ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ.....	256
Чайка О. ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ В БІЗНЕСІ.....	258
Чепела О.В., Руснак В.М. ЦИФРОВА ПРОЕКЦІЯ БІЗНЕСУ, ЯК ЗАСІБ СТІЙКОСТІ ТА САМОЗБЕРЕЖЕННЯ.....	259
Чередничок Ю. ОМНІКАНАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	262
Чорний В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ І ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	263
Шабанова О., Семироз А., Якимович О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ СУПРОВОДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЗРАЗКІВ ОЗБРОЄННЯ ТА ВІЙСЬКОВОЇ ТЕХНІКИ....	264
Шевчук В., Ткаченко М. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ .....	266
Штефан Л. ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ У ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЯХ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ .....	269
Янишин А. ІНТЕГРАЦІЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНАЛІЗУ ДАНИХ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ЗАГРОЗ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	272
Яременко Л., Лутченко О. РОЛЬ КІБЕРБЕЗПЕКИ У ПІДТРИМЦІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСОВИХ СТРУКТУР .....	274





**СЕКЦІЯ 4**  
***ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА***  
***У ВИМІРІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ***

---

**SECTIONS 4**  
***ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF***  
***SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS***

---

# THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON CORPORATE SUSTAINABILITY IN THE LEBANESE BANKING SECTOR: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

**Hani Haidoura**

*Ph.D. ULF University*

**Mireille Jreij**

*Ph.D. ULF University*

**Bernard Al Osta**

*Toulouse School of Management*

Researchers and business professionals worldwide focus on Corporate Social Responsibility as this approach helps handle social environmental and economic problems. Companies see better results when they link their CSR activities to their business strategy and use them to build a sustainable culture. Despite worldwide attention on CSR the research community needs to study how this concept functions in specific settings like the Middle East and especially Lebanon. Research shows CSR received extensive study in America, European, and Australian regions but experts have not deeply explored its features in Middle Eastern countries like Lebanon [6, 10]. Research in each area helps us understand how local traditions and economic systems influence CSR success [2].

The Lebanese banking sector offers a special setting to study these CSR dynamics. Under economic instability and post-war recovery Lebanon's banking sector operates under diverse economic and regulatory conditions [5,1]. Because of this setting CSR emerges as a strategic instrument that strengthens business resilience while bringing in stakeholders to support long-term growth. Lebanese banks now use CSR programs to meet society's needs while making their organizations perform better according to Sleiman and Bassam [12].

Our research studies how CSR and organizational culture support corporate sustainability in Lebanese banking sector. Our study focuses on these specific research questions to understand their connections:

1. How does CSR influence organizational culture within Lebanese banks?
2. What is the relationship between CSR and corporate sustainability in this context?
3. Does organizational culture mediate the link between CSR and corporate sustainability?

This study helps us understand how social responsibility efforts build better organizational cultures that help companies succeed in difficult business conditions. The research shows how organizational culture connects CSR programs to lasting sustainability goals which helps public officials and company executives make better decisions. Research shows that CSR achieves transformation by working through cultural systems that support sustainability [3, 4]. Banks in Lebanon need organizational culture alignment to excel in business and grow sustainably according to Jamali and Neville [7].

The research design is structured to test four key hypotheses derived from the theoretical framework:

1. H1: There is a significant relationship between CSR and corporate sustainability.
2. H2: There is a significant relationship between CSR and organizational culture.
3. H3: There is a significant relationship between organizational culture and corporate sustainability.
4. H4: Organizational culture mediates the relationship between CSR and corporate sustainability.

The analysis follows a conceptual framework built from organizational behavior, stakeholder engagement, and sustainability management theories [9, 11]. The article presents Figure 1 which shows how organizational culture acts as a connecting factor between CSR and corporate sustainability, emphasizing the interplay between the independent variable (CSR), the dependent variable (corporate sustainability), and the mediator (organizational culture).

The research project uses a combination of methods to study how CSR affects business culture and sustainability in Lebanese banks. The research combines both numerical and descriptive methods to create a thorough understanding of how these elements work together. The combination of these methods facilitates an in-depth understanding of CSR practices and their broader organizational and societal impacts, while also enabling a robust quantitative evaluation of their relationships [8].

Quantitative data was collected using a structured survey distributed to employees in Lebanese banks. The sample comprised 150 respondents, ensuring a reliable dataset for statistical analysis. The survey included validated scales for measuring CSR, organizational culture, and corporate sustainability. Cronbach's Alpha coefficients demonstrated high reliability for all constructs: 0.743 for CSR, 0.751 for organizational culture, and 0.741 for corporate sustainability, indicating strong internal consistency.

The research employed regression analysis, correlation analysis, and structural equation modeling (SEM) to examine the relationships among the variables. Mediation analysis was conducted to test the hypothesis that organizational culture mediates the effect of CSR on corporate sustainability. Results confirmed a statistically significant mediating effect, with CSR explaining approximately 14.8% of the variance in organizational culture and 41.3% of the variance in corporate sustainability (the results are shown in Table 1).

The theoretical foundation integrates resource-based theory, stakeholder theory, and institutional theory, providing a multi-dimensional perspective on the influence of CSR and culture on sustainability [13]. These views show that successful CSR programs depend on linking business values with stakeholder requirements.

Our research experienced two main difficulties: finding complete sector data for Lebanese banks and getting accurate results from survey participants. We used tested research tools and strong statistical methods to solve our study's measurement issues and test accuracy.

Table 1

### Summary of Results

Hypothesis	Findings	Methodology Used
H1: CSR → Corporate Sustainability	Statistically significant positive relationship (r = 0.423, p < 0.001)	Regression and Correlation Analysis
H2: CSR → Organizational Culture	Statistically significant positive relationship (r = 0.431, p < 0.001)	Regression and Correlation Analysis
H3: Organizational Culture → Corporate Sustainability	Statistically significant positive relationship (r = 0.609, p < 0.001)	Regression and Correlation Analysis

Продовження табл. 1

H4: CSR → Corporate Sustainability (Mediated by Organizational Culture)	Partial mediation confirmed (CSR explains 41.3% of Corporate Sustainability through Organizational Culture)	Mediation Analysis (SEM)
---	---	--------------------------

Our research demonstrates how CSR works together with organizational culture and corporate sustainability systems in Lebanese banking. Our research shows that companies that do social responsibility work create better organizational cultures and achieve greater sustainability. Our research shows that organizational culture helps strengthen how CSR activities create sustainability results. Our findings demonstrate that creating a socially responsible workplace helps businesses build sustainable growth.

Research shows CSR activities help organizations build strong ethical workplaces which proves their business value through internal dynamics. When an organization links its social responsibility projects to its daily operations it builds employee motivation and stakeholder trust while improving its ability to handle economic and regulatory challenges. The research shows that Lebanese banks will gain strategic benefits when they build sustainability principles into their daily operations to attract investors and stay ahead in today's fast-changing market.

Our research findings benefit both academic and business professionals who want to use them in their work. To make lasting progress in sustainability banks should focus on CSR activities that match their core values and workplace culture. Our findings show that corporate culture needs proper leadership development programs to teach ethical behavior and social responsibility throughout each team level.

### References

1. Abboud, L., & AbdulRazek, T. M. (2010). *Social Responsibility and Labour Force (Lebanon Case Study)*. MIC 2010: Social Responsibility, Professional Ethics, and Management; Proceedings of the 11th International Conference, 735-751.
2. Chlela, M. (2020). Chlela, M. (2020). *Corporate social responsibility practices in the Lebanese banking sector: a reality or a Myth?* (Doctoral dissertation, Notre Dame University-Louaize).
3. Espasandín-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrion, R. (2021). Employee happiness and corporate social responsibility: The role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*, 43(3), 609-629.
4. González-Rodríguez, M. R., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of sustainable tourism*, 27(3), 398-419.
5. Harfoush, N. H., & Alena, V. (2019). The Directions of The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Loyalty: Theoretical Approaches and Experience of Lebanon. *Вестник Витебского Государственного Технологического Университета*, 3(38).
6. Jamali, D. (2010). The CSR of MNC subsidiaries in developing countries: global, local, substantive or diluted? *Journal of Business Ethics*, 93(2), 181-200.
7. Jamali, D., & Neville, B. (2011). Ja Convergence versus divergence of CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 599-621.
8. Lafont, J., Ruiz, F., Gil-Gómez, H., & Oltra-Badenes, R. (2020). Value creation in listed companies: A bibliometric approach. *Journal of Business Research*, 115, 428-434.
9. Lozano, R. (2015). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.

10. Sarkis, N., & Daou, L. (2013). "Giving back to the community, an obligation or an option today?"- Case of the educational sector in Lebanon. *International Strategic Management Review*, 1(1-2), 59-64.
11. Seth, A., & Thomas, H. (1994). Theories Of the Firm: Implications for Strategy Research. *Journal of Management Studies*, 31, 165-192.
12. Sleiman, H., & Bassam, F. (2014). Sleiman, H., & Bassam, F. (2014). *Corporate social responsibility (CSR) in Lebanese banks: antecedents and role of employees*. Theses, Dissertations, and Projects.
13. Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a Theory of Sustainability Management: Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. *Organization & Environment*, 26(1), 7-30.

## **ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ОСНОВИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ**

**Антонюк Дмитро**

*д.е.н., проф., проф. кафедри менеджменту та адміністрування  
Національного університету «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя*

**Жуков Віталій**

*аспірант Національного університету «Запорізька політехніка»,  
м. Запоріжжя*

Післявоєнне відновлення України неможливе без забезпечення соціально-економічної безпеки, яка охоплює стабільність соціальної сфери та економічної системи. Соціальна безпека визначає рівень захищеності населення, доступ до базових послуг та соціальної підтримки, тоді як економічна безпека – це стабільність фінансової системи, стійкість ринку праці та здатність країни до економічного зростання. Їхній баланс є ключовим для успішного відновлення держави. В умовах війни та післявоєнного відновлення забезпечення соціально-економічної безпеки стає пріоритетним завданням державної політики, адже саме вона визначає стійкість економіки, соціальну стабільність та довгостроковий розвиток.

Війна завдала значних втрат соціальній та економічній системі України, що спричинило зростання навантаження на державний бюджет, руйнування інфраструктури, скорочення виробництва та масову міграцію населення. Значно збільшилося навантаження на систему соціальної підтримки та соціального страхування, оскільки кількість громадян, які потребують соціальних, реабілітаційних послуг та фінансових виплат, постійно зростає, тоді як надходження до державного та місцевих бюджетів, а також фондів загальнообов'язкового пенсійного та соціального страхування скорочуються. Додатково ускладнюється верифікація інформації щодо фактичної кількості дорослих і дітей, які потребують соціального захисту та підтримки. Руйнування об'єктів соціальної інфраструктури унеможливує доступ до особистих справ бенефіціарів соціальної підтримки, що ускладнює ефективне надання допомоги.

Важливим викликом є те, що спеціалісти сфери соціальної підтримки населення також стали вимушеними переселенцями, що значно впливає на обслуговування громадян. Система соціальної підтримки не встигає адаптуватися до масштабних міграційних рухів, змін активної лінії ведення бойових дій та переліку тимчасово окупованих територій. Це ускладнює реалізацію соціальних, страхових та пенсійних

виплат. Крім того, недостатнє покриття території мережею закладів, які надають соціальні та реабілітаційні послуги, особливо в регіонах масового перебування внутрішньо переміщених осіб, обмежує доступ громадян до необхідної допомоги та належних виплат.

Україна стикається з важливими викликами, зокрема дефіцитом кваліфікованих кадрів, необхідністю створення нових робочих місць, розробкою ефективних програм соціальної адаптації та реінтеграції громадян. Відновлення соціально-економічної безпеки потребує комплексного підходу, що включає забезпечення фінансової стабільності, розвиток ринку праці та зайнятості, модернізацію соціальної інфраструктури, регулювання міграційних процесів, стимулювання підприємництва та залучення інвестицій.

Фінансова стабільність передбачає залучення міжнародної допомоги, реформування податкової системи та ефективний розподіл бюджетних коштів. Стійкий ринок праці та зайнятість є невід'ємними умовами соціальної безпеки, оскільки вони дозволяють громадянам реалізовувати свій трудовий потенціал, що сприяє зростанню продуктивності економіки. Важливими заходами є підтримка програм перекваліфікації кадрів, створення умов для працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу. Відновлення соціальної інфраструктури включає реконструкцію медичних, освітніх, житлових об'єктів, що дозволить забезпечити доступ до базових соціальних послуг та підвищити рівень життя населення.

Ключовим фактором соціально-економічної безпеки є ефективне регулювання міграційних процесів, що передбачає повернення трудових ресурсів з-за кордону, створення програм реінтеграції та стимулювання громадян до відбудови країни. Масштабна міграція, спричинена війною, змінила демографічну ситуацію та призвела до втрати кваліфікованих кадрів, що скоротило трудовий потенціал країни. Стимулювання повернення українців через надання доступного житла, сприятливих умов для працевлаштування та державних програм підтримки є необхідним кроком для економічного відновлення.

Розвиток підприємництва та залучення інвестицій відіграють ключову роль у формуванні сприятливого бізнес-клімату, модернізації промисловості та впровадженні інноваційних технологій, що сприятиме створенню нових робочих місць та підвищенню конкурентоспроможності економіки.

Попри зусилля, Україні доводиться стикатися з безпрецедентними загрозами, що впливають як на соціальну, так і на економічну безпеку. Фінансові дисбаланси, спричинені бюджетним дефіцитом, зростанням соціальних витрат та залежністю від зовнішніх запозичень, створюють ризики для макроекономічної стабільності. Руйнування інфраструктури обмежує доступ до базових соціальних послуг, що ускладнює соціальну адаптацію громадян та уповільнює економічне відновлення. Демографічні зміни, спричинені війною, призводять до втрати трудового потенціалу через еміграцію та зміну структури ринку праці. Зниження купівельної спроможності населення, зростання рівня бідності та соціального розшарування створюють загрозу економічному розвитку та соціальній стабільності. Недостатня гнучкість соціальної системи вимагає швидкої адаптації до змін, модернізації механізмів соціальної підтримки та покращення ефективності державних програм.

Для подолання цих викликів необхідно реалізувати низку стратегічних заходів. Зміцнення фінансової системи має зменшити залежність від зовнішньої допомоги, залучити приватний капітал та сприяти розвитку внутрішнього ринку. Підтримка зайнятості та ринку праці через програми перекваліфікації, створення робочих місць та стимулювання розвитку інноваційних галузей дозволить зберегти трудовий потенціал країни. Модернізація соціальної інфраструктури, зокрема в охороні здоров'я, освіті та житловому фонді, сприятиме підвищенню рівня життя громадян.

Цифровізація соціальних послуг дозволить автоматизувати систему соціальних виплат, зменшити бюрократичне навантаження та підвищити ефективність державних програм. Регіональний розвиток, що включає підтримку громад, відновлення локальних економік та залучення інвесторів до розвитку регіональної промисловості, сприятиме збалансованому відновленню економіки країни.

Соціально-економічна безпека є ключовою умовою для стабільного розвитку України у післявоєнний період. Її забезпечення є основою для зростання економіки, повернення трудових ресурсів, відновлення довіри громадян до держави. Інтеграція соціальної та економічної політики дозволить створити ефективну систему, яка сприятиме стабільності суспільства, економічному розвитку та інтеграції України в європейський простір. Комплексний підхід до зміцнення соціально-економічної безпеки стане основою для побудови сильної, конкурентоспроможної держави, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати гідний рівень життя громадян.

## **ТЕХНІЧНА БЕЗПЕКА ТА ІНФОРМАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ У ВОЄННИХ УМОВАХ**

**Білик Степанія**

*кандидат технічних наук, доцент*

*заступниця директора з навчальної та навчально-методичної роботи*

*ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»*

*м. Бережани*

Сучасні воєнні конфлікти супроводжуються не тільки фізичними загрозами, а й інформаційними війнами, кібератаками та технологічними диверсіями. В умовах військового стану технічна безпека та інформаційна стійкість є критично важливими для захисних військових і цивільних структур, державних органів та суспільства. Розглянемо основні аспекти технічної безпеки та інформаційної стійкості у воєнний період, проаналізуємо загрози, методи їх нейтралізації та важливість інтеграції сучасних технологій у систему національної безпеки.

Що стосується основних загроз технічної безпеки у воєнних умовах, то слід відмітити, що у воєнний час країна стикається з численними технологічними викликами, які можуть загрожувати її обороноздатності, економіці та безпеці громадян. Серед ключових загроз можна виділити такі:

– кібератаки на критичну інфраструктуру – зловмисники можуть атакувати енергосистеми, транспортні мережі, банки, медичні заклади, що спричиняє хаос і збої в роботі держави;

– розвідка та електронне шпигунство – ворог використовує безпілотники, супутники, перехоплення зв'язку для отримання розвідувальних даних;

- фальсифікація інформації та дезінформація – через соціальні мережі та мас-медіа розширюють фейки, які дестабілізують і підривають довіру до влади та армії;
- радіоелектронна боротьба (РЕБ) – глушіння радіозв'язку, навігаційних систем (GPS) та мобільного зв'язку;
- саботаж через технічні вразливості – використання вразливостей у програмному забезпеченні для проникнення в урядові та військові мережі.

Для захисту критичних систем необхідно впроваджувати комплексні заходи безпеки, серед яких: захист критичної інфраструктури, використання резервних енергопостачальних систем, дублювання важливих комунікаційних каналів, захист серверів та центрів обробки даних від фізичних атак, кібербезпека, регулярне оновлення програмного забезпечення, використання шифрування для передачі даних, створення кіберрезервів для реагування на атаки, підготовка фахівців з протидії кібератакам, протидія розвідці та шпигунству, використання спеціальних засобів захисту від перехоплення інформації, розвиток технологій захисту мобільного та супутникового зв'язку, захист інформаційного простору, контроль за джерелами інформації, виявлення та блокування ворожих інформаційних атак, інформаційні кампанії, спрямовані на спростування фейків, засоби радіоелектронної боротьби (РЕБ), впровадження сучасних систем глушіння ворожого зв'язку та використання радіоелектронного маскування військових операцій.

Інформаційна стійкість забезпечує здатність держави, армії та суспільства ефективно протистояти інформаційним атакам і контролю над стратегічною галуззю комунікацій.

Основні компоненти інформаційної стійкості:

- оперативне реагування на фейки;
- моніторинг інформаційного простору;
- розвінчування дезінформації через офіційні джерела;
- зміцнення довіри до державних інституцій;
- постійне інформування громадян про реальний стан справ;
- кібергігієна та освіта громадян;
- навчання населення основам цифрової безпеки;
- роз'яснення механізмів поширення фейкової інформації;
- децентралізація інформаційних ресурсів;
- використання альтернативних каналів зв'язку (радіо, супутниковий інтернет);
- резервні сервери та автономні інформаційні системи.

У воєнних сучасних умовах технічна безпека та інформаційна стійкість змінюють ключову роль у захисті держави та суспільства. Комплексний підхід до кібербезпеки, радіоелектронної боротьби, захисту критичної інфраструктури та інформаційного простору дозволяє ефективно протистояти загрозам.

Важливим елементом забезпечення безпеки є інтеграція новітніх технологій, підвищення цифрової грамотності населення та побудова стійких комунікаційних систем. Лише завдяки комплексним заходам можна гарантувати безпеку в умовах сучасних конфліктів.



### Список використаних джерел:

1. Гудзинський О. Д., Судомир С. М. Ризики та економічна безпека соціально-економічних систем. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 2 (26). С. 35-37.
2. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с.
3. Левченко О. В. Система забезпечення інформаційної безпеки держави у воєнній сфері: основи побудови та функціонування: монографія. Житомир: Видавець ПП "Євро-Волинь", 2021. 172 с.

## РОЗВИТОК АГРОБІЗНЕСУ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

**Бреус С.В.**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та  
маркетингу,  
Європейський університет  
м. Київ*

**Дудник О.В.**

*аспірант,  
Європейський університет  
м. Київ*

Забезпечення економічної безпеки як концепція в умовах повномасштабної війни зазнала значного переосмислення, відбулось зміщення акцентів у бік адаптації, змін, що призводять до глобальних наслідків, та швидкого реагування на фактори екзогенного впливу [1] відповідно до Європейського зеленого курсу як є частини стратегії Європейської Комісії щодо реалізації Порядку денного ООН на період до 2030 року та цілей сталого розвитку [2].

Понад 8 млн громадян стали внутрішньо переміщеними, до 6 млн – покинули Україну. За прогнозами, вітчизняна економіка майже на половину (45%) скоротиться й унаслідок повномасштабної війни загроза недоїдання через перебої з експортом зерна з України та пошкодженнями, від яких потерпає український агросектор десяткам мільйонів людей по всьому світу загрожує недоїдання [3], потреби у реконструкції та відновленні становлять 56,1 млрд. дол. США, з них – у реконструкції: 9,4 млрд. дол. США, у відновленні: 46,7 млрд. дол. США [4].

Такі наслідки повномасштабної російської агресії справляють суттєвий вплив на вітчизняну економіку й сприяють нарощуванню загроз як агропромислому сектору, так і українському бізнесу та економічній державі в цілому. Лише за один рік війни прямі збитки АПК України від дій російських окупантів досягли позначки у 8,7 млрд [5]), загальні втрати вітчизняного сільського господарства оцінюються у 69,8 млрд дол. США (що значно перевищує весь сільськогосподарський ВВП України за 2021 рік [6]. Найбільше (майже 57% втрат із 10,3 млрд дол. США) припадає на сільськогосподарську техніку, збитки від пошкоджених активів сягають: 1,8 млрд дол. США тощо [6].

Також значних збитків нанесено екології – 16 млн га знаходяться під загрозою забруднення вибухівкою (на розмінування необхідно буде витратити 12,8-26,6 млрд дол. США); не пов'язані з розмінуванням потреби у реконструкції та відновленні вітчизняного АПК прогножуються на рівні 56,3 млрд дол. США; збитки агросектору від руйнування Каховської дамби оцінюються на рівні 1,18 млрд дол. США (збитки становлять 1,15 млрд, прямі збитки – 25,7 млн дол. США відповідно); прямі збитки рибному сектору оцінюються у 24,5 млн дол. США [6].

Якщо зважати на таку категорію як «недоотриманий дохід» внаслідок зниження обсягів виробництва, цін та зростання виробничих витрат суб'єктів господарювання у результаті повномасштабної війни росії проти України, то вони не можуть бути прогнозовані остаточно ще багато часу, приблизно: найбільшою категорією втрат (становить 49,2% від загальної суми – 34,3 млрд дол. США) є зниження виробництва продукції: рослинництва, тваринництва, аквакультури та рибальства склали становлять 5,6 млрд дол. США за оцінками до грудня 2023 року [6].

Таким чином, зважаючи на фізичні втрати України внаслідок повномасштабної війни росії проти України, що вимірюються у вартісних обсягах (знищення інфраструктури, пошкодження земель, втрат або пошкодження техніки, зниження обсягів виробництва, експортних обмежень, зростанням вартості пального, добрив, насіння, засобів захисту рослин, логістичних витрат, нарощування міграційних процесів, втрат аграрних громад, забруднення ґрунтів, знищення природних екосистем), АПК України у процесі повоєнного відновлення та у післявоєнний період потребує подолання викликів та розроблення програм, направлених на підвищення рівня інвестиційної привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємств агропромислового сектору.

Зокрема, можливими заходами відновлення агропромислового комплексу можуть бути, направлені на відновлення інфраструктури, що передбачають:

- реконструкцію зруйнованих об'єктів зберігання та переробки сільськогосподарської продукції;
- відновлення логістичних маршрутів, включно з розширенням альтернативних шляхів експорту (через залізницю та річкові порти);
- демілітаризацію та розмінування територій, як то: проведення масштабних заходів із очищення сільськогосподарських земель від мін та інших вибухонебезпечних предметів; забезпечення безпеки працівників у сільській місцевості;
- фінансову підтримку, зокрема: надання державних субсидій, пільгових кредитів та грантів для відновлення діяльності фермерів;
- мобілізацію міжнародної допомоги для фінансування аграрних проєктів;
- впровадження сучасних технологій, як то: розвиток точного землеробства, автоматизації процесів, використання дронів та систем моніторингу;
- стимулювання впровадження екологічно безпечних технологій та практик;
- підтримку експорту, зокрема за рахунок: відновлення морських портів для забезпечення безперервного експорту зерна; пошуку нових ринків збуту та розширення торговельних зв'язків;
- розроблення та реалізації соціальних ініціативи, що передбачають навчання кадрів, підвищення кваліфікації працівників аграрного сектору;
- створення умов для повернення переселенців у сільські громади;

- екологічної реабілітації у разі проведення рекультивації земель, відновлення родючості ґрунтів;
- розроблення та реалізації заходів для мінімізації впливу війни на екосистему та біорізноманіття.

Враховуючи вищезазначене слід констатувати, що важливим є розроблення адекватних сучасним умовам заходів та відповідне коригування існуючих стратегій розвитку агропромислових підприємств та сектору АПК загалом задля відновлення потенціалу, зокрема у регіонах найбільш постраждалих від дій країни-агресора. Це потребує здійснення підтримки на державному рівні аграрного сектору, зокрема шляхом вдосконалення системи субсидій, грантів та інших інструментів допомоги, запровадження податкових пільг, страхування ризиків, стимулювання експорту та фінансування науково-дослідницьких проєктів тощо [7-10], що сприятиме забезпеченню стабільного розвитку аграрного сектору та зменшенню загроз економічній безпеці держави.

#### Список використаних джерел:

1. Богдан С.В. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Вип. 1(10). С. 129-136. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/315/302> (дата звернення: 17.01.2025)
2. Кицюк І., Науменко Н., Присяжнюк В. Європейський зелений курс: можливості та наслідки для українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-87> (дата звернення: 17.01.2025)
3. Огляд збитків та втрат в АПК. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/> (дата звернення: 17.01.2025)
4. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3\\_ukr.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf) (дата звернення: 17.01.2025)
5. Збитки агросектору від війни: які області постраждали найбільше. URL: <https://agropolit.com/news/25430-zbitki-agrosektoru-vid-viyni-yaki-oblasti-postrajdali-naybilshe> (дата звернення: 17.01.2025)
6. Збитки агросектору України, завдані війною, перевищили \$10 млрд. URL: <https://agroportal.ua/news/finansy/zbitki-agrosektoru-ukrajini-zavdani-viynoyu-perevishchili-10-mlrd> (дата звернення: 17.01.2025)
7. Бреус С. В., Дудник О. В. АПК України: його роль у відновленні держави у післявоєнний період. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, Інтерсервіс, 2024. С. 66-68.
8. Бреус С.В., Дудник О.В. Роль та значення інновацій у формуванні стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2431/2351>
9. Breus S., Denysenko M., Dudnyk O. Competitiveness of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine as an important prerequisite for increasing the level of economic development of the state. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 37-42. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3844/3879>
10. Бреус С.В., Дудник О.В. Напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Питання відбудови економіки України в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції., Київ, 07 листопада 2024 р. / Редкол.: О.І. Тимошенко та ін. Київ: Видавництво Європейського університету, 2024. 516 с. С. 57-59.*

## ФІНАНСОВИЙ ЛІЗИНГ – ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

**Бреус С.В.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу,  
Європейський університет, м. Київ*

**Притула Є.М.**

*аспірант Європейського університету, м. Київ*

Роль ринку орендного житла важко переоцінити, яка особливо актуалізується в умовах війни, зокрема повномасштабної російської агресії. «Фінансовий лізинг – це вид цивільно-правових відносин за якими лізингоодержувач може отримати житло у користування з моменту укладання договору фінансового лізингу, а набути право власності на таке житло – після сплати всіх платежів за діючим договором у повному обсязі» [1].

Розвиток ринку орендного житла на умовах фінансового лізингу є потужним інструментом соціально-економічної стабілізації, що сприяє відновленню країни як у повоєнний період, так і у період післявоєнного відновлення й є одним з чинників впливу на рівень економічної безпеки держави.

Фінансовий лізинг як механізм придбання житла стає дедалі популярнішим за таких обставин та його зв'язок із діджиталізацією сприяє ефективнішому використанню інструментів цифровізації для спрощення цього процесу й пришвидшення процесів відновлення економіки України й підвищенню рівня економічної безпеки держави [2-3].

Зважаючи на сутність фінансового лізингу житла як механізму, за яким фізична або юридична особа отримує право користування нерухомістю з можливістю подальшого її викупу після завершення терміну лізингу й який, на відміну від класичної іпотеки, не вимагає миттєвого оформлення власності на житло, що робить його привабливим для тих, хто не може одразу внести повну вартість об'єкта, такий підхід є ефективним рішенням для країн із низьким рівнем доступу до банківського кредитування й відповідно України, зважаючи на значні збитки, завдані росією у результаті війни [4-6].

Український ринок орендного житла є неврегульованим та неконтрольованим, а «відсутність регулювання та належного адміністрування орендного ринку призводить до зменшених надходжень податків до міського та державного бюджету» [7], що має бути урегульовано у законопроекті №12377, «Про основні засади житлової політики», зареєстрованому у Верховній Раді 6.01.2025 року, який має бути ухваленим у парламенті до 4 кварталу 2025 року, що є «умовою отримання Україною коштів за програмою Ukraine Facility, згідно з якою Україна отримує від ЄС 50 млрд євро до 2027 року» [7].

Основні проблеми, які притаманні ринку орендного житла оприлюднені у, до них відносяться, на переконання учасників публічних дискусій [7]: висока вартість оренди житла; відсутність соціального орендного житла з доступною орендною платою; відсутність державних програм підтримки громадян для оренди житла; недостатня

кількість пропозицій на ринку житла; незахищені права орендарів; старі немодернізовані будинки, низьку якість житла; те, що більшість договорів оренди укладаються «у тіні».

Зареєстрований законопроект окреслюватиме загальний курс реформи житлової політики, а наступні законопроекти будуть керувати реформою покроково: «Про фонд житла соціального призначення», де будуть прописані аспекти, пов'язані зі створенням житлового фонду соціального призначення й надані відповіді на питання, що являє собою фонд, яке житло буде входити до нього, джерелу його формування, на якому балансі буде перебуватиме житло тощо [7].

Зважаючи на те, що фінансовий лізинг сприяє розвитку ринку житла і підтримує будівельний сектор шляхом збільшення: обсягів інвестицій у нове будівництво – це сприятиме створенню стимулів для девелоперів будувати доступне житло; державної підтримка, що може бути реалізовано за участі держави та міжнародних донорів, зокрема у разі створення фондів для співфінансування лізингових програм, що дозволить уникнути високих ставок за іпотекою. Також для держави очевидним буде ефект у вигляді: збереження трудових ресурсів (що сприятиме зменшенню інтенсивності міграції та уповільненню міграційних процесів загалом); зростання мобільності робочої сили (так як розвиток ринку орендного житла дозволяє акумулювати трудові ресурси у місцях, де розвинений ринок праці); розвитку економіки регіонів (зокрема найбільш постраждалих унаслідок російської військової агресії); пришвидшення доступу до житла без необхідності значних початкових вкладень; можливість майбутнього викупу житла (лізингові договори дозволяють орендарям у осяжному майбутньому викупити житло, що є принципово важливим для людей, що постраждали під час війни й втратили власне майно; забезпечення соціального захисту шляхом створення пільгових умов для таких категорій громадян, як ВПО, ветерани, багатодітні сім'ї тощо; вирішення довгострокових соціальних проблем у разі створення житлового фонду, за умови, що фінансовий лізинг може бути частиною державної програми, що спрямована на розвиток доступного житла; створення довготривалого впливу у результаті того, що лізингове житло залишиться у розпорядженні держави чи громад й дозволить забезпечити житлом населення.

Реалізація зазначеного можлива у разі: державної підтримки, що передбачає запуск програм часткової компенсації платежів для населення; міжнародної допомоги шляхом залучення міжнародних грантів для фінансування житлових програм; спрощення нормативної бази шляхом внесення змін до законодавства для стимулювання фінансового лізингу у житловій сфері; розвитку державно-приватного партнерства для створення житлового фонду.

Яскравим прикладом є досвід розвинених країн (у країнах ЄС-27 65% домогосподарств є власниками свого житла, з яких 44% – власники своїх квартир та будинків без іпотечних платежів, 21% є власниками, які продовжують сплачувати іпотеку [8]). У економічно-розвинених країнах механізм правового захисту інтересів суб'єктів ринку орендного житла сприяє ефективному функціонуванню ринку й задовольняє інтереси як власників, так і орендарів й впливає на зростання попиту на орендне житло й відтак – розвиток будівельної сфери та супутніх галузей, свідченням чому є те, що ринок орендного житла займає вагомe місце в країнах ЄС й характеризується орендою житла у приватних власників на комерційних засадах, найбільшою частка комерційного орендного житла є у Німеччині, Швеції, Бельгії,

Австрії, Франції [8], зокрема впровадження кращих світових практик дозволить, наряду з іншим, вивести з тіні усі процеси, які на ньому відбуваються задля підвищення рівня доступності винаймання квартири для населення навіть з середньою заробітною платою [8].

Загалом ринок орендного житла на умовах фінансового лізингу в умовах повномасштабної війни відіграє важливу роль у забезпеченні житлових потреб населення та стабілізації економічної ситуації в державі й сприяє підвищенню рівня економічної безпеки держави.

#### Список використаних джерел:

1. Фінансовий лізинг. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. URL: <https://ipoteka.gov.ua/leasing/> (дата звернення: 19.01.2025)
2. Breus S. V., Denysenko M. P., Prytula Ye. M. Investment management as an important component of the economic security of the state in the context of the development of financial leasing. *Економіка і управління*. 2024. № 2. С. 70-73.
3. Denysenko M., Breus S., Prytula Ye. Investment management through the prism of the development of financial leasing from the perspective of economic securit. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. 1 (17). P. 100–108. [https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-1-1\\_00](https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-1-1_00) (дата звернення: 19.01.2025)
4. Denysenko M., Breus S., Levchenko O., Prytula Ye., Balymov O. Strategic management: from the digitalization of the construction industry to the development of the housing market under the terms of financial leasing. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. Issue 3 (19). P. 78-90. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-78-90> (дата звернення: 19.01.2025)
5. Denysenko M. P., Breus S. V., Balymov O. S., Prytula Y. M. The rental housing market of ukraine through theprism of digitization of the construction sector. *Moderní aspekty vědy: XLVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.*, 2024. str. 461. P. 127-136.
6. Denysenko M., Breus S., Prytula Ye. Development of the rental housing market: investment as a tool of adaptation from the perspective of the state economic security. *Budget, finance, economy and management: the latest trends in business and startup development: collective monograph / Andrushchak I. etc.* International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2024. 330 p. P. 106-113.
7. Законопроект, який запровадить нові правила гри на ринку оренди, повинні ухвалити до кінця 2025 року. Що він передбачає. URL: <https://sluga-narodu.com/zakonoprojekt-iakyu-zaprovadyt-novi-pravyla-hry-na-rynku-orendy-povynni-ukhvalyty-do-kintsia-2025-roku-shcho-vin-perebdachaie/> (дата звернення: 19.01.2025)
8. Соковець-Макатуха Т. В. Особливості ринку орендного житла в країнах-членах ЄС: уроки для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 12. С. 101-106.

## ПАРАДИГМАЛЬНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

**Бреус С.В.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу,  
Європейський університет,  
м. Київ*

В умовах повномасштабної російської агресії відбувається зміна парадигми економічної безпеки та супутніх категорій, окремі безпекові аспекти перестають мати теоретичний характер й переходять у практичну площину на національний рівень й загалом міжнародний, що певним чином обумовлене нагальною необхідністю вирішення ключових для України завдань, пов'язаних першочергово з забезпеченням життєздатності в умовах повномасштабної агресії й створення умов для майбутнього процвітання держави у післявоєнний період. Реалізація зазначеного вимагає консолідації зусиль держави та бізнесу на всіх рівнях управління й на тлі цих подій відбувається переосмислення та оновлення вимог до безпеки, яка набуває нового значення як інструмент комунікації з цивілізованим світом. Вона стає не лише гарантом існування України як незалежної держави, але й важливим чинником впливу на посилення її позицій у міжнародній спільноті й демонструє право країни на існування та провідну роль у світовому суспільстві.

Агресія росії проти України є безпрецедентною за масштабом та впливом на усі сфери життєдіяльності суспільства. Втрати України від російської агресії знаходять прояв у всіх сферах й характеризуються масштабністю:

- людських втрат: загинуло та поранено десятки тисяч як військових, так і цивільного населення; відбулись й продовжуються міграційні процеси як в середині країни, так і за її межами; зруйновано значною мірою родинні зв'язки й осяжною виглядає демографічна криза через зниження народжуваності та зменшення кількості економічно активного населення;

- економічних втрат, що знаходить прояв у вигляді руйнування інфраструктури (зруйновані або пошкоджені дороги, мости, залізничні вузли, аеропорти, енергетична інфраструктура); житлового фонду, адміністративних та промислових споруд; втрат у промисловості (руйнування підприємств у прифронтових та тимчасово окупованих регіонах); зупинення роботи або релокація бізнесу у безпечніші регіони; зменшення ВВП (за підсумками 2024 року Міністерство економіки оцінює зростання реального ВВП України у 3,6% [1]); відсутність повноцінного доступу до морських портів значним чином обмежило експортні можливості, особливо для продукції АПК й значні збитки сільського господарства (загальні втрати оцінюються у 69,8 млрд дол. США (це суттєво перевищує весь сільськогосподарський ВВП України за 2021 рік [2], найбільше, майже 57% втрат із 10,3 млрд дол. США, припадає на сільськогосподарську техніку, збитки від пошкоджених активів сягають: 1,8 млрд дол. США тощо [2]); замінування полів та знищення сільськогосподарської техніки; збитки екології – 16 млн га знаходяться під загрозою забруднення вибухівкою (на розмінування необхідно буде витратити 12,8-26,6 млрд дол. США); не пов'язані з розмінуванням потреби у

реконструкції та відновленні вітчизняного АПК прогноуються на рівні 56,3 млрд дол. США; збитки агросектору від руйнування Каховської дамби оцінюються на рівні 1,18 млрд дол. США (збитки становлять 1,15 млрд, прямі збитки – 25,7 млн дол. США відповідно); перевищує 65 млрд євро; лише для лісового господарства вони майже сягнули 26 млрд дол. прямі збитки рибному сектору оцінюються у 24,5 млн дол. США [2]; скорочення обсягу врожаю через тимчасову окупацію частини територій;

- фінансових втрат унаслідок зниження рівня інвестиційної привабливості регіонів; збільшення витрат на оборону та соціальну допомогу;

- соціальних втрат та, як наслідок, прояву кризи у освітній сфері спричинені значним чином руйнуванням чи пошкодженням закладів освіти, зокрема вищої; вимушене переведення частини освітнього процесу у онлайн-формат; зниження рівня платоспроможності населення й зростання безробіття; зменшення можливостей доступу населення до медицини та соціальних послуг; нарощування міграційних процесів у середині країни та за її межами;

- культурних втрат унаслідок руйнування об'єктів культурної спадщини; знищення архівів, бібліотек тощо;

- екологічних втрат спричинених масштабними забрудненнями ґрунтів, води та повітря внаслідок військових дій; руйнування промислових об'єктів, що спричинило хімічні забруднення; знищення лісових масивів через обстріли та бойові дії;

- політичних втрат унаслідок порушення територіальної цілісності України через тимчасову окупацію частини територій; загроза суверенітету та незалежності країни; підвищений тиск на українську дипломатію, спрямований на протидію російській агресії та пошук міжнародної підтримки.

Зокрема, як наслідок дії низки негативних чинників, сума збитків України від російсько-української війни є лише попередньою, так, прямі збитки, завдані українській інфраструктурі через війну, збільшилися до 155 млрд дол. США [3].

ТОП-10 пріоритетів українського бізнесу на 2025 рік [4]:

1. Стимулювання відновлення економіки через збереження підприємництва та відновлення людського капіталу.

2. Забезпечення прозорості та ефективності роботи контролюючих органів та органів правопорядку.

3. Perezавантаження Державної податкової служби (ДПС), Бюро економічної безпеки (БЕБ), Державної митної служби (ДМС), Нацполіції, Служби фінмоніторингу.

4. Продовження та завершення судової реформи, забезпечення верховенства права.

5. Забезпечення інклюзивного діалогу між владою, бізнесом та громадянським суспільством.

6. Збереження поточної спрощеної системи оподаткування та сприяння законній діяльності мікро- та малого бізнесу.

7. Реформування податкової системи та митного законодавства.

8. Демонополізація ринку платіжних послуг.

9. Прозора та ефективна приватизація усіх не стратегічних підприємств у 2025-2026 роках, а стратегічних держпідприємств – після завершення воєнного стану.

10. Сприяння дебіюрократизації, дерегуляції та стимулюванню внутрішньої та зовнішньої чесної конкуренції.



З урахуванням процесів, які наразі спостерігаються, відбуваються трансформаційні зміни у суспільстві України як цивілізаційному історичному суб'єкті [5-7] та, як наслідок, – постійний процес переформатування вимог до безпеки та парадигмальних аспектів економічної безпеки держави [5].

Загалом це свідчить про доцільність розроблення адекватних сучасним умовам заходів та прийняття виважених рішень на усіх рівнях управління задля пришвидшення процесів як повоєнного, так і післявоєнного відновлення економіки України.

### Список використаних джерел:

1. Прасад А. Мінекономіки знизило оцінку зростання ВВП України з 4% до 3,6% у 2024 році. URL: <https://forbes.ua/news/minekonomiki-znizilo-otsinku-zrostannya-vvp-ukraini-z-4-do-36-u-2024-rotsi-16012025-26335> (дата звернення: 17.01.2025)
2. Збитки агросектору України, завдані війною, перевищили \$10 млрд. URL: <https://agroportal.ua/news/finansy/zbitki-agrosektoru-ukrajini-zavdani-viynoyu-perevishchili-10-mlrd> (дата звернення: 17.01.2025)
3. Сума збитків інфраструктури України через війну сягнула вже \$155 мільярдів – KSE. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3826190-suma-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-cerez-vijnu-sagnula-vze-155-milardiv-kse.html> (дата звернення: 17.01.2025)
4. Українська Рада Бізнесу визначила ТОП-10 пріоритетів на 2025 рік. URL: <https://platforma-msb.org/ukrayinska-rada-biznesu-vyznachyla-top-10-priorytetiv-na-2025-rik/> (дата звернення: 17.01.2025)
5. Бреус С. В. Забезпечення економічної безпеки держави: виклики повномасштабної війни. *Економічна безпека підприємництва в умовах затяжної війни. Збірник тез доповідей за матеріалами XVI міжнародної науково-практичної конференції «Безпекотворення: питання теорії, практики та правові аспекти» (Київ, 23 травня 2024 р./ за ред. Тимошенко О.І., Київ.: Видавництво Європейського університету», 2024. 218 с. С. 16-18.*
6. Denysenko M., Breus S., Prytula Ye. Investment management through the prism of the development of financial leasing from the perspective of economic security. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. 1 (17). P. 100–108. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-1-100>
7. Denysenko, M., Breus, S., Panchenko, V., Prytula, Ye. Innovation as an important component of the development of the rental housing market in Ukraine through the prism of managing the state economic security. *Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective monograph / Andrushchak I. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch. 2024. Pp. 145-152. doi: 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1*

## **RESEARCH OF STRATEGIC CONDITIONS OF ECONOMIC SECURITY OF THE DEVELOPMENT OF THE DAIRY PRODUCTS MARKET OF UKRAINE**

**Golovnina Olena**

*Doctor of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Marketing and International Trade,  
National University of Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv*

**Denysenko Mykola**

*Doctor of Economics, Professor, Habilitated Doctor of Economic Sciences, Professor of Economic Sciences (Republic of Poland), Professor of the Department of Management and Entrepreneurship  
Central Ukrainian State University named after Volodymyr Vynnychenko, Kropyvnytskyi*

**Lyubchenko Anton**

*Master of Science, Department of Marketing and International Trade  
National University of Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv*

Strategic development management of an enterprise characterizes the process of choosing the goals of the organization and ways to implement them in specific conditions of sustainable market formation, requirements of the foundations of food security in a certain territory. The concept of managing socio-economic and production processes is reflected in the system of goals, principles and concepts that determine “the purpose of the organization’s functioning, mechanisms of interaction between the subject and the object of management, relations between individual links of the internal structure, taking into account the influence of the external environment on the development of the enterprise” [1, p. 213]. A special place in the concept of management of state, regional and local government is occupied by the issue of state regulation of socially oriented processes that determine the quality of physiological health of the population and future generations. I. Ansoff, G. Mintzberg, B. Karloff, M. Porter, M. Mescon, M. Albert, F. Khedoury, P. Doyle, M. Kruk and others. The modern Ukrainian market is characterized by increasing instability of the competitive environment with constant changes in consumer demands, force majeure of military actions and unpredictability of consequences. Improvement and innovation of goods on the market lead to the formation of marketing strategies for each stage of the life cycle, taking into account the exclusivity of the application of strategies of stabilization, intensive, integrative, diversification, internationalization growth. At the same time, strategies are distinguished depending on the growth rate and quality of development, on the method of selecting the target market and on the degree of market coverage, depending on market demand, on the competitive status in the market and the possibilities for its improvement, depending on the stage of the product life cycle and on the elements of the marketing mix. The assessment of the company's competitiveness is based on the analysis of the main indicators of functioning with tracking the relationship of the impact of marketing activities in strengthening the position of the entity relative to competitors.

Using the example of the dairy industry as one of the most significant in terms of specific weight in consumption in the human budget, the problem of substantiating the strategy of

stabilization and development of a business entity in the production of dairy products was considered, which is today associated with the organization of state support, the development of new products, and their testing on domestic and international markets. The strategy of stabilization and development of business entities is actualized in the context of food security in the conditions of the long-term Russian-Ukrainian war. The relevance of milk and dairy products for the population is due to the lifelong consumption of a person, the structural value for restoring his health. The market of milk and dairy products in Ukraine is one of the most important and most promising components of the agro-industrial complex market, which is among the twenty largest world milk producers [2]. According to the structure of nutritional value, “250 ml of whole cow’s milk contains 146 calories, 8 grams of protein and 8 grams of fat, 28% of the daily calcium intake, 24% of vitamin D, 26% of vitamin B2, 18% of vitamin B12, 22% of phosphorus, 13% of selenium and 10% of the daily potassium intake” [3]. Physiological standards of human existence, norms of dairy product consumption, international standardization conditions are the real foundations of the functioning of the milk market. A strategic analysis of the factors of formation and development of the dairy market in Ukraine based on information for 2021-2024 is presented in Fig. 1.

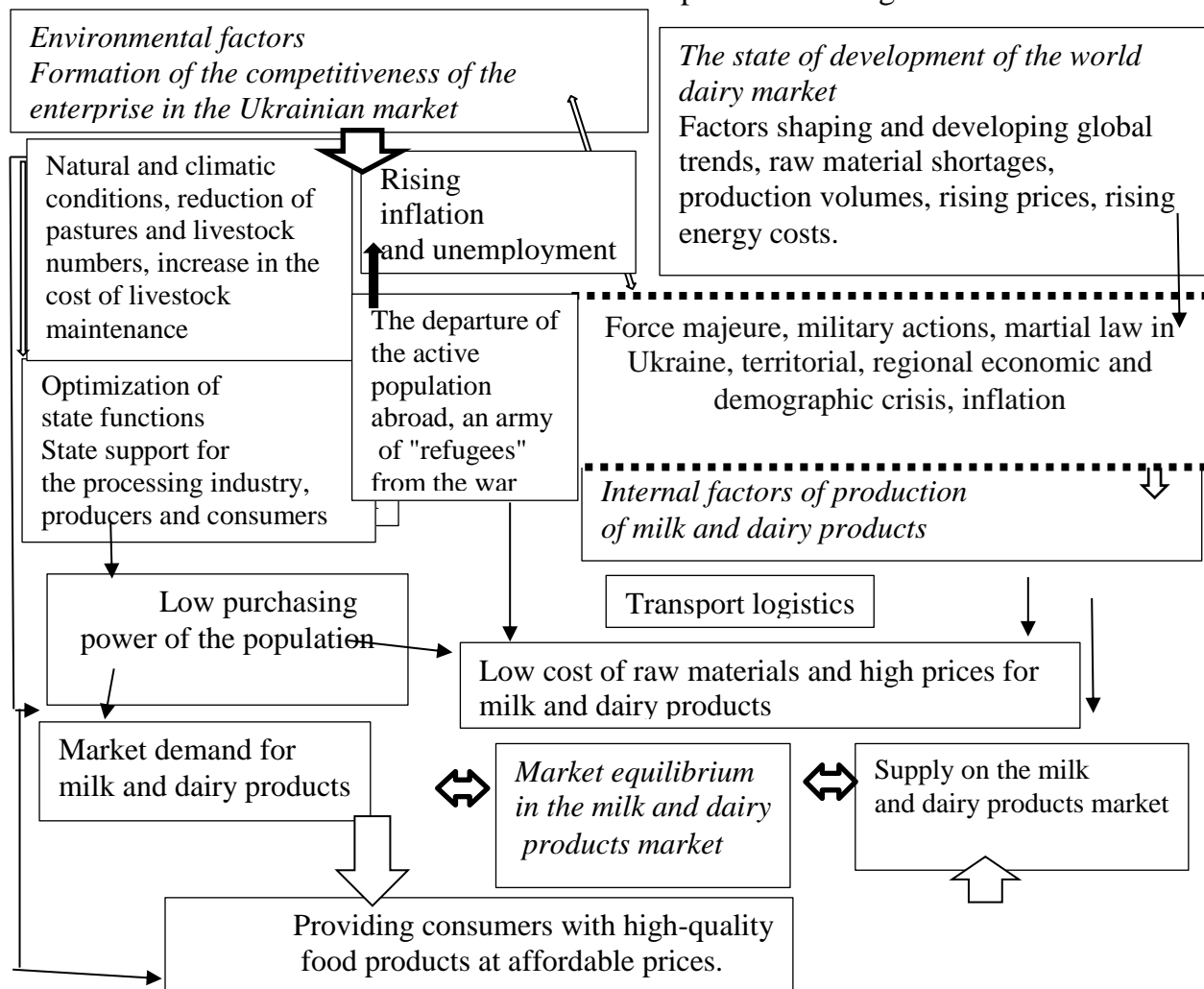


Fig. 1. Factors of formation and development of the Ukrainian dairy market

The need to create conditions for food security for the population in the context of the Russian-Ukrainian war, the organization and implementation of state support for producers, consumers, and increasing the efficiency of the dairy market and transport logistics are

strategic measures to improve the supply of production in the processing industry. The supply of dairy products today is determined by such factors as quotas for the volume of sales of products on the market, affordable prices for milk and dairy products for the population, state support for producers and consumers in the event of a decline in living standards and force majeure, as well as stimulating innovations in export policy and promotion of the structure of dairy products. Today, state stabilization measures of managerial influence are necessary to increase the availability of high-quality milk and dairy products for the population, increase the volume of milk production on an ecological basis as a raw material for the food industry of Ukraine, reduce the costs of dairy production, state support, greening, stimulate the development of dairy orientation and efficiency of households and agricultural companies, milk processors and carriers, logisticians, optimize the use of land in the context of creating access to pastures, form fiscal taxation of milk producers, pricing taking into account the anti-inflationary component, promote dairy products on domestic and foreign markets taking into account product quality.

#### References:

1. Муллін Р. (2020). Прямий маркетинг: Поетапне керівництво з ефективного планування та визначення цілей Пер. з англ. К.: Знання, 2020. 334 с.
2. Ринок молочної продукції в Україні. URL: <https://znaimo.gov.ua/chomu-vartospozhyvaty-moloko>.
3. Головніна О. (2019). Управління людським капіталом: теорія, методологія, практика: монографія. Київ, 2019. 473 с.

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ

**Зінич Оксана**

*старша викладачка кафедри обліку і аудиту  
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,  
м. Бережани*

Трансформація економічної системи України відповідно до змін світового господарства в умовах глобалізації супроводжується значним посиленням ролі економічної безпеки підприємства як фундаментальної бази економічної безпеки національної економіки в цілому.

Економічна безпека України – це насамперед безпека економічних взаємовідносин вітчизняних суб'єктів господарювання, що характеризується результативністю їх діяльності. Разом з тим реалії сьогодення вказують на загострення протиріч у сфері економіки, які проявляються у зростанні недобросовісної конкуренції, корупції та хабарництва, шахрайстві, маніпулюванні фінансовими показниками тощо.

На сьогодні вирішальною умовою забезпечення економічної безпеки державного управління стає побудова та формування такої інформаційної системи, яка буде базуватися тільки на надійній і достовірній обліковій інформації та дозволить оперативно контролювати виробничі процеси, виявляти негативні тенденції і знаходити перспективні напрямки розвитку підприємств різних галузей.

Система бухгалтерського обліку наповнює інформаційний простір діяльності суб'єктів господарювання ретроспективними та перспективними даними та є

фундаментом і відповідним інструментом для цілей управління. Незмінними залишаються позиції науковців і практиків стосовно головної мети і завдань обліку – надання релевантної обліково-аналітичної інформації для прийняття економічно обґрунтованих, тактично та стратегічно виважених управлінських рішень.

Облікова інформація є предметом і результатом праці бухгалтерської служби, сукупністю найбільш актуальних даних про стан управляючої та керованої підсистем і зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Одночасно інформація є об'єднуючою ланкою між суб'єктом та об'єктом управління, а також між підприємством і зовнішнім середовищем. Актуальною стає проблема захисту облікової інформації, необхідної як для внутрішніх користувачів (для прийняття оптимальних управлінських рішень), так і для зовнішніх користувачів для розробки іноді негативних протидій (конкуренти). Тому постає проблема підвищення керованості системою безпеки облікової інформації – здатності перейти на новий рівень якості і безпеки при ефективних управлінських впливах.

Сьогодні здобутки економічної науки потрібно оцінювати з позицій перспектив їх практичного застосування. Тому стара економічна парадигма, яка тривалий час становила базис економічної теорії потребує критичного переосмислення. Існуюча теорія бухгалтерського обліку уже не забезпечує можливостей адекватної оцінки практики перебігу економічних процесів у реальних ринкових умовах, оскільки ґрунтується на вивченні переважно статичних економічних процесів, в той час як більшість підприємств існують в динамічних умовах невизначеності.

У зв'язку з цим сучасна облікова система потребує нового сутнісного наповнення як комплексу взаємодіючих та взаємопов'язаних методів, методик, процедур і моделей, призначених для обґрунтування прийняття управлінських рішень в сфері забезпечення економічної безпеки підприємства.

Вона має включати в себе усі без винятку інструменти обліку з метою отримання синергетичного ефекту від їх системного застосування при:

- забезпеченні стабільного та стійкого фінансового стану підприємства;
- збалансуванні фінансово-матеріальних потоків і розрахункових відносин;
- нейтралізації впливу внутрішніх та зовнішніх загроз на фінансово-господарський стан підприємства;
- зниженні рівня інформаційного ризику тощо.

Облікова інформація і зокрема бухгалтерська інформація як її основна складова, виступаючи внутрішнім ресурсом забезпечення економічної безпеки, за певних обставин сама може нести суттєві ризики (загрози) діяльності підприємства. Це викликано тим, що формування бухгалтерських даних відбувається в умовах невизначеності, яка пов'язана не тільки з об'єктивними зовнішніми факторами, що впливають на господарську діяльність, але і з факторами, що виникають безпосередньо в системі бухгалтерського обліку. Такі фактори та їх наслідки можуть мати значний вплив на показники бухгалтерської (фінансової, внутрішньогосподарської) звітності і, отже, на прийняті управлінські рішення стосовно заходів по забезпеченню економічної безпеки підприємств та його стійкого функціонування.

#### Список використаних джерел:

1. Белова І.М., Воробей К. Аналітичні процедури в аудиті. *Аграрна наука та освіта Поділля*: зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. Ч. 2. 14- 16 березня 2017 р., м. Кам'янець-Подільський) Тернопіль: Крок, 2017. С.94-97.

2. Белова І.М. Організація стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства / Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємства в умовах інституційних трансформацій: монографія / Р.Ф. Бруханський, П.Р. Пуцентейло та ін. Тернопіль: Вектор, 2017. 260 с.

3. Гнилицька Л.В. Концептуальні засади підготовки інформації для прийняття управлінських рішень з метою забезпечення економічної безпеки підприємства. *Зовнішня торгівля. Економічна безпека*. К.: Університет економіки та права “КРОК”, 2011. Вип. 5. С. 3-8.

4. Дикий А.П. Організація бухгалтерського обліку як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 “Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Житомир: ЖДТУ, 2009. 21 с.

5. Управління фінансово-економічною безпекою: навчальний посібник / О.А. Кириченко, П.Я. Пригунов, Л.В. Гнилицька та ін. К.: Дорадо-Друк, 2010. 480 с.

## **ЗЕЛЕНЕ ОПОДАТКУВАННЯ: ШЛЯХ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ ТА ДОСЯГНЕННЯ ЦСР**

**Клименко Катерина**

*к.е.н., старший дослідник,*

*завідувач відділу бюджетної політики та фінансів інституційного сектору  
економіки*

*ДННУ «Академія фінансового управління»*

*м. Київ*

**Ухналь Наталія**

*доктор філософії з економіки,*

*завідувач науково-організаційного відділу*

*ДННУ «Академія фінансового управління»*

*м. Київ*

У сучасному світі екологічні проблеми, такі як зміна клімату, забруднення повітря та виснаження природних ресурсів, стають дедалі більш актуальними. У відповідь на ці виклики країни починають впроваджувати нові підходи до оподаткування, які сприяють захисту навколишнього середовища. У цьому зв'язку варто розглянути ключові поняття: *екологічна стійкість* (здатність екосистем підтримувати своє функціонування та продуктивність у довгостроковій перспективі), *зміна клімату* (глобальні зміни в кліматичних умовах, які викликані людською діяльністю, зокрема викидами парникових газів) та *роль податків* (зелені податки стають важливим інструментом для стимулювання екологічно чистих технологій, зменшення викидів та переходу до сталого розвитку). Зелена податкова революція має на меті не лише зменшити негативний вплив на довкілля, але й створити нові економічні можливості для бізнесу та суспільства загалом, що передбачає інтеграцію екологічних аспектів у фінансову політику держави, а також ймовірно суттєво змінить економічний ландшафт у майбутньому. Актуальність дослідження визначається необхідністю впровадження ефективних фіскальних механізмів для досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР) та посилення економічної безпеки країни в умовах зростаючих екологічних викликів. Трансформація податкової системи з урахуванням екологічних імперативів стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Теоретико-методологічні засади екологічного оподаткування розвинули українські вчені: Веклич О., Гаркушенко О., Гринчишин Н., Синякевич І., Чиркова Ю., які досліджували механізми екологізації податкової системи. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок належить Пігу А., який обґрунтував концепцію інтерналізації екологічних екстерналій, Боскету Б. та Фуллертону Д., які розробили теоретичні основи екологічних податків.

Зелене оподаткування (або екологічне оподаткування) функціонує як комплексний механізм, що поєднує фіскальні та регуляторні функції. Основними складовими системи екологічного оподаткування є податки на викиди забруднюючих речовин, енергетичні податки, податки на використання природних ресурсів та механізм прикордонного вуглецевого коригування (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM). Ефективність системи екологічного оподаткування визначається її здатністю стимулювати технологічну модернізацію виробництва та сприяти досягненню цілей сталого розвитку. Податки на викиди забруднюючих речовин створюють економічні стимули для впровадження чистих технологій та зменшення негативного впливу на довкілля. Енергетичні податки сприяють підвищенню енергоефективності та розвитку відновлюваної енергетики, що посилює енергетичну безпеку країни. Механізм прикордонного вуглецевого коригування (CBAM) є важливим інструментом захисту конкурентоспроможності національних виробників та стимулювання глобального переходу до низьковуглецевої економіки. Упровадження CBAM дозволяє запобігти «витоку вуглецю» – переміщенню виробництва в країни з менш жорсткими екологічними стандартами.

Система податкових пільг та преференцій відіграє ключову роль у стимулюванні екологічних інвестицій та інновацій. Міжнародний досвід демонструє ефективність таких інструментів як прискорена амортизація екологічного обладнання, інвестиційні податкові кредити для проектів у сфері відновлюваної енергетики, податкові знижки на енергоефективне обладнання.

Для України впровадження ефективної системи зеленого оподаткування має особливе значення в контексті євроінтеграції та повоєнного відновлення. В Україні існує великий потенціал для впровадження зелених податкових пільг: стимулювання інвестицій у відновлювальну енергетику (введення податкових пільг для інвесторів у сонячні та вітрові електростанції у процесі переходу до чистої енергії та поліпшенні енергетичної безпеки від викопних видів пального); підтримка енергозберігаючих технологій (запровадження податкових знижок для підприємств і домогосподарств, які впроваджують енергоефективні рішення, може суттєво знизити витрати на енергію та зменшити викиди парникових газів); заохочення зеленого транспорту (пільги для виробників і споживачів електромобілів, що сприятиме розвитку екологічного транспорту в Україні). Зелені податкові пільги є потужним інструментом для підтримки екологічної стійкості та сталого розвитку. Вивчаючи міжнародний досвід, Україна може адаптувати ці практики до своїх умов і створити сприятливе середовище для інвестицій у зелену економіку. Це не лише допоможе покращити екологічну ситуацію в країні, але й сприятиме економічному зростанню та створенню нових робочих місць. Міжнародний досвід свідчить про необхідність поетапного впровадження екологічних податків з урахуванням галузевої специфіки та конкурентоспроможності національних виробників. Успішні приклади реалізації зеленої податкової реформи демонструють Німеччина, Швеція, Данія, де екологічні

податки стали ефективним інструментом стимулювання технологічної модернізації та розвитку зеленої економіки.

Отже, зелене оподаткування є ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку та економічної безпеки держави, що дозволяє збалансувати економічні, екологічні та соціальні цілі розвитку. Успішність його впровадження залежить від системності реформ та узгодженості з іншими напрямками державної політики.

## **ПРОТИДІЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПРАВОПОРУШЕННЯМ ЯК ОДНЕ З ВАЖЛИВИХ ЗАВДАНЬ ПРАВООХОРОННОГО СЕКТОРУ**

**Кондратюк Наталія**

*здобувачка вищої освіти  
Державного податкового університету  
м. Ірпінь*

*Науковий керівник: Амеліна Анна*

*к.ю.н., доцент, доцент кафедри фінансових розслідувань та економічної безпеки  
м. Ірпінь*

Економічна злочинність безумовно впливає на систему економічної безпеки держави, адже є деструктивним фактором, що руйнує систему економічних відносин різних рівнів як зсередини, так і ззовні. Економічна злочинність є міждисциплінарною категорією, адже займає певне місце в об'єктно-предметному полі економічних, соціологічних, політичних, правових та державно-управлінських наук. Так, А. П. Дикий зазначає, що більшість досліджень тлумачить економічну злочинність через призму юридичних наук, зокрема в аспекті регулювання економічної діяльності та боротьби з цими злочинами. Водночас економічна наука майже не розглядала це питання, хоча економічна злочинність становить загрозу економічній безпеці держави. Тому важливо включити її в дослідження економічної безпеки для розробки ефективних механізмів її забезпечення [1, с. 3].

У сучасних умовах стрімкого розвитку економіки та технологій економічна злочинність стає однією з найбільш важливих і складних проблем, що вимагає значної уваги з боку правоохоронних і юридичних органів як в Україні, так і в інших країнах. Н.В. Лісова характеризує економічну злочинність як «вкрай небезпечне явище, яке вкоренилося в усіх сферах державного життя і є перешкодою на шляху до побудови країни європейського зразка» [2, с. 134]. Хоча це визначення може здатися більше політичним гаслом, з автором можна погодитися в тому, що економічна злочинність дійсно проникла в різні сфери суспільства та економіки України, негативно впливаючи на економічний розвиток країни. Вона становить загрозу для економічної безпеки держави і знижує ефективність правоохоронних, оборонних та соціальних функцій держави.

Економічна злочинність сьогодні є сукупністю правопорушень, спрямованих на отримання неправомірної вигоди в економічній сфері. Вона включає фінансові махінації, корупцію, фальсифікацію документів, легалізацію доходів та інші порушення, пов'язані з бізнесом і економічною діяльністю. Сучасна економічна злочинність часто має високотехнологічний та глобальний характер, використовуючи фінансові, інформаційні й технічні інструменти. Це створює серйозні виклики для



правоохоронних органів і вимагає ефективних стратегій та міжнародного співробітництва.

Сучасне суспільство, яке характеризується високим рівнем глобалізації та швидким розвитком технологій, стикається з низкою викликів, зокрема в сфері економічної злочинності. Зростання складності фінансових і економічних процесів вимагає від правоохоронних органів не тільки високої кваліфікації, а й постійної адаптації до нових умов. Однією з ключових задач залишається запобігання економічним злочинам. Н. М. Надвірнянська виокремлює кілька чинників, що знижують ефективність боротьби з економічною злочинністю, зокрема: недостатню кількість фахівців і високотехнологічного програмного забезпечення для пошукових мереж; недоліки в правовому забезпеченні боротьби з використанням Інтернету для злочинних цілей; а також відсутність відповідних методик для протидії окремим видам економічних злочинів [3, с. 182].

Для ефективного виконання зазначених завдань правоохоронцям необхідно постійно здійснювати моніторинг і аналізувати кримінологічну ситуацію в країні. На основі цих даних можна розробляти стратегії щодо виявлення осіб, причетних до економічних злочинів, та організації їхнього покарання і виправлення. Така діяльність спрямована не тільки на розкриття вже скоєних злочинів, а й на запобігання новим правопорушенням у майбутньому, що має позитивно впливати на активність суспільства у боротьбі з економічною злочинністю [4, с. 62]. На нашу думку, для підвищення ефективності роботи правоохоронної системи важливо вжити кілька заходів: впровадити економічні знання в практику правоохоронців, створити єдину методологічну основу для використання фінансової інформації у боротьбі з економічною злочинністю, зафіксувати фінансову складову різних видів злочинів, а також розробити спеціальні методики та алгоритми для виявлення і розслідування таких правопорушень.

Основним економічним фактором зростання злочинності є низький рівень доходів населення, що сприяє корисливим мотивам та зuboжінню. Проблеми в регулюванні кредитно-фінансових відносин, лібералізація цін, маніпуляції з процентними ставками, оподаткуванням і бюрократія в державних закупівлях створюють умови для розвитку економічної злочинності та тіньової економіки. Політичні та правові фактори також є важливими, адже пов'язані з державними економічними політиками, уповільненням реформ, недосконалістю нормативного забезпечення та організаційних механізмів протидії злочинності [5, с. 348].

Підсумовуючи, варто відзначити, що проблема економічної злочинності є серйозним викликом для розвитку та стабільності. Її вирішення вимагає комплексного підходу, включаючи удосконалення законодавства, зміцнення правоохоронних органів, міжнародне співробітництво, сучасні технології та фінансовий моніторинг. Важливу роль відіграють освіта та підвищення інформованості громадян і підприємців, що сприяють запобігання злочинності. Тільки спільними зусиллями держав, міжнародних організацій, бізнесу та громадян можна досягти успіху в боротьбі з економічною злочинністю та створити прозору економічну систему.

Отже, протидія економічній злочинності в умовах сучасності є важливим завданням для забезпечення стабільності економічної системи та правопорядку в суспільстві. Актуальність цієї проблематики підкреслюється не лише зростанням різноманітних форм економічних злочинів, але й їхньою складністю та високою

технологізацією. Злочинці все частіше використовують сучасні технології та глобальні фінансові мережі для скоєння правопорушень.

Економічні правопорушення становлять серйозну загрозу стабільності та розвитку суспільства. Вони негативно впливають на економічну систему, підривають довіру до державних інститутів і порушують соціальну справедливість. Для ефективної боротьби з економічною злочинністю правоохоронці повинні постійно адаптуватися до нових викликів і змін. Ключовими стратегіями є застосування сучасних технологій, удосконалення аналітичних підходів і посилення міжнародної співпраці. Важливим аспектом є також підвищення рівня громадської свідомості та розвиток партнерства між урядовими органами, бізнесом і суспільством. Спільні зусилля всіх сторін необхідні для створення ефективної системи запобігання економічним злочинам.

#### Список використаних джерел:

1. Дикий А. П. Економічна злочинність як загроза економічній безпеці держави: понятійно-змістовні положення та властивості. *Економіка, управління та адміністрування*, (4 (102)). 2022. С. 3-17.
2. Лісова Н.В. Запобігання злочинам у сфері економічної діяльності. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2018. № 2 (107). С. 134–144.
3. Надвірнянська Н. М. Заходи протидії корисливій злочинності в контексті сучасної кримінологічної політики України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2018. № 1. С. 180-183.
4. Фурдей О. Окремі напрями правоохоронної діяльності у протидії економічній злочинності. *Збірник наукових праць Західноукраїнського Національного Університету*. 2020. С. 61-63.
5. Москальова Ю. Є., Рудая М. І. Засоби забезпечення економічної безпеки держави за допомогою протидії правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави. *Економічна безпека: організаційно-правові, інформаційно-аналітичні та оперативно-розшукові засади*. Ірпінь. 2024. С. 346-350.

## ЗВ'ЯЗОК МІЖ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ СВОБОДОЮ

Куряча Наталя

*к. е. н., доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара  
м. Дніпро*

Економічний і соціальний розвиток суспільства вимагає ефективної та гнучкої структури бізнесу, твердих правил та ефективних макроекономічних інструментів управління суб'єктами господарювання. Тому євроінтеграція України вимагає адаптації ділової практики бізнес-структур і державного управління спільної європейської політики. Трансформація та реструктуризація галузей народного господарства змусить суб'єктів господарювання та державного управління до адаптації економічного механізму та активізації бізнесу і зростанню економіки.

Розв'язання багатогранної проблеми економічної безпеки постійно знаходиться в центрі уваги українських і зарубіжних вчених. Питання економічної безпеки в контексті економічної категорії розглядали Жаліло Я.А., Шевченко Л.С. та інші [1;2]. На думку сучасних українських науковців, таких як А. Чухно [3], І. Булеєв [4], свобода

має проявлятися не тільки в економічній сфері, а й соціальної, політичній, духовній, за повної свободи від тиску з боку держави.

У сучасному світі економічна безпека визначає поточний стан економіки, відображає якість життя, а також служить індикатором необхідності цілеспрямованих заходів щодо підвищення економічних потужностей суб'єктів господарювання. Сьогодні вирішальним виміром безпеки є автономність і стабільність економічних суб'єктів. Акцент на безпеку та автономію соціальної системи переплітається практично з усією історією людського суспільства. Міжнародне співтовариство розширює визначення терміну безпеки - воно продовжує розвиватися далі.

На існування світового порядку впливає кілька факторів. Розширюється кількість розглянутих ризиків. В сучасному світі передбачувані існуючі потенційні ризики мають природу тероризму, організованої злочинності, комп'ютерних вірусів, кібератак, міграції, пандемії – можна констатувати різноманіття ризиків та різноманіття їх способів реалізації. Світ як простір існування окремих його суб'єктів сприймається таким чином як небезпечне місце, наслідки виникнення ризиків мають екзистенційний, соціальний та економічний вплив на суб'єктів бізнес-середовища.

Історичні знання про характер і масштаби наслідків виникнення тих чи інших ситуацій підтверджують необхідність детального вивчення комплексу ризиків. Найсерйознішими загрозами – окрім тероризму – стали ризики невизначеності, економічного дисбалансу і нестабільності у світі.

Стан економічної безпеки базового об'єкта будь-якого рівня визначається виконанням чотирьох критеріїв:

- економічна незалежність – наявність і можливість контролю над наявними ресурсами;
- наявність інституційних умов і гарантій економічної діяльності;
- здатність до самостійного розвитку, тобто потенціал економічного, наукового та соціального розвитку, підвищення професійної та культурної кваліфікації, підвищення рівня життя населення;
- ступінь інтегрованості, залежності та зв'язків із зовнішнім середовищем, що дає можливість системі співпрацювати з цим середовищем та його суб'єктами; визначити оптимальну норму економічних відносин з іноземними державами; вміти активно реагувати на зміни зовнішніх умов.

Економічна безпека держави – це здатність національної економіки розвиватися в неухильно зростаючому діапазоні; у задоволенні економічних потреб суспільства на рівні вище критичного порогу, що забезпечує економічну незалежність держави та її здатність протистояти існуючим та новим загрозам та ризикам. Деякі з них можна віднести до зовнішніх факторів, що впливають на економічну безпеку держави, а саме політичні, економічні та соціально-демографічні чинники є одними з найважливіших. Внутрішні фактори можна виділити наступні: економічні, організаційні, правові, соціальні, тіньові фактори економіки.

У випадку індивідуальної особи економічна безпека – це здатність індивіда самостійно та вільно фінансувати власні потреби. На здатність в першу чергу впливає об'єктивна достатність ресурсів.

У той же час особа використовує наявні ресурси для покриття періодичних витрат, а також нерегулярних непередбачуваних витрат. Фінансові ресурси індивіда зазвичай походять від зайнятості та накопичення надлишків минулих періодів. Визначити

достатність ресурсів для покриття регулярних платежів можна досить точно виходячи з існуючих даних про розмір минулих змін в добробуті населення, про розвиток безробіття, про обсяг доходів і витрат протягом життєвого циклу. Проблемним завдання стає у випадку непередбачуваних витрат.

Існує припущення взаємного зв'язку між економічною безпекою та економічною свободою. Стан безпеки, умови існування свобода у прийнятті рішень і поведінці як на рівні особистості, так і на рівні країни впливають на рівень економічної безпеки. Набір факторів, що впливають на економічну свободу в чотирьох основних сферах – правова держава, що гарантує право власності, існування державних обмежень, використання регуляторів, ефективності та відкритість ринків. Невизначені економічні перспективи погіршують економічну активність.

Економічна свобода за своєю сутністю є одним з елементів ринкової економіки. Для забезпечення реалізації ефективної економічної політики треба створити умови для економічної свободи на всіх рівнях управління. Індекс економічної свободи як її вимірник в економіці та економічній політиці – важлива й актуальна тема. За багатьма окремими факторами, що включається до розрахунку індексів економічної свободи, накопичені досить вагомні результати. Їх розгляд дає змогу судити про характер взаємозв'язку між окремими аспектами економічної свободи та економічною політикою держави. Економічна свобода важлива як для підприємця, так і для споживача, оскільки вона створює середовище для творчої діяльності особистості, сприяє реалізації підприємницької ініціативи.

Під економічною свободою розуміють відсутність державного втручання або перешкод виробництву, розподілу і споживанню товарів і послуг, за виключенням необхідного громадянам захисту і підтримки свободи як такої, її розширення є тим чинником, який сприятиме розвитку українського бізнесу і, відповідно, становленню його соціальної відповідальності.

В сучасному світі існує потреба у постійному моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, виявленні причин економічного відставання підприємств та створення безпечного бізнес-середовища. Це виявилось необхідною передумовою для сприятливих умов розвитку бізнесу, виявлення факторів економічної диференціації підприємств, застосування критичної інфраструктури та досягнення економічної безпеки бізнесу.

Таким чином, економічна свобода країни впливає на розроблену та впроваджену економічну політику. Це свідчить про необхідність проводити економічну політику, спрямовану на забезпечення економічної свободи. Досвід передових країн світу свідчить про чітке розмежування повноважень держави і вільного ринку, що забезпечує досягнення найбільшого ефекту для країни. Адже результатом відсутності економічної свободи є лише бідність і низькі темпи економічного зростання.

Ми можемо по-різному сприймати поняття «безпеки». Проте можна погодитися з основною ідеєю безпеки як стану, при якому наше здоров'я, життя чи майно не загрожують ризики. Незаперечним є висновок, що у країнах із більшим рівнем економічної свободи добробут населення є вищим. У більш широкому сенсі безпека стосується і навколишнього середовища – живих і неживих елементів екосистеми. Ми не можемо забувати про безпеку кіберпростору, і ми також повинні пам'ятати, що здоров'я має не тільки фізичну, але й психологічну сторону. Безпека визначається певним станом соціальної, природної, технічної, технологічної систем або іншої

системи, яка за конкретних внутрішніх і зовнішніх умов, дозволяє виконувати визначені функції та розвивається в інтересах людини, компанії та країни.

#### Список використаних джерел:

1. Жаліло Я.А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: Монографія. / Я.А. Жаліло. К.: НІСД, 2003. С. 53-87.
2. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування: монографія / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Х.: Право, 2009. 312 с.
3. Чухно А., Економічний розвиток України крізь призму глобалізаційно-інтеграційних процесів. *Економіка України*. 2012. № 1. С. 91-92.
4. Булеев И.П., Некоторые аспекты функционирования экономики Украины на современном этапе ее развития. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 49-58.

## ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Левченко Олександр**

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та підприємництва  
Центральноукраїнського державного університету  
імені Володимира Винниченка м. Кропивницький*

**Щоголева Інна**

*к.п.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва  
Центральноукраїнського державного університету  
імені Володимира Винниченка м. Кропивницький*

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції інновації стають ключовим фактором забезпечення економічної безпеки держави. Інноваційний розвиток зазнає різних перешкод та викликів, але саме він сприяє підвищенню конкурентоспроможності, сталому економічному зростанню та адаптації до глобальних викликів.

Економічна безпека будь-якої соціально-економічної системи спирається на наявний потенціал та його специфіку. Одночасно вона не може бути реалізована поза взаємодією з іншими економічними системами. Інноваційний розвиток економіки збільшує можливість виживання економічної системи, її стійкість, адаптивність до зовнішніх та внутрішніх загроз [1].

Інновації виступають ключовим драйвером економічної безпеки в контексті досягнення Цілей сталого розвитку. Їх розвиток сприяє економічній стійкості, соціальній справедливості та екологічній відповідальності, що є основою сталого майбутнього.

Цілі сталого розвитку (ЦСР), також відомі як Глобальні цілі, були ухвалені Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році як універсальний заклик до дій щодо скорочення бідності, захисту планети та забезпечення того, щоб до 2030 року усі люди жили в мирі і достатку. Для досягнення ЦСР у кожному контексті необхідні творчі підходи, ноу-хау, технології та фінансові ресурси всього суспільства [2].

Сімнадцять цілей сталого розвитку взаємодоповнюють одна одну: дії в одній сфері також впливають на результати в інших, тому в розвитку мають бути збалансовані соціальна, економічна та екологічна стійкість.

Доцільно звернути увагу на інноваційні моделі співпраці, оскільки інновації сприяють об'єднанню зусиль державного, приватного секторів та наукового співтовариства для досягнення Цілей сталого розвитку. Найбільш розповсюджені моделі ґрунтуються на розробці міждисциплінарних підходів до вирішення глобальних викликів, використанні цифрових платформ для обміну знаннями та досвідом та створенням механізмів фінансування інноваційних проектів.

Інновації є рушієм трансформацій, необхідних для досягнення Цілей сталого розвитку. Вони дозволяють не лише вирішувати поточні проблеми, але й формувати стійке майбутнє для наступних поколінь шляхом гармонійного розвитку економіки, суспільства та довкілля.

Внесок інновацій у досягнення окремих цілей сталого розвитку представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Внесок інновацій у досягнення окремих цілей сталого розвитку**

<i>№ цілі</i>	<i>Назва цілі</i>	<i>Напрямок інновацій</i>	<i>Вплив інновацій</i>
Ціль 2	Подолання голоду	Інновації в агротехнологіях, розробка стійких до кліматичних змін культур та нових методів зрошення	Підвищення врожайності та забезпечення продовольчої безпеки
Ціль 7	Доступна та чиста енергія	Інноваційні енергетичні технології: сонячні панелі, вітрові турбіни, воднева енергетика та акумулятори	Перехід до відновлюваних джерел енергії та скорочення викидів парникових газів
Ціль 8	Гідна праця та економічне зростання	Стимулювання розвитку високотехнологічних галузей	Створення нових робочих місць та сприяння економічному зростанню
Ціль 9	Інновації та інфраструктура	Інновації як ключовий фактор розвитку інфраструктури та стійкої індустріалізації	Підвищення ефективності виробничих процесів через впровадження цифрових технологій
Ціль 11	Сталий розвиток міст і громад	Інновації у сфері міського планування, будівництва енергоефективних будівель та розвитку транспортних систем	Створення комфортних і екологічно стійких міських середовищ
Ціль 12	Відповідальне споживання	Технології переробки відходів, розробка екологічно чистих матеріалів та інноваційні бізнес-моделі	Зменшення впливів виробництва та споживання на довкілля
Ціль 13	Боротьба зі зміною клімату	Інновації у відновлювану енергетику, скорочення викидів та розробка технологій для поглинання вуглецю	Протидії змінам клімату

Інновації забезпечують розробку нових технологій, продуктів і підходів, які сприяють ефективному досягненню Цілей сталого розвитку. Разом з цим вони є каталізатором змін та інструментом реалізації вищезазначених цілей, який дозволяє оптимізувати використання різноманітних ресурсів, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність економіки та зменшити негативний вплив людської діяльності на довкілля. Щодо впливів інновацій на економічну безпеку, то ці впливи знаходять прояв у технологічній модернізації економіки, зниженні залежності від імпорту стратегічно важливих ресурсів і технологій, створенні нових робочих місць тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Неустроєв Ю.Г. Роль інновацій у забезпеченні економічної безпеки. Агросвіт. 2021. № 7-8. С. 103-108. URL:
2. Що таке Цілі сталого розвитку? URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>.

## ОЦІНКА ДЕМОГРАФІЧНИХ ВТРАТ УКРАЇНИ ВНАСЛІДОК ВИМУШЕНОЇ ЗОВНІШНЬОЇ МІГРАЦІЇ

Лісніченко Маргарита

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки та митної справи  
Національного університету «Запорізька політехніка»  
м. Запоріжжя*

Демографічні виклики, спричинені повномасштабним вторгненням росії в Україну, набули безпрецедентного характеру. Війна стала каталізатором процесів, які вже до 2022 року характеризувалися негативною динамікою, але тепер загрожують не лише демографічній стабільності, а й економічній безпеці країни. Якщо до 2022 року негативна зміна рівня народжуваності була найбільш значимим фактором у демографічній ситуації, то повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну стало подією, яка докорінно змінила демографічну ситуацію в країні. Це не лише спричинило масову міграцію населення, але й значно вплинуло на природний приріст, вікову структуру, народжуваність і смертність. Війна призвела до великих втрат серед цивільного населення, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб і посилення процесів зовнішньої міграції.

Значна частина українців, переважно жінки, діти та літні люди, змушена була виїхати за кордон у пошуках безпеки, тоді як більшість чоловіків залишились у країні, що спричинило зміну статево-вікової структури населення. Одночасно, економічна нестабільність, руйнування соціальної інфраструктури та стресові фактори вплинули на рівень народжуваності й підвищення смертності.

Станом на 26 червня 2023 року, за даними ООН, кількість зареєстрованих біженців з України становила 6,3 мільйона осіб. Однак ці цифри можуть частково спотворювати реальність. Вони враховують і тих українців, які виїхали або були примусово депортовані до Білорусі та росії, згідно з офіційною інформацією цих держав. Якщо виключити громадян України, які перебувають у країнах-агресорах, то в Європі залишалося приблизно 5 мільйонів українців.

Найбільша частка переміщених осіб спершу обрала для переселення Польщу, що пояснюється її географічною близькістю та широкою підтримкою українських біженців. Проте з часом спостерігалася тенденція до зменшення кількості українців у Польщі, оскільки багато з них вирушили до інших країн, насамперед до Німеччини, через кращі економічні можливості, розвинену соціальну інфраструктуру та довгострокові перспективи інтеграції [1].

Наразі спостерігається подальший відплив громадян за кордон. Причинами цього є складні умови життя в окремих регіонах, пов'язані з енергетичною кризою та руйнуванням інфраструктури, а також підвищені ризики для безпеки. Ці чинники продовжують поглиблювати демографічну кризу та створюють нові виклики для соціально-економічного відновлення країни.

У жовтні 2024 року спостерігалася тенденція перевищення кількості тих, хто залишає Україну, над кількістю тих, хто повертається: від'їзд із країни перевищив повернення на 25 тисяч осіб. Серед тих, хто виїхав, чверть зробила це вперше після початку повномасштабного вторгнення росії. Понад половина (60%) мігрантів не мали чітких планів щодо тривалості свого перебування за кордоном, демонструючи невизначеність у своїх рішеннях. Водночас 56% опитаних зазначили, що розглядають можливість повернення до України за умови стабілізації ситуації.

З тих, хто прибув до України в жовтні 2024 року, значна частина (85%) зробила це з короткостроковими цілями, такими як відвідини родичів чи вирішення нагальних справ. Це свідчить про обережність більшості громадян у прийнятті рішення про остаточне повернення, враховуючи складну безпекову та економічну ситуацію в країні [2].

Структура вимушених мігрантів, які виїхали за кордон унаслідок війни, має значний вплив на демографічний стан України. Насамперед, більшість мігрантів становлять жінки та діти, що призводить до дисбалансу у статеві-віковій структурі населення. Це посилює демографічне навантаження на працездатне населення, оскільки в країні залишається менше людей, здатних брати участь у відтворенні економічної активності та соціальних процесів.

Міграція молодих жінок і дітей також впливає на рівень народжуваності, знижуючи потенціал відтворення населення в Україні. Частина цих мігрантів може не повернутися навіть після закінчення війни, інтегруючись у суспільства інших країн. У поєднанні з високим рівнем смертності та старінням населення це поглиблює демографічну кризу, що вже була характерною для України до початку війни.

На основі даних про чисельність українців, які перебувають за кордоном, можна оцінити демографічні втрати України – визначити, наскільки скоротилася кожна статево-вікова група внаслідок вимушеної міграції.

Найбільше скорочення зазнали діти та молодь віком до 19 років. Зокрема, чисельність дітей до 10 років зменшилася майже вдвічі – на 1,6 млн осіб, а загальна кількість молоді до 20 років скоротилася на 3,1 млн осіб. Серед дорослих найбільші втрати спостерігалися серед жінок віком 30-39 років – їх чисельність зменшилася на майже 1 млн осіб [3].

Оскільки рівень народжуваності в Україні залишається низьким, такі втрати неможливо буде компенсувати за рахунок природного приросту населення. Україна стикається з демографічним старінням, що зумовлено надзвичайно низьким рівнем народжуваності. На сьогодні коефіцієнт народжуваності становить 0,7, що є одним із



найнижчих показників серед країн Європи. Для стабільного відтворення населення цей показник має бути на рівні 2,14. Навіть повернення до довоєнних показників народжуваності не забезпечить зміну негативного тренду скорочення населення.

Очікується, що низький рівень народжуваності збережеться й після завершення війни. Це матиме довгостроковий вплив, адже відсутність народжень сьогодні позначиться на чисельності наступних поколінь через 19–20 років. У результаті скоротиться кількість молоді, яка вступатиме у працездатний вік, що стане серйозним викликом для України.

Війна сприяє прогресивному старінню українського населення. Цей процес посилюється через: прискорене старіння серед поранених військовослужбовців, які повертаються з фронту; високий рівень передчасної смертності, особливо серед чоловіків працездатного віку; погіршення репродуктивного здоров'я, викликане фізичними та психологічними травмами.

Усі ці фактори створюють серйозні демографічні виклики, які ускладнюють відновлення країни після війни та впливають на її економічний розвиток. Таким чином, розробка і реалізація ефективної політики з повернення мігрантів є критично важливою для зменшення демографічних та економічних втрат.

Для забезпечення відновлення демографічного потенціалу України необхідно впроваджувати комплексні підходи: стимулювання повернення мігрантів; заходи для підтримки народжуваності; інвестиції в охорону здоров'я; реформування політики зайнятості; сприяння соціальній згуртованості; розвиток репродуктивного здоров'я. Інтеграція цих заходів у державну політику дозволить не лише зменшити демографічні втрати, а й закласти основу для довгострокового сталого розвитку України.

#### Список використаних джерел:

1. Beneficiaries of temporary protection at the end of the month by citizenship, age and sex. *Eurostat*. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/MIGR\\_ASYTPSM\\_\\_custom\\_6182348/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/MIGR_ASYTPSM__custom_6182348/default/table?lang=en) (дата звернення 06.01.2025).
2. Моніторинг кордону УВКБ ООН на міжнародних пунктах перетину кордону. Жовтень 2024 року. *УВКБ ООН* URL: [https://www.unhcr.org/ua/wp-content/uploads/sites/38/2024/06/UNHCR-BCP-Snapshot-October-2024\\_UKR.pdf](https://www.unhcr.org/ua/wp-content/uploads/sites/38/2024/06/UNHCR-BCP-Snapshot-October-2024_UKR.pdf) (дата звернення 06.01.2025).
3. Михайлишина Д., Самойлюк М., Томіліна М. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт. *Центр економічної стратегії* URL: <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/> (дата звернення 06.01.2025).

## **ЕФЕКТИВНА ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Літвінов Віталій**

*к. е. н., доцент кафедри економіки та менеджменту  
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,  
м. Бережани*

**Габор Володимир**

*к. е. н., доцент кафедри обліку і аудиту  
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,  
м. Бережани*

В умовах модернізації економіки конкурентоспроможність та економічна безпека сільськогосподарських підприємств залежать від ефективного використання наявних ресурсів. Одними з найбільш значимих для підприємств факторів розвитку є трудові ресурси з їх творчим потенціалом, професійним досвідом та знаннями.

Управляти кадровим потенціалом значно важче ніж іншими видами ресурсів у зв'язку з наявністю у людей особистісних характеристик, що здійснюють суттєвий вплив на ефективність їх трудової діяльності. Тому важливим завданням, що стоїть перед керівництвом підприємств, є пошук різноманітних методів підвищення продуктивності праці внаслідок зростання готовності та бажання його працівників працювати.

Останнім часом на багатьох підприємствах приділяють велике значення системі мотивації персоналу. Ця проблема постає перед усіма керівниками сільськогосподарських підприємств. Адже добре продумана і організована система мотивації є ефективним інструментом як для залучення нового персоналу, так і стабілізації робочих місць. Майже всі керівники підприємств звертають увагу на другий варіант – утримання вже працюючого персоналу, тому що це є найбільш ефективним і найменш витратним, що підвищує рівень економічної та фінансової безпеки.

Діяльність підприємства в сучасних умовах формується під впливом різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть як сприятливо відобразитись на його функціонуванні, так і негативно. Саме тому джерелами загроз, ризиків та небезпек можуть бути різноманітні явища [3].

Для забезпечення економічної безпеки підприємства необхідні відповідальні, [2]. високоорганізовані та ініціативні працівники з прагненням до самореалізації, професійного зростання, задоволеності від досягнутих результатів діяльності. Для того щоб спонукати людей працювати якісно, потрібно розробити механізми мотивації, які будуть викликати у людей бажання працювати ефективно на користь організації.

Механізм управління ідентифікують як сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних спільністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечуються функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи.

Стосовно економічної, потребнісної мотивації, мотиваційний механізм представляє собою економічний механізм реалізації і відтворення єдності соціально-економічних функцій праці: як засобу до життя, функціонуючому на кожній стадії своєї завершеності в певній системі макро- і мікро- економічних координат. Мотиваційний механізм є своєрідною силою мотивації, точніше він забезпечує умови самостимулювання, перетворює мотивацію із можливості у реальність [2].

Ефективна система мотивування персоналу повинна бути зорієнтованою не на те, щоб купувати лише час працівників, а на те, щоб купувати виключно ефективний результат їх праці, а також заздалегідь виділити можливі демотивуючі причини та мінімізувати ризики в управлінні персоналом [4].

Щоб забезпечити економічну безпеку підприємства, потрібно запровадити таку систему трудової мотивації, що передбачає розроблення конкретних методів, важелів, механізмів, що активізують діяльність персоналу, завдяки яким можна одержати максимально можливі результати діяльності підприємства. Основна складність вирішення цієї проблеми полягає в тому, що зростання професійної підготовки, інтелекту працівника, як правило, призводить до зростання та урізноманітнення його потреб.

Завданням керівника є створення у працівників певних стимулів до активної, творчої трудової діяльності, збільшення зацікавленості у праці, одержання задоволення від одержаних результатів, намагання поєднання досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Система трудової мотивації буде дієвою тільки у разі застосування сучасних форм і методів стимулювання персоналу.

Виробнича діяльність сільськогосподарського підприємства визначається через виробництво валової продукції, яка являє собою первісний результат взаємодії факторів виробництва, матеріальна і вартісна основа інших кінцевих результатів, що в натуральній формі представлений всіма виробленими протягом року первинними продуктами рослинництва, тваринництва і рибництва, а у вартісній — оцінений за порівнянними цінами відповідного року [1].

Зовнішня мотивація праці в сфері виробництва має велике теоретичне та практичне значення, так як від неї залежить рівень продуктивності праці на підприємстві, і в підсумку, конкурентоспроможність виробленої продукції.

В сільськогосподарському підприємстві задоволення потреб працівників залежать від умов праці, від рівня безпеки, механізації та автоматизації виробництва, від рівня охорони праці, від суми коштів направлених на оплату праці і розвиток соціальної сфери.

Вкрай важливо керівництву сільськогосподарських підприємств заохочувати працівників, що вносять рацпропозиції, забезпечувати оперативний розгляд таких пропозицій, стимулювати неординарні дії підлеглих, сприяти виявленню творчих здібностей, публічно нагороджувати авторів рацпропозицій, підтримувати ефективно управління ідеями на підприємстві.

Ефективна система трудової мотивації, індивідуальний підхід до кожного працівника неодмінно призведе до підвищення ефективності виробництва, а значить і до конкурентоспроможного та безпечного функціонування сільськогосподарських підприємств.

Ефективна система трудової мотивації дозволить знизити собівартість продукції, оптимізувати процес прийняття рішень, розширити ініціативу персоналу, покращити взаємовідносини в колективі, підвищити ефективність функціонування підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник К. : КНЕУ. 2013. 779 с.
2. Вавнук В. Мотиваційний механізм підприємництва АПК в ринковій економіці. Вісник Львівського університету. Серія «Економіка». 2018. Вип. 40. С. 56-60.
3. Зайченко К.С. Електронне наукове фахове видання «Ефективне економіка». №5. 2021. URL: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua). (15.01.2025).
4. Шильнікова З.Н. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання-Науковий випуск Херсонського державного університету. 2015. Вип. 10. Ч. 2.

## СТІЙКІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧОГО СЕКТОРУ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Лук'янець Олена

*провідний науковий співробітник  
науково-дослідного відділу випробувань спеціальної техніки  
Державний науково-дослідний інститут  
випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки  
м. Черкаси*

Енергетична безпека країни є вагомим складовою економічної безпеки, оскільки ефективне функціонування економіки залежить від забезпеченості власними енергоресурсами, відповідно недостатня забезпеченість ними підвищує енергетичну залежність країни та знижує рівень національної безпеки. На початку 2024 року збитки економіки України сягнули 157 млрд дол., а втрати енергетичної інфраструктури – 8 млрд дол., які через 6 місяців зросли вдвічі – до 16 млрд дол. [1]. Враховуючи глобальне загострення боротьби за енергетичні ресурси та збільшення впливу енергетичних чинників на систему міжнародних відносин, енергетична безпека для України є одним із основних факторів її існування як самостійної і незалежної держави та є критично актуальною в сучасних умовах.

Енергетична галузь України переживає надважкі часи з огляду на систематичні атаки об'єктів енергетичної інфраструктури російським агресором. З початку повномасштабного вторгнення вітчизняний енергетичний сектор зазнав загальних втрат на суму 56,2 млрд дол., з яких прямі збитки складають понад 16,1 млрд дол., з яких найбільшими є руйнування об'єктів генерації електричної енергії (8,5 млрд дол.), магістральних ліній передачі електроенергії (2,1 млрд дол.) та нафтогазової інфраструктури (3,3 млрд дол.). Непрямі втрати енергетичного сектору оцінюються майже в 40,1 млрд дол., основна частка з яких припадає на втрачені доходи енергетичних компаній – 39,6 млрд дол., решта – витрати на розбір завалів та проведення демонтажних робіт на пошкоджених об'єктах – 0,5 млрд дол. [1].

Повномасштабна російська агресія повністю зруйнувала Каховську та Дніпровську ГЕС, Зміївську та Трипільську ТЕС. Окуповано понад 18 ГВт електрогенеруючих потужностей, зокрема найбільша в Європі Запорізька АЕС.

Критичних пошкоджень (понад 80 %) зазнали приватні теплоелектростанції, серед яких Ладижинська, Бурштинська, Добротвірська, Курахівська, Криворізька та Придніпровська. Пошкоджено близько половини високовольтних підстанцій передачі електроенергії. Фактично знищені всі нафтопереробні заводи на території України та значна частка інфраструктури зі зберігання нафти та нафтопродуктів.

Енергетичний сектор України і сьогодні продовжує стикатися з викликами, спричиненими військовими діями та пошкодженням інфраструктури. І хоч енергетичний сектор демонструє надзвичайну стійкість, його майбутнє залежить від міжнародної допомоги, що вимагає значних інвестицій та зусиль для відновлення та забезпечення функціонування. За попередніми оцінками, загальні потреби на відновлення енергетичного сектору складають 50,5 млрд дол., включно з фінансовою потребою на відбудову в повному обсязі зруйнованої та пошкодженої енергетичної інфраструктури (48,5 млрд дол.). Решта становить забезпечення потреб ліквідності енергетичних компаній внаслідок втрачених через війну доходів (2 млрд дол.).

Слід зазначити, що для відновлення та зміцнення енергетичного сектору Україна отримує технічну (генератори, трансформатори, мобільні електростанції, інше обладнання) і фінансову допомогу від Європейського союзу, США та інших партнерів. Надзвичайно важливою є співпраця з партнерами та міжнародними фінансовими організаціями, щоб залучити фінансування як для державних, так і для приватних компаній, що критично необхідні для відновлення енергетичних потужностей і забезпечення електропостачання для домогосподарств і бізнесу.

Для підвищення стійкості та незалежності енергосистеми України, а також з метою прискорення її переходу на відновлювані джерела енергії, найбільша приватна енергетична компанія ДТЕК придбала у компанії Fluence Energy, яка є лідером американо-європейського ринку, що постачає інтелектуальне програмне забезпечення для зберігання та оптимізації енергії, 6 енергоакумулюючих станцій загальною потужністю 200 МВт. Разом вони зберігатимуть до 400 МВт-годин електроенергії, що уможливить забезпечення резервним живленням протягом двох годин 600 тис. домогосподарств, зменшуючи наслідки від можливих відключень електроенергії. Проект планується завершити до жовтня 2025 року і на момент введення в експлуатацію він стане найбільшим операційним портфелем накопичувачів енергії у Східній Європі [2].

В рамках міжнародного співробітництва 16 січня 2025 року Україна підписала Угоду про сторічне партнерство зі Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії [3], яка передбачає поглиблення співпраці в оборонній, економічній та інших сферах, зокрема угода спрямована на посилення співпраці у сфері енергетики, а також покращення умов для інвестицій в енергетичний сектор України.

#### Список використаних джерел:

1. KSE презентувала дослідження збитків енергетичного сектору України за участі найбільших українських енергокомпаній. *Kyiv School of Economics* : веб-сайт. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/kse-prezentuvala-doslidzhennya-zbitkiv-energetichnogo-sektoru-ukrayini-za-uchasti-naybilshih-ukrayinskih-energokompaniy/> (дата звернення: 16.01.2025).

2. ДТЕК обирає Fluence для постачання передових систем зберігання енергії потужністю 200 МВт в Україні. *DTEK* : веб-сайт. URL: <https://dtek.com/en/media-center/news/dtek-fluence-energy-storage-ukraine/> (дата звернення: 18.01.2025).

3. Угода про сторічне партнерство між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії. *Офіційне інтернет-представництво Президента України* : веб-сайт. URL: <https://www.president.gov.ua/news/ugoda-pro-storichne-partnerstvo-mizh-ukrayinoyu-ta-spoluchen-95461> (дата звернення: 18.01.2025).

## СТРУКТУРНО-ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

**Мокій Анатолій**

*д.е.н., професор,*

*провідний науковий співробітник відділу регіональної економічної політики  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»*

**Кошкарів Степан**

*к.е.н., доцент,*

*директор Чернівецького фахового кооперативного коледжу економіки і права*

Зупинимося на “окремих частинах” макросистеми України, які характеризують передумови судження “структурно-інституціональні трансформації в умовах війни”.

Використаємо запроваджений А. Гальчинським [1, с. 122-123] метод міжсистемних трансформацій – «...зміни за складнішою логікою: порядок – біфуркація і хаос – новий порядок. Нове виникає з біфуркації і хаосу – із перехідного системно невизначеного стану».

Е. Рейнерт розглядає переважно розбудову виробничої структури як напрям протидії деіндустріалізації “невдалих, неспроможних і крихких” країн (FFF states) в світлі пропегованого ним Інакшого Канону в протизагу Вашингтонському консенсусу [2, р.14-15]. Видатний український вчений І.С. Коропецький теж розглядав подібні аспекти виробничої структури, а також структурні проблеми української економіки, виокремлюючи в українській економіці 80-х років: споживчий сектор (С), сектор проміжної продукції та військово-промисловий комплекс (М), і акцентуючи увагу на дисбалансі між структурою сукупної пропозиції та сукупного попиту як одному з істотних джерел інфляції [2, с.252-255]. Окремої уваги І.С. Коропецький приділяв застосуванню скандинавської моделі структурної інфляції до української економіки, а також структурним зрушенням в економіці незалежної України теж з акцентом на виробничій структурі [3, с.260-267].

Погоджуючись з розглянутими підходами, ми базуємося на тому, що методологія структурно-інституціональної трансформації базується на міжпроцесному підході: відносин між структурними елементами макросистеми з процесами функціонування інститутів держави і визначається, насамперед імперативами самої макросистеми та зовнішнього до неї глобального середовища.

До них відносимо:

1. Незавершеність процесу формування або, точніше, відновлення Української нації та Національної ідеї після 100-річної колоніальної залежності від московитської імперії в її советській формі. Імперський геноцид українців у 1921-22, 1932-33, 1945-47 рр. призвів не лише до фізичного, а до етнопсихологічного знищення української

нації, втрати української ідентичності. Це було посилено переселенням десятків тисяч російських сімей із “Западної області РСФСР” в Одеську, Донецьку, Луганську, інші області України, АР Крим і сприяло домінуванню в психології українського населення покірності та недовіри до держави. У західних областях України знищення української нації відображалось у фізичній ліквідації української еліти, бійців ОУН-УПА, судових розправах і “депортаційних акціях” в інші регіони Радянського Союзу чи України із заміщенням його москowitzами. Подібна модель “демографічної окупації” активно застосовується московитським агресором і на сучасному етапі більше, ніж трьохсотлітньої визвольної війни, в окупованих АР Крим, районах Запорізької, Херсонської, Донецької і Луганської областей.

2. Етносихологічне знищення українців, або “ментоцид” (за В. Тарасенком). В стратегічному вимірі необхідно враховувати не лише втрату ментальних характеристик українців, але й формування і, навіть, домінування у них психології підкорення, прихованої непокори, недовіри до інституту держави, намагання її обманути для задоволення власних економічних інтересів й після отримання суверенітету. Наголосимо, що такі відносини “громадянин- держава” є сутнісною характеристикою “поганої”, або ірраціональної структури макросистеми нашої країни, яка впливає на формування і функціонування інститутів держави, власності, економічної політики.

В умовах полісистемної кризи відображенням цього стали системні особливості процесу вимушеної міграції населення після нового етапу московитської агресії. Вважаємо, що масштаби і мотиви новітньої “хвилі” міграції не зовсім відповідають реальним загрозам життю біженців та їх сімей з різних регіонів України, у тому числі тилкових. Взагалі, цей процес необхідно розглядати не як міграцію в усталеному розумінні, а як переміщення біженців, головною причиною якого є загроза життю і здоров'ю. Іншою, не менше важливою процесною характеристикою виїзду за кордон більше, ніж 7 млн. громадян, є їх “самовідторгнення” від України з максимальним використанням можливостей, у тому числі фінансових, які надаються країнами-реципієнтами. Переміщення біженців між Україною і приймаючими країнами, а також в межах України набуває характеру своєрідного “міграційного туризму”. У той же час, лише побіжний аналіз дозволяє стверджувати про активне адаптування, щонайменше двох третин українців для постійного проживання в цих країнах, незалежно від військової ситуації в Україні. Після двадцяти років історії відновлення незалежності України український науковець С. Вовканич задавав питання “Чи збережемося без національної ідеї?”, визначаючи соборність, українськість і гідність як неодмінні компоненти Великої і Малої національної ідеї і застерігаючи “аби нас не спіткала точка неповернення” [4, с. 93-103].

2. Внутрішньосистемні негативні імперативи, насамперед дисфункція інституту держави, як наслідок формування і утвердження системи “кланового капіталізму” (за Дж. Лофом) [5], або, на наш погляд, квазісистеми “ексклюзивного регулювання” (точніше, “управління економікою”) [6], яка базується на суспільно нелегітимному перерозподілі народної власності у процесі приватизації та пов'язаних з нею корупцією, як системоутворюючому і всеохоплюючому процесі, і тіньовою економікою.

3. Зовнішні імперативи - виклики глобального середовища, ключовим з яких є загострення війни з московитською імперією, тривала і загрозлива для існування

Української держави і нації. Зупинимось на цьому імперативі детальніше, зважаючи на тези, висловлені Н Дейвісом у передмові до праці Е. Лукаса “Нова холодна війна. Як Кремль загрожує і Росії і Заходу”, характеризуючи основні риси Росії і взаємовідносин із Заходом: “А втім деякі риси насправді не змінилися. Одна з них – хижацька за своєю сутністю природа російської державності, яка завжди віддавала перевагу видавлюванню іноземних країн, а не терплячому будівництву на батьківщині. Ще одна риса – легковірність та вбогість уяви, характерні для дуже багатьох керівників західних держав ” [7, с.11].

4. Поглиблення процесів макроструктурної дивергенції і руйнування цілісності соціально-економічної макросистеми держави внаслідок війни, причому дивергенція охоплює всі елементи макросистеми і фактори продуктивної спроможності нації, описані проф. А.Філіпенком [8] і розвинені нами в [9].

Зупинимось на методологічних і прикладних аспектах нашого “судження”.

1. Парадигма Концентрації зусиль і ресурсів на безпеці майбутнього України (період 25-50 років).

2. Формулювання Української національної ідеї і, відповідно, національних інтересів в глобальному просторі.

3. Запровадження воєнної економіки відповідно до полісистемної суспільно-економічної кризи в країні та викликів глобального середовища.

4. Подолання внутрішньосистемних передумов дисфункції інституту держави, насамперед корупції, через посилення акценту на інтеграції інститутів судової і правоохоронної систем в процесі реалізації структурної євроінтеграційної моделі, як доповнюючої до декларованої і нереалістичної макросистемної моделі євроінтеграції. Зокрема, це стосується обов’язкового доказу публічними особами легітимності власності та її вилучення у випадку недоведення цього.

5. Визначення стратегічно пріоритетними для безпеки майбутнього таких факторів продуктивної спроможності нації, як людський, у тому числі інтелектуальний, капітал і пов’язані з ним галузі військово-економічного сектору, насамперед мікроелектронна.

6. Здійснення системних заходів суспільної легітимізації права власності через стимулювання інвестування фінансових ресурсів у пріоритетні сектори і сфери (військово-економічний, науково-технологічну, освітню, охорони здоров’я).

7. Відновлення системи наукового супроводу управління державою, насамперед, пов’язаного з національною безпекою в глобальному середовищі [10].

#### Список використаних джерел:

1. Гальчинський А.С. Економічна методологія. Логіка оновлення. Курс лекцій. К.: «АДЕФ-Україна», 2010. 572 с.

2. Erik S. Reinert, Yves Ekoué Amaïzo. The Economics of Failed, Failing, and Fragile States: Productive Structure as the Missing Link, UNIDO, Vienna and Rainer Kattel, Tallinn Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics.- No. 18. 1 January 2009.

3. Коропецький І.С. Економічні праці. Збірник вибраних статей. К.:Смолоскип, 1988. 416 с.

4. Вовканич С. Й. Українська національна ідея та основи державотворення : публіцистика : у 2-х т. / упор. Вовканич З.А. ; передм. Гелей С.Д. Львів : Сполум, 2021, Т. II 2021. 576 с : іл.

5. Lough J. Ukraines system of crony capitalism. The challenge of dismantling “systema”. Research Paper. Russia and Eurasia Programme. – Chatham House.- July, 2021. 42 p.



6. Мокій А.І. Генеза та еволюція феномену ексклюзивності регулювання вітчизняної економіки. В кн.: Ексклюзивність регулювання соціально-економічного розвитку регіонів України: генеза та напрями протидії: монографія / НАН України, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; наук. ред. д.е.н., проф. Шульц С.Л. Львів, 2022. 290 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). С. 19-27.

7. Лукас. Е. «Нова холодна війна. Як Кремль загрожує і Росії і Заходу». К.: Темпора, 2009. 488 с.

8. Філіпенко А. С. Продуктивна спроможність нації: соціально-економічний вимір: матеріали Міжнар. наук. конф. «Продуктивна спроможність націй: приклад України», 29 червня 2017 р., м. Київ. С. 13-14.

9. Мокій А.І. Трансформація методологічних засад дослідження і управління продуктивною спроможністю економіки регіонів в умовах викликів глобального середовища. В кн.: Продуктивна спроможність економіки регіонів: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. С.Л. Шульц; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 104 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

10. Власюк О.С., Флейчук М.І., Мокій А.І., Система наукового супроводу зовнішньоекономічної політики в глобальному середовищі // «Відповідь України на системні соціально-економічні виклики сьогодення»: збірник наукових праць за результатами всеукраїнського науково-практичного семінару (м. Київ, 6 вересня 2023 р.) / НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ: «НВП Інтерсервіс», 2023. 148 с.

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЧЕРЕЗ ЦИРКУЛЯРНІ ІННОВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ

**Мужайло Руслан**

*здобувач ступеня доктора філософії  
зі спеціальності «Економіка»,  
аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування  
Державного податкового університету  
м. Ірпінь*

У сучасних умовах глобальних економічних, екологічних та соціальних викликів питання забезпечення економічної безпеки аграрного сектору набуває особливої актуальності. Сільське господарство, як одна з ключових галузей економіки, зіштовхується з численними ризиками, пов'язаними із змінами клімату, виснаженням природних ресурсів, нестабільністю ринкових умов та зростанням вимог до екологічної відповідальності. У цьому контексті застосування інноваційних підходів, що враховують принципи циркулярної економіки, стає стратегічно важливим для забезпечення сталого розвитку агропідприємств. Циркулярна економіка, заснована на ефективному використанні ресурсів, зменшенні відходів та максимізації їх переробки, відкриває нові можливості для підвищення стійкості агропідприємств. Інтеграція циркулярних інновацій у діяльність аграрного сектору сприяє зменшенню залежності від невідновлюваних ресурсів, оптимізації виробничих процесів і зниженню екологічних ризиків. З іншого боку, економічна безпека аграрного сектору, як здатність галузі ефективно функціонувати в умовах змінного середовища, є передумовою досягнення цілей сталого розвитку на національному та глобальному рівнях. Дослідження у сфері циркулярних інновацій в аграрному секторі дозволяють не лише

вирішувати нагальні екологічні проблеми, але й підвищувати конкурентоспроможність агропідприємств. Цей підхід стає ключовим елементом забезпечення економічної безпеки, оскільки сприяє формуванню адаптивних і стійких бізнес-моделей, що здатні ефективно реагувати на виклики сучасності.

Мінімізація екологічних і ресурсних ризиків в агропідприємствах можлива завдяки впровадженню як технологічних, так і управлінських рішень. Серед технологічних підходів можна виділити точне землеробство, яке забезпечує раціональне використання добрив і зменшення навантаження на ґрунти, біологічні методи захисту рослин, що дозволяють зменшити використання хімічних пестицидів, а також технології переробки органічних відходів у біогаз або добрива, що сприяє повторному використанню ресурсів і зниженню витрат. Управлінські підходи включають запровадження екологічних стандартів, таких як ISO 14001, систем моніторингу екологічної ефективності, а також політики екологічного менеджменту, які сприяють стратегічному плануванню екологічно відповідальних рішень.

Важливою складовою трансформації агропідприємств є запровадження циркулярних бізнес-моделей, які передбачають перехід від лінійної моделі «виробництво-споживання-відходи» до циклічного використання ресурсів. Такий підхід базується на принципах повторного використання побічних продуктів виробництва, зокрема перетворення відходів сільськогосподарської діяльності на біогаз або компост, а також застосування замкнених циклів використання води. Циркулярні бізнес-моделі дозволяють агропідприємствам не лише зменшити екологічний слід, але й оптимізувати витрати шляхом зниження залежності від первинних ресурсів та зменшення витрат на утилізацію відходів.

Впровадження циркулярних підходів позитивно впливає на економічну безпеку аграрного сектору, забезпечуючи більш стійкі бізнес-моделі, здатні адаптуватися до глобальних викликів, зокрема змін клімату, нестабільності ринків ресурсів та посилення екологічного регулювання. Раціональне використання ресурсів, зменшення витрат та посилення екологічної відповідальності сприяють фінансовій стабільності агропідприємств, а також підвищенню їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Таким чином, циркулярні інновації стають важливим інструментом забезпечення економічної безпеки агропідприємств у довгостроковій перспективі.

Розробка комплексної стратегії трансформації бізнес-моделей агропідприємств на засадах циркулярної економіки є ключовим етапом забезпечення їх довгострокової економічної безпеки. Ця стратегія має базуватися на принципах ресурсоефективності, замкнених виробничих циклів та мінімізації відходів. Основними складовими такої стратегії є оптимізація використання природних ресурсів через запровадження технологій повторного використання відходів, диверсифікація напрямів діяльності (наприклад, виробництво біогазу або органічних добрив з агровідходів) та інтеграція екологічних стандартів у виробничі процеси. Особливу увагу слід приділити розробці систем моніторингу ресурсоспоживання та викидів, а також використанню інноваційних технологій, таких як точне землеробство, яке забезпечує ефективний контроль над внесенням добрив та оптимізацією водних ресурсів. Ефективна стратегія трансформації повинна включати етапи діагностики поточних бізнес-моделей, аналізу ризиків та впровадження конкретних циркулярних інструментів із відповідними показниками результативності.

Одним із критичних елементів реалізації такої трансформації є механізми державної підтримки циркулярних ініціатив у аграрному секторі. Вони повинні включати як фінансові, так і регуляторні інструменти, спрямовані на стимулювання підприємств до переходу на циркулярні бізнес-моделі. До фінансових інструментів належать субсидії на впровадження екологічних технологій, пільгове кредитування для інвестицій у модернізацію виробництва, а також податкові знижки для підприємств, які застосовують принципи циркулярної економіки. Регуляторні механізми можуть охоплювати обов'язкову сертифікацію екологічно безпечної продукції, введення квот на використання первинних ресурсів та стимулювання впровадження систем екологічного менеджменту. Ефективність державної підтримки значно підвищується через розвиток партнерств між державою, бізнесом та науковими установами, що сприяє обміну досвідом та прискоренню впровадження інноваційних рішень.

Оцінка ефективності впровадження циркулярних інновацій має базуватися на системі індикаторів, які враховують як екологічні, так і економічні аспекти діяльності агропідприємств. До ключових індикаторів сталого розвитку належать показники зниження обсягів використання первинних ресурсів, частка вторинної сировини у виробничих процесах, обсяг перероблених відходів, а також показники енергоефективності. В економічному контексті доцільно оцінювати рентабельність від переробки ресурсів, скорочення витрат на утилізацію відходів та рівень фінансової стабільності підприємства. Важливим є також застосування соціальних індикаторів, таких як створення нових робочих місць у секторі циркулярної економіки та рівень залучення місцевих громад до реалізації циркулярних ініціатив. Комплексна оцінка дозволяє не лише виміряти ефективність впроваджених заходів, а й адаптувати стратегії розвитку для досягнення максимального ефекту як для підприємств, так і для економіки в цілому.

Таким чином, циркулярні інновації відіграють ключову роль у забезпеченні економічної безпеки аграрного сектору, оскільки сприяють оптимізації ресурсокористування, зниженню екологічних ризиків та підвищенню фінансової стабільності агропідприємств. Комплексна стратегія трансформації бізнес-моделей на засадах циркулярної економіки, доповнена ефективними механізмами державної підтримки, здатна не лише мінімізувати екологічний вплив, а й створити додаткові економічні переваги для галузі. Оцінка результативності таких змін за допомогою екологічних, економічних та соціальних індикаторів дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність агропідприємств, сприяючи досягненню цілей сталого розвитку та формуванню стійкої аграрної економіки.

#### Список використаних джерел

1. Богдан С. В. Економічна безпека агробізнесу в умовах зеленого курсу та цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 129-136.
2. Мужайло Р. В. Трансформація бізнес-моделей агрохолдингів на засадах циркулярної економіки. *Економіка розвитку систем*. 2024. Вип. 6, №2. С. 4-9.

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Нянько Віталій**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Хмельницький національний університет*

**Нянько Валерія**

*здобувач освіти  
Хмельницький університет управління і права імені Леоніда Юзькова  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Управління економічною безпекою підприємства є однією з ключових функцій сучасного менеджменту. У контексті зростаючої конкуренції та ризиків, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підприємства стикаються з необхідністю побудови ефективної системи економічної безпеки.

Для забезпечення стійкого функціонування підприємства у сучасному конкурентному середовищі необхідно чітко ідентифікувати ключові складові економічної безпеки, які формують основу для побудови ефективної системи захисту, що дозволяє підприємству адаптуватися до викликів, знижувати ризики та досягати стратегічних цілей (табл. 1).

Таблиця 1

**Складові економічної безпеки підприємства**

<b>Складова</b>	<b>Опис</b>
<b>Фінансова безпека</b>	Забезпечення фінансової стабільності, зменшення витрат, мінімізація фінансових ризиків
<b>Інформаційна безпека</b>	Захист даних, конфіденційної інформації та протидія кіберзагрозам
<b>Кадрова безпека</b>	Розвиток персоналу, лояльність працівників, уникнення ризиків, пов'язаних з людським фактором
<b>Техніко-технологічна безпека</b>	Контроль якості продукції, оптимізація процесів, впровадження інновацій
<b>Юридична безпека</b>	Дотримання законодавства, моніторинг правових змін, захист активів у судових процесах
<b>Безпека економічних відносин</b>	Захист інтересів підприємства у взаємодії з партнерами, клієнтами, постачальниками та контрагентами

*Джерело: сформовано автором за матеріалами [1-7]*

Розглянувши основні складові економічної безпеки підприємства, стає очевидним, що їх ефективне функціонування неможливе без чітко визначених принципів управління. Ці принципи формують основу для інтеграції різноманітних елементів системи безпеки в єдину, гармонійну структуру. Вони забезпечують узгодженість дій, стійкість системи та здатність адаптуватися до швидких змін у

зовнішньому і внутрішньому середовищі. Принципи управління економічною безпекою підприємства представлені на рис. 1.1.

Принцип комплексності забезпечує інтеграцію всіх аспектів безпеки, таких як фінансова, інформаційна, кадрова, техніко-технологічна та юридична, в єдину систему. Це дозволяє уникати дублювання функцій між різними складовими та сприяє синергетичному ефекту. Завдяки цьому ресурси підприємства використовуються максимально ефективно, а рівень безпеки зберігається на всіх етапах діяльності.



Рис. 1. Принципи управління економічною безпекою підприємства  
Джерело: сформовано автором за матеріалами [1, 2, 4, 5]

Принцип надійності акцентує увагу на забезпеченні рівномірного рівня захисту для всіх аспектів діяльності підприємства. Це означає усунення слабких місць у системі безпеки, які можуть бути використані для здійснення атак чи порушень. Надійність досягається через використання перевірених методів і технологій, що гарантують стійкість системи до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Оптимізація ресурсів є ключовою особливістю принципу достатності. Підприємство концентрує зусилля на найбільш важливих аспектах безпеки, не перевантажуючи систему зайвими витратами. Це дозволяє досягати балансу між економічною ефективністю і необхідним рівнем захисту.

У сучасних умовах ринку гнучкість є критично важливою характеристикою будь-якої системи управління. Принцип адаптивності дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Інтеграція сучасних підходів до прогнозування ризиків і управління ними забезпечує стійкість і конкурентоспроможність навіть у нестабільних умовах.

Регулярний перегляд і вдосконалення системи є необхідною умовою для підтримання її ефективності. Принцип безперервності передбачає постійний моніторинг та впровадження нових рішень, що враховують зміни в технологіях, законодавстві та ринкових умовах. Це дозволяє підтримувати актуальність і ефективність системи управління безпекою.

Принцип превентивності є одним із базових елементів системи економічної безпеки. Він спрямований на передбачення, ідентифікацію та попередження загроз ще до того, як вони зможуть завдати шкоди підприємству, тобто в його основі передбачення загроз і запобігання їх виникненню через аналіз ризиків.

Принцип раціональності зосереджується на використанні сучасних методів та інструментів для побудови системи захисту, яка відповідає сучасним вимогам. Це включає застосування математичних, аналітичних, програмних і статистичних методів, а також інтеграцію новітніх технологій, таких як програмно-апаратні засоби. Ключовим фактором цього принципу є високий рівень професіоналізму працівників, які працюють у системі безпеки, що забезпечує ефективність її функціонування.

Принцип послідовності полягає в тому, що всі заходи з управління економічною безпекою повинні здійснюватися в певній логічній послідовності, яка забезпечує ефективне досягнення поставлених цілей. Це означає, що кожен наступний крок у процесі захисту економічної безпеки має базуватися на результатах попередніх дій, а всі заходи мають бути взаємопов'язаними і цілісними.

Узгодженість є важливими для забезпечення синхронної роботи всіх елементів системи економічної безпеки. Цей принцип передбачає стимулювання мотивації працівників, забезпечення зручності роботи системи, баланс інтересів споживачів і підприємства, а також взаємодію з державними органами. Завдяки дотриманню цього принципу досягається гармонійне співіснування всіх елементів системи та її ефективна робота.

Принципи управління економічною безпекою підприємства є фундаментом для побудови ефективної системи захисту, що забезпечує стійкість, інтеграцію та адаптивність усіх її складових. Вони дозволяють підприємству уникати дублювання функцій, усувати слабкі місця, ефективно використовувати ресурси, реагувати на виклики динамічного середовища та підтримувати актуальність системи управління.

Інтеграція цих принципів у систему управління економічною безпекою дозволяє підприємству не лише захищатися від ризиків, але й використовувати можливості для розвитку та покращення своєї діяльності. Це формує основу для довгострокового успіху та стабільного функціонування в умовах сучасного ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с. URL: <https://doi.org/10.36074/danilova.kontseptsiia-2020>.
2. Ковальчук А. М. Чинники стратегічного управління економічною безпекою підприємства в умовах змін. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18. С. 88–93. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247231>.
3. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Герасименко Л. В. Оцінювання економічної безпеки держави з використанням конструктивного підходу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 44–55.
4. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Кравчук Н. М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 64–69. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69).
5. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2022. Випуск 14 (28). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10).
6. Череп А. В., Дашко І. М., Огренич Ю. О. Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах як фактор забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах сучасних євроінтеграційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36>.
7. Чернишов О. Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13>.

## ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Радіонова Наталія**

*д.е.н., професор,  
проректор Бориспільського інституту муніципального менеджменту при МАУП  
м. Бориспіль*

**Левченко Олександр**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського  
державного університету ім. Володимира Винниченка  
м. Кропивницький*

Для забезпечення стійкого та ефективно функціонуючого освітнього середовища в Україні, доцільно дослідити сучасні світові тенденції в освіті. У своєму звіті 2019 р. ОЕСР наводить три основні мегатренди, що впливають на майбутнє освіти [3]: глобалізація, цифровізація, старіння населення. Глобалізація має значний вплив на розвиток освітніх процесів, що накладає деякі особливості на функціонування сучасних ЗВО (табл. 1).

Таблиця 1

**Вплив глобалізаційних процесів на вищу освіту**

Напрями впливу	Розкриття
Доступ до інформації	Глобалізація робить інформацію доступною майже всюди через Інтернет та інші технології зв'язку. Це дозволяє студентам та викладачам звертатися до широкого спектру знань та ресурсів з усього світу
Посилення міжкультурних зв'язків	Глобалізація збільшує можливості міжкультурного спілкування, що може призвести до підвищення рівня толерантності та кращого розуміння. Освітні програми можуть розкривати цінності культур народів інших держав та робити акцент на спрямованість до взаєморозуміння
Міжнародна мобільність	Глобалізація сприяє зростанню міжнародного обміну студентів та викладачів. Студенти мають можливість навчатись в інших країнах, що сприяє розширенню їхнього світогляду та покращує розуміння інших культур
Впровадження міжнародних освітніх стандартів	З розвитком глобальних економічних та культурних зв'язків, виникає потреба в уніфікації освітніх стандартів та сертифікації. Це може призвести до узгодження освітніх програм та вимог у різних країнах
Технологічні зміни	Глобалізація супроводжується швидкими технологічними змінами. Освітні заклади повинні адаптуватися до цих змін, впроваджуючи нові технології у навчальний процес та навчання

Продовження табл. 1

Економічні виклики	Глобалізація вносить зміни в економічну структуру країн, що може впливати на фінансування освіти. Економічно розвинені країни можуть мати більше можливостей для інвестування в освіту, тоді як вищі навчальні заклади інших країн можуть мати недостатній рівень фінансування
--------------------	--

Джерело: сформовано авторами на основі [1, с. 17; 4, с. 121].

Розглядаючи вплив на освіту цифровізації, слід згадати наукову роботу «Оцінка впливу технологій у викладанні та навчанні», що була опублікована американськими вченими Д. Джонсоном та Л. Бакером у 2002 році. Вони одними з перших розглядали можливості застосування сучасних інформаційних технологій та інтернету для розвитку освітнього процесу [4, с. 121]. В сьгоднішніх реаліях діяльність ЗВО неможливо представити без використання цифрового інструментарію. Разом з тим, цифровізація вищої освіти несе як позитивні, так негативні наслідки (рис. 1).



Рис. 1. Наслідки впровадження цифровізації в освітній процес.

Джерело: сформовано авторами на основі [1, с. 17; 2, с. 36].

З огляду на можливі негативні наслідки цифровізації освітнього процесу, відмітимо наступні:



- при переході до цифровізації освіти є високий ризик того, що якість освіти може знизитись. Особливо це стосується технічних напрямів, де в освітньому процесі необхідно проведення лабораторних занять із застосуванням спеціалізованого обладнання;

- постійне використання сучасних технологій, зокрема Інтернету, для отримання інформації, може негативно впливати на когнітивні здібності людини. Здобувачі освіти можуть перестати записувати та запам'ятовувати потрібну інформацію, оскільки її можна швидко знайти в Інтернеті. Це призводить до зниження розумових та творчих здібностей й неможливості якісно виконувати професійні обов'язки в критичних умовах (наприклад, без доступу до інтернету);

- дистанційна освіта не дає можливості живого спілкування та взаємодії між здобувачами освіти та між студентами й викладачем. Разом з тим, людина має бути соціалізована. Для всебічного розвитку особистості необхідне живе спілкування, а цифрові технології можуть позбавити людину подібної взаємодії;

- перехід до цифрової освіти передбачає те, що навчальний процес відбуватиметься за комп'ютером. Але, тривале перебування людини за комп'ютером може призвести до проблем зі здоров'ям: погіршення зору, зміна постави тощо.

Тому, запроваджуючи цифрові технології в освітній процес, потрібно ретельно продумати заходи що дозволять надавати знання без втрати якості, мінімізувавши раніше описані загрози негативного впливу процесу цифровізації на систему вищої освіти.

Отже, серед основних шляхів забезпечення сталого розвитку вищої освіти з врахуванням впливу глобалізаційних процесів та цифровізації слід зазначити:

1. Інтеграція принципів сталого розвитку в освітні програми (включення дисциплін, які формують цифрову грамотність, екологічну свідомість тощо);

2. Інвестиції в інфраструктуру та цифрові технології (забезпечення постійного доступу до інтернету та мобільних ресурсів всіх здобувачів освіти, використання енергоефективних інфраструктурних рішень на базі ЗВО);

3. Розвиток міжнародного співробітництва (обмін досвідом шляхом міжнародної академічної й наукової мобільності, створення глобальних платформ для співпраці університетів різних країн);

4. Гармонізація регуляторної бази (розробка та впровадження етичних стандартів використання цифрових технологій у навчанні, популяризація захисту прав інтелектуальної власності).

#### Список використаних джерел:

1. Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти : монографія / за наук. ред. д. пед. н., проф. Л. З. Ребухи. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 143 с.

2. Радіонова Н.Й., Тарасенко О. С. Основні проблеми та тенденції розвитку вищої освіти в Україні .*Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №6. С. 33-40. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24848>.

3. OECD Trends Shaping Education 2019. URL: [https://doi.org/10.1787/trends\\_educ-2019-en](https://doi.org/10.1787/trends_educ-2019-en).

4. Johnston J., Barker L. T. Assessing the impact of technology in teaching and learning: A sourcebook for educators. Institute of Social Research, University of Michigan, 2002. pp. 119-137.

## РОЛЬ КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

**Роман Богдан**

*старший викладач кафедри інформаційних технологій та вищої математики  
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», м. Бережани*

У сучасному світі комп'ютерні технології відіграють ключову роль у забезпеченні економічної безпеки підприємств. Вони не лише підвищують ефективність бізнес-процесів, але й створюють нові можливості для захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз. Розглянемо основні аспекти впливу комп'ютерних технологій на економічну безпеку підприємств, а також окреслимо перспективи їх подальшого розвитку.

Підтримуємо позицію професорів Гудзинського О. Д. та Судомир С. М., які економічну безпеку розглядають через призму: рівнів суб'єктів діяльності ієрархічної системи національної економіки; запрограмованого рівня і якості життя населення; запрограмованого рівня екологічного, соціально-економічного розвитку за визначеними ієрархічними суб'єктами суспільної діяльності; часових параметрів реалізації запрограмованих цілей, задач, якісних і кількісних характеристик соціально-економічного та екологічного розвитку; обраних стратегій флюктуаційного, біфуркаційного, інноваційного, конкурентоспроможного характеру; розвиваючої системи управління соціально-економічними процесами та економічною безпекою суб'єктів діяльності, сформованої на принципах упереджувально-гнучкої дії та ін. [1]. При такому підході до формування системи управління економічною безпекою підприємницьких структур враховуватиметься потенціал гармонійної єдності статичної і динамічної [2]. З розвитком інформаційного суспільства та впровадженням цифрових технологій, питання забезпечення економічної безпеки набувають нового значення. Комп'ютерні технології стають не лише інструментом оптимізації діяльності, але й важливим елементом системи безпеки підприємства.

Комп'ютерні технології впливають на економічну безпеку підприємства через такі аспекти:

– автоматизація бізнес-процесів. Впровадження інформаційних систем дозволяє автоматизувати рутинні операції, знижуючи ймовірність людських помилок та підвищуючи ефективність роботи. Це сприяє зменшенню витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємства;

– захист інформаційних ресурсів. Сучасні системи кібербезпеки забезпечують захист конфіденційної інформації від несанкціонованого доступу, кібератак та витоків даних. Це особливо важливо в умовах зростання кількості кіберзагроз;

– моніторинг та аналіз даних. Комп'ютерні технології дозволяють здійснювати постійний моніторинг фінансових та операційних показників, виявляти відхилення та потенційні загрози на ранніх етапах, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень;

– управління ризиками. Інформаційні системи допомагають ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками, пов'язаними з діяльністю підприємства, що є ключовим елементом забезпечення економічної безпеки.

Незважаючи на переваги, використання комп'ютерних технологій пов'язане з низкою викликів:

- кіберзагрози. Зростання кількості кібератак, вірусів та інших шкідливих програм становить серйозну загрозу для інформаційної безпеки підприємства;
- залежність від технологій. Надмірна залежність від інформаційних систем може призвести до значних втрат у разі їх відмови або збоїв;
- проблеми конфіденційності. Зберігання та обробка великої кількості даних підвищує ризик витоку конфіденційної інформації.

Для підвищення рівня економічної безпеки підприємствам рекомендується:

- інвестувати в сучасні засоби кібербезпеки. Регулярне оновлення програмного забезпечення та впровадження передових технологій захисту інформації є необхідними заходами для протидії сучасним загрозам;
- проводити навчання персоналу. Підвищення обізнаності співробітників щодо питань інформаційної безпеки сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з людським фактором;
- розробляти стратегії управління ризиками. Створення та впровадження ефективних методик ідентифікації та управління ризиками дозволяє мінімізувати потенційні загрози;
- забезпечувати резервне копіювання даних. Регулярне створення резервних копій важливої інформації допоможе відновити роботу підприємства у разі втрати даних.

Отже, комп'ютерні технології є невід'ємною складовою сучасного підприємства та відіграють ключову роль у забезпеченні його економічної безпеки. Їх правильне впровадження та використання сприяє підвищенню ефективності діяльності, захисту від загроз та забезпеченню стійкого розвитку організації. Водночас, необхідно усвідомлювати потенційні ризики та вживати заходів для їх мінімізації, забезпечуючи тим самим надійний захист економічних інтересів підприємства. Таким чином, інтеграція комп'ютерних технологій у стратегію забезпечення економічної безпеки є важливим кроком на шляху до успішного та стабільного функціонування сучасних підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Гудзинський О. Д., Судомир С. М. Ризики та економічна безпека соціально-економічних систем. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 2 (26). С. 35-37.
2. Судомир С. М. Формування результативної системи управління ризиками соціально-економічних систем. Вісник ХНАУ. 2018. № 1. С. 149-153.

## **ЗАКОНОДАВЧІ НОВАЦІЇ У СФЕРІ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ (ВІДМИВАННЯ) ДОХОДІВ, ОТРИМАНИХ ЗЛОЧИННИМ ШЛЯХОМ**

**Рудая Марина**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансових розслідувань та економічної безпеки*

*Державного податкового університету*

*м. Ірпінь*

**Рудой Володимир**

*к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку та банківської справи*

*Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*

*м. Полтава*

Економічні та фінансові злочини є одним із пріоритетів ЄС у боротьбі з організованою злочинністю в рамках ЕМРАСТ 2022-2025. Сфери економічних злочинів, які особливо мають професійний інтерес для слідчих Європолу, включають: шахрайство МТІС (Missing Trader Intra Community Fraud), яке передбачає ухилення від сплати податку на додану вартість (ПДВ) у ЄС, що призводить до втрати доходів держав-членів у мільярди євро; акцизне шахрайство, що відноситься до контрабанди товарів, що оподатковуються високими податками, таких як тютюн, алкоголь і паливо; легалізації (відмиванню) доходів [4].

Забезпечення ефективного контролю за відмиванням коштів також залежить від глобальної єдності та координації. Міжнародні організації, такі як Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF), відіграють ключову роль у розробці стандартів та рекомендацій, спрямованих на боротьбу з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму. Ці стандарти включають вимоги до країн щодо створення ефективних національних систем виявлення та запобігання фінансовим злочинам, а також регулярний моніторинг та оцінку їхньої діяльності в цій сфері [5].

Одним з ключових напрямів на національному рівні, є впровадження законодавства, що вимагає від фінансових установ та інших суб'єктів економіки здійснювати належну перевірку своїх клієнтів, знати їхнього справжнього бенефіціара (КУС-процедури або верифікація особи) та повідомляти про підозрілі транзакції, є важливим кроком у боротьбі з відмиванням коштів. Також значну роль відіграють спеціалізовані установи з фінансового моніторингу, які аналізують повідомлення про підозрілі транзакції та співпрацюють з правоохоронними органами для ідентифікації та переслідування фінансових злочинів.

В цьому контексті, варто відмітити технологічний прогрес, який також впливає на методи відмивання коштів та стратегії їх виявлення. Використання криптовалют та інших цифрових активів може ускладнити відстеження незаконних фінансових потоків через анонімність та децентралізовану природу цих технологій. Це вимагає від державних регуляторів та фінансових установ адаптації та впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, для виявлення складних схем відмивання коштів.

Слід зазначити, що Міністерство фінансів України наказом від 28 грудня 2022 року №465, зареєстрованим в Міністерстві юстиції 9 лютого 2023 року за №258/39314

[3], затвердило оновлені Критерії ризиків легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення. Оновлення Критеріїв ризиків було ініційовано з метою підвищення ефективності механізмів фінансового моніторингу, а також забезпечення відповідності національного законодавства міжнародним стандартам у сфері протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму.

Цей наказ мав на меті вдосконалення існуючих регуляторних рамок шляхом встановлення чітких та деталізованих критеріїв ризику, які мають застосовувати суб'єкти первинного фінансового моніторингу (СПФМ) для ідентифікації та управління ризиками, пов'язаними з легалізацією (відмиванням) доходів та фінансуванням тероризму. Основна увага приділена ризик-орієнтованому підходу, що вимагає від СПФМ визначення власних критеріїв ризику на основі аналізу специфіки своєї діяльності, типів клієнтів, географічного розташування та видів наданих послуг чи продуктів. Відповідно, нові критерії ризиків є обов'язковими до застосування всіма СПФМ, що забезпечить єдині стандарти в ідентифікації та управлінні ризиками, сприяючи підвищенню ефективності національної системи фінансового моніторингу та відповідності її міжнародним нормам та стандартам.

Зокрема, ці критерії використовуватимуть у власній діяльності такі суб'єкти первинного фінансового моніторингу: професійні учасники ринків капіталу (крім банків), включаючи Центральний депозитарій цінних паперів, крім осіб, які провадять діяльність з організації торгівлі фінансовими інструментами; професійні учасники організованих товарних ринків; постачальники послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів; спеціально визначені суб'єкти (крім осіб, які надають послуги в межах трудових правовідносин): адвокатські бюро, адвокатські об'єднання та адвокати, які здійснюють адвокатську діяльність індивідуально; нотаріуси; суб'єкти господарювання, що надають юридичні послуги; особи, які надають послуги щодо створення, забезпечення діяльності або управління юридичними особами; суб'єкти аудиторської діяльності; бухгалтери, суб'єкти господарювання, що надають послуги з бухгалтерського обліку; суб'єкти господарювання, що здійснюють консультування з питань оподаткування; суб'єкти господарювання, що надають посередницькі та/або консультаційні послуги під час здійснення операцій з нерухомим майном; суб'єкти господарювання, які здійснюють торгівлю за готівку дорогоцінними металами і дорогоцінним камінням та виробами з них; суб'єкти господарювання, які проводять лотереї та/або азартні ігри; суб'єкти господарювання, які здійснюють торговельну діяльність культурними цінностями та/або надають посередницькі послуги в такій діяльності.

Таким чином, впровадження оновлених Критеріїв ризиків спрямовано на забезпечення більш ефективного виявлення та запобігання потенційним спробам легалізації злочинних доходів, фінансування терористичних актів та розповсюдження зброї масового знищення. Особлива увага при цьому приділяється посиленню вимог до ідентифікації клієнтів, моніторингу їхньої діяльності та оцінці ризиків на основі індивідуального підходу. Оновлення критеріїв також реагує на потребу удосконалення регуляторної бази відповідно до розвитку фінансових ринків та з'явлення нових продуктів та послуг, які можуть бути використані для відмивання коштів або фінансування тероризму.

На особливу увагу також заслуговує розвиток та впровадження інноваційних технологій у сфері фінансового моніторингу, таких як штучний інтелект, блокчейн, та великі дані, надає суб'єктам первинного фінансового моніторингу додаткові інструменти для аналізу та оцінки ризиків. Використання цих технологій може значно підвищити швидкість та точність обробки даних, що є ключовим для своєчасного виявлення підозрілих транзакцій та запобігання фінансовим злочинам.

Крім того, Міністерством фінансів України на засіданні Уряду було затверджено План заходів, спрямованих на запобігання виникненню та зменшення негативних наслідків ризиків, виявлених за результатами третьої національної оцінки ризиків у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, на період до 2026 року. Цей стратегічний документ визначає основні національні вектори розвитку системи фінансового моніторингу, встановлюючи ключові напрямки державної політики у цій сфері на найближчі три роки [2].

Особливе значення, відповідно до Плану заходів, є цілеспрямовані та скоординовані зусилля усіх учасників системи фінансового моніторингу, що спрямовані на інституційне, законодавче, організаційне та практичне удосконалення національної системи боротьби з легалізацією незаконних доходів відповідно до міжнародних стандартів.

Виділяють також підходи Бюро економічної безпеки України, які через пропозиції моделі Єдиної інформаційної системи (далі – ЄІС), технічні вимоги та розробка якої відбувалася за сприяння не тільки представниками провідних українських але й світових компаній та фахівців Консультативної місії Європейського Союзу в Україні (КМЄС) і Естонського центру міжнародного розвитку. Ця система має являти собою модульну платформу, побудовану на мультисервісній архітектурі з уніфікацією програмно-технічних засобів розробки та використанням сучасних веборієнтованих, сервісно-орієнтованих та геоінформаційних технологій. Щодо підходів до можливостей, після впровадження ЄІС, вона має стати ключовим інструментом для виявлення та оцінювання ризиків і загроз економічній безпеці держави шляхом аналізу структурованих і неструктурованих даних. При цьому отримані результати збільшать ефективність складання аналітичних висновків та рекомендацій для державних органів [1].

Разом з тим варто відзначити, що попередньо система включатиме в себе 18 модулів, основними з яких будуть аналітичний модуль, модуль ризик-орієнтованого підходу та модуль взаємодії з інформаційними ресурсами. Останній забезпечить отримання інформації з різних автоматизованих інформаційних і довідкових систем, реєстрів і баз даних органів державної влади. Окремо слід наголосити, що система включатиме модуль аналітичних досліджень, яка забезпечить єдине інформаційне середовище, доступ до якого надаватиметься через механізми ідентифікації та аутентифікації користувачів з використанням кваліфікованих електронних підписів.

Таким чином, боротьба з відмиванням коштів є безперервним процесом, що вимагає злагодженої роботи на міжнародному та національному рівнях, а також постійного розвитку правових, інституційних та технологічних засобів виявлення та протидії фінансовим злочинам. Необхідно зазначити, що, у національному законодавстві впроваджуються важливі ініціативи у сфері підвищення обізнаності громадськості та зацікавлених сторін про ризики та методи протидії легалізації коштів,

фінансуванню тероризму та іншим фінансовим злочинам. Це включає проведення інформаційних кампаній, семінарів та тренінгів, спрямованих на зміцнення потенціалу суб'єктів фінансового моніторингу та підвищення рівня їхньої підготовки.

#### Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Бюро економічної безпеки України URL: <https://esbu.gov.ua/news/u-biuro-ekonomichnoi-bezpeky-ukrainy-prezentuvaly-model-iedynoi-informatsiinoi-systemy>.
2. Офіційний сайт Міністерства фінансів України URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/uriad\\_skhvaliv\\_plan\\_zakhodiv\\_spryamovanih\\_na\\_zapobigannia\\_vidmi\\_vanniu\\_koshtiv\\_ta\\_finansuvanniu\\_terorizmu\\_na\\_naiblizhchi\\_tri\\_roki-4365](https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_plan_zakhodiv_spryamovanih_na_zapobigannia_vidmi_vanniu_koshtiv_ta_finansuvanniu_terorizmu_na_naiblizhchi_tri_roki-4365).
3. Про затвердження Критеріїв ризиків легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення: Наказ; Мінфін України від 28.12.2022 № 465 // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0258-23> (дата звернення: 06.01.2025).
4. Egmont Group Strategic Plan 2022–2027. URL: <https://egmontgroup.org/wp-content/uploads/2022/08/33.-Egmont-Group-Strategic-Plan-2022-2027-1.pdf/>.
5. FATF (The Financial Action Task Force) . URL: [http://www.fatf-gafi.org/members\\_en.htm](http://www.fatf-gafi.org/members_en.htm).

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ІТ ПІДПРИЄМСТВ В РАМКАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Суховий М.М., Богуславська С.І.

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси*

На сьогодні Україна знаходиться перед безліччю складних соціально-економічних викликів, які впливають на як на її поточний розвиток, так і перспективи розвитку в майбутньому. В умовах сучасної війни та викликаної нею несприятливої соціально-економічної ситуації в країні, а також політичних турбуленцій, погіршення демографічної ситуації та інших факторів, розвиток будь-яких експортно-орієнтованих сфер господарської діяльності стає критично важливим для забезпечення сталого регіонального розвитку. Розвиток експортно-орієнтованих сфер господарської діяльності дозволить забезпечити надходження фінансових ресурсів, які на даний момент неможливо залучити на внутрішньому ринку. Однією з головних на даний момент сфер господарської діяльності та джерел надходження експортних доходів є саме ІТ сфера. Розвиток ІТ сфери має свої переваги порівняно з іншими експортно-орієнтованими сферами (такими, як наприклад, сільське господарство), деякі з них стають критично важливими в теперішніх умовах. Головною з них є відсутність необхідності у значних капіталовкладеннях, які наразі дуже складно залучати. Але в рамках розвитку. В той же час, розвиток ІТ сфери стикається з багатьма ризиками, які перешкоджають більшому її розвитку, як можна згрупувати в три основних групи. Економічні ризики, пов'язані зі змінами на світових ринках, ризиковістю українських бізнесів для іноземних інвесторів та замовників, фінансовою нестабільністю та обмеженнями зокрема в банківській сфері, залежністю від зовнішніх факторів та іншими економічними труднощами. Соціальні ризики включають демографічні проблеми, головною з яких є неможливість забронювати всіх працівників від мобілізації.

Забезпечення економічної безпеки ІТ підприємств неможливе без вирішення або хоча б мінімізації вищевказаних економічних ризиків. Вирішення цих ризиків є комплексним процесом, який неможливо чітко завершити, і який має бути спрямованим на виявлення, аналіз та мінімізацію ризиків у сфері економічного розвитку. Воно передбачає активну роль як держави у формуванні політики в економічній сфері, зокрема в банківській, встановленні нормативно-правових актів, розробці стратегій та планів дій для управління цими ризиками. Основні цілі публічного управління ризиками включають прогнозування потенційних ризиків, їхню оцінку та класифікацію, розробку стратегій мінімізації ризиків, встановлення механізмів контролю та моніторингу, а також реагування на виникнення небезпечних ситуацій.

Слід наголосити, що ІТ сфера наразі стикається з рядом викликів у сфері економіки, які ускладнюють ефективність та успішність її розвитку. Деякі з цих економічних викликів включають:

а) Високу ризиковість будь-яких українських бізнесів для зовнішніх інвесторів та замовників. З 2022 року спостерігається негативна тенденція, коли українським ІТ компаніям складно відкривати банківські рахунки та знаходити нових замовників через бойові дії на території країни, що по рівню ризику ставить (зокрема для банків в США) Україну в один ряд з Білоруссю.

б) Неможливість чітко спрогнозувати податкове навантаження для ІТ підприємств. Зокрема, при створенні спеціального податкового режиму для ІТ підприємств - Дія Сіті, було гарантовано збереження ставок оподаткування на одному рівні на 25 років. По факту, вже відбулось підвищення оподаткування з 1 Січня 2025 року через збільшення військового збору, і немає ніяких гарантій, що це остаточний перегляд.

в) Фінансові (банківські) обмеження. Наявність жорстких обмежень на перекази за кордон в валюті дуже негативно впливає на вибір підрядників та розрахунки з замовниками, і на жаль поки що від держави не видно ніякої публічної чіткої позиції, коли це може бути змінено.

г) Експертна компетентність. Наявність кваліфікованих фахівців та експертів з високим рівнем компетентності є важливою складовою успішного розвитку ІТ галузі. Недостатня кількість та недостатня якість фахівців, які зараз знаходяться в Україні, можуть ускладнювати планування та розвиток галузі.

Забезпечення вирішення вищевказаних ризиків має велике значення для забезпечення сталого розвитку галузі як драйвера сталого регіонального розвитку. Проте, в сьогоdnішніх умовах, повністю їх усунути неможливо, але цілком можливо мінімізувати їх негативний вплив на розвиток галузі. Тільки шляхом подолання цих викликів ІТ галузь зможе ефективно розвиватись та забезпечити сталий регіональний розвиток.



## ВИМІР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА РІЗНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ РІВНЯХ

**Уханова Інна**

*к.е.н., доцент,  
завідуюча кафедрою міжнародних економічних відносин  
Одеського національного економічного університету  
м. Одеса*

Забезпечення сталого розвитку країни має нерозривний зв'язок із її економічною безпекою, тому що вона відображає національні інтереси, які в цілому формують основу для сталого розвитку на всіх територіальних рівнях [1]. Для демонстрації зв'язків між економічною безпекою та сталим розвитком окремих адміністративно-територіальних утворень держави необхідно надати їй характеристику та визначені прийняті підходи до оцінки на кожному із визначених вище рівнів.

Так, економічна безпека держави – це основа забезпечення сталого розвитку та добробуту населення, вона формується під впливом цілого комплексу чинників [2], а до її основних елементів включають виробничу, демографічну, енергетичну, зовнішньоекономічну, інвестиційно-інноваційну, макроекономічну, соціальну, продовольчу та фінансову безпеку. Основним інструментом, який використовується в Україні для визначення рівня економічної безпеки держави є «Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» [3]; в основі розрахунків знаходиться комплекс індикаторів, що визначаються по кожній із сфер економічної діяльності. Методика широко охоплює ключові сфери економічної діяльності; визначає взаємний вплив окремих індикаторів; якісно враховує характеристики окремих індикаторів; однак вона доволі складна та потребує масиву статистичних даних.

Визначення економічної безпеки регіону має бути спрямоване на розкриття їх індивідуальних особливостей, важливо враховувати ступінь економічної інтеграції окремих регіонів в національну економічну систему, зовнішні і внутрішні загрози, а також здатність самостійно їх нейтралізувати [4]. Слід відзначити, що окремої методики для цього рівня економічної безпеки України не існує, але рекомендовано використовувати «Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» та методики, затверджені Постановою КМУ від 20 грудня 2017 р. № 1029 [5] (розрахунок показників економічної стабільності, розвитку інфраструктури, системи охорони здоров'я, якості освіти тощо; розрахунок індексу регіонального людського розвитку). Дані підходи є досить складними з точки зору розрахунку індикаторів, використання математичного інструментарію та доступності інформації, однак їх комплексне використання може забезпечити досить детальну оцінку.

Економічна безпека територіальної громади або муніципального утворення в цілому може бути визначена як здатність використовувати ресурсний потенціал визначеної території та такий стан сталості економічних показників, який забезпечує стабільний соціально-економічний розвиток та можливість протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Оцінка економічної безпеки на даному рівні має особливе значення через те, що само на цих рівнях старує формування добробуту населення, показники якого входять до системи показників економічної безпеки країни, а

досягнення стійкості на цьому рівні визначають як базовий рівень у системі сталого розвитку національної економіки. Однак слід зазначити, що цей напрямок досліджень є відносно новим, тому немає сформованого підходу до оцінки економічної безпеки, дослідники доходять висновку, що у даному випадку слід аналізувати лише такі складові як економічна; інформаційна; екологічна; соціальна [6].

Узагальнити результати досліджень економічної безпеки як складової сталого розвитку можна у вигляді схеми, на якій продемонстровано формування умов для сталого розвитку на національному, регіональному, муніципальному рівнях та рівні територіальних громад в результаті забезпечення належного рівня економічної безпеки (рис. 1).

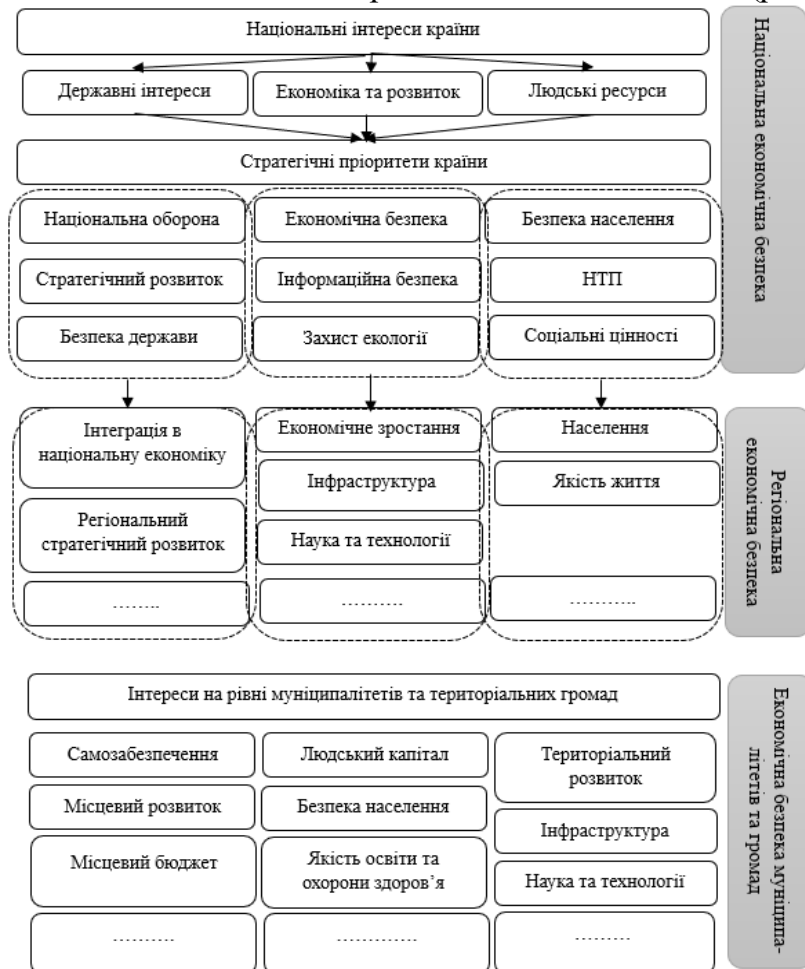


Рис. 1. Схема формування умов для сталого розвитку на різних рівнях для забезпечення економічної безпеки

Джерело: сформовано автором на основі [2-6]

Таким чином, в запропонованій схемі орієнтиром сталого розвитку є стратегічні національні інтереси, досягнення яких має забезпечити й досягнення цілей сталого розвитку, однак система є багаторівневою та має забезпечувати ієрархію цілей на рівнях регіону або локальному рівні. На регіональному рівні враховується специфіка та інтереси окремих регіонів, у тому числі - варіативні компоненти, які залежать від конкретних умов, ресурсів, спеціалізації. На місцевому рівні окрім основних блоків також враховано варіативні, що мають відображати можливості та загрози на рівні муніципалітету або громади. Такий підхід має забезпечувати досягнення синергетичного ефекту при одночасному вирішенні двох взаємопов'язаних завдань –

забезпечення належного рівня економічної безпеки країни, її регіонів та місцевих адміністративних утворень при формуванні та забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Wysokińska-Senkus A., Raczkowski K. Economic security in the context of sustainability. *Rural development*. 2013. Vol. 6. Book 1. 454-462. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Economic-security-in-the-context-of-sustainability-Wysoki%C5%84ska-Senkus-Raczkowski/19de46b14921d830601c5d55a6652ef7d488673c> (дата звернення 05.01.2025)
2. Mnatsakanyan A., Pobegaylo M. Sustainable Development Goals Achievement in the Context of Regional Economic Security. In: Polyakov, R. (eds) *Ecosystems Without Borders*. Springer. 2024. Vol. 1092. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-67354-2\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-67354-2_13) (дата звернення 05.01.2025)
3. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економічного розвитку України від 29.10.2013 № 127. URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення 05.01.2025)
4. Гарькава В.Ф. Економічна безпека регіону: сутність поняття. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 4 (21). С. 370-374. URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21\\_2019/59.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/59.pdf) (дата звернення 11.01.2025)
5. Деякі питання удосконалення системи моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 груд. 2017 р. № 1029. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1029-2017-%D0%BF> (дата звернення 15.01.2025)
6. Волосюк М.В., Сіренко І.В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 105-109. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4963&i=16> (дата звернення 18.01.2025)

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Федуняк Ігор**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки і менеджменту*

*ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,*

*м. Бережани*

Повномасштабне вторгнення росії спричинило складну економічну ситуацію в Україні. Зруйновані виробничі потужності, інфраструктура, зупинення реалізації інвестиційних проєктів – це головні виклики для економічної безпеки. Війна також поглибила кризу в демографічній сфері та стала загрозою для екологічної, інформаційної та інших складових національної безпеки України. Тому проблематика безпеки в умовах сьогодення набула нового змісту та значення.

Безпека – це найважливіша категорія й необхідна передумова функціонування системи суспільних відносин в умовах глобальних викликів і загроз [1].

Необхідною передумовою сталого розвитку держави та підвищення конкурентоспроможності національної економіки є забезпечення належного рівня її економічної безпеки. При цьому економічна безпека в умовах значних соціальних потрясінь розглядається у нерозривному зв'язку із соціальною складовою, адже

загрози в соціальній сфері є особливо небезпечними для економічної та національної безпеки в цілому [2].

В умовах війни, питання забезпечення належного функціонування та подальшого розвитку підприємницького сектору країни набувають неабиякої актуальності. Адже від результатів діяльності вітчизняних підприємств разом з іншими важливими чинниками залежить достатність та стабільність державного фінансування необхідного комплексу заходів, спрямованих на здійснення оборони, забезпечення суверенітету і територіальної цілісності, реалізацію демократичних цінностей нашої держави. Основу підприємницького сектору в Україні формують саме малі та середні підприємства, а відтак підтримка малого підприємництва, особливо в умовах воєнного стану, є одним із ключових елементів економічної та фінансової безпеки держави. Адже в сучасних умовах діяльність усіх без винятку суб'єктів бізнесу схильна до постійного впливу ризиків та загроз, продиктованих воєнним станом та мінливим зовнішнім середовищем. Посилення ризиковості в діяльності малих та середніх підприємств може зумовити суттєве погіршення їх фінансовому стану і призвести до банкрутства та ліквідації.

Малий та середній бізнес в умовах сьогодення не тільки відіграє важливу роль у економіці України, а й допомагає армії, здійснює один з найбільших внесків у контексті підтримки обороноздатності країни та соціального сектору. Розвиток підприємницької діяльності під час воєнного стану – це процес, який несе у собі велику кількість невизначеності та ризиків, тому держава оперативно провела низку реформ для стимулювання і підтримки роботи суб'єктів підприємництва, створення сприятливих умов для їх розвитку, забезпечення формування конкурентного середовища та підвищення рівня конкурентоспроможності, сприяння зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян тощо.

Чимало суб'єктів малого та середнього підприємництва були змушені змінити сферу діяльності, місцезнаходження та юридичну адресу або ж взагалі обмежити чи припинити свою діяльність через суттєве пошкодження чи знищення активів для виробництва та зберігання продукції, порушення логістичних ланцюгів, втрати ринків збуту та інших негативних наслідків бойових дій. А відтак головною передумовою сучасності щодо функціонування малого та середнього бізнесу в Україні є необхідність його адаптації до нестабільних умов господарювання, викликаних воєнним станом попри наявність проблем, які існували й продовжують існувати досі.

Важливою складовою захисту інтересів бізнесу та гарантування його фінансової безпеки в умовах воєнного стану є державна підтримка, яка реалізується шляхом створення державою організаційно-правових і фінансових умов для розвитку малого підприємництва.

З метою зміцнення економічної безпеки органи державної влади мають активно впроваджувати регуляторні заходи в наступних напрямках:

1. Підтримка внутрішнього ринку. З метою стабілізації та відновлення національної економіки необхідно забезпечити подальше зменшення регуляторного та адміністративного навантаження на бізнес, зокрема шляхом впровадження заходів дерегуляції на засадах ризик-орієнтованого підходу для розвитку саморегулювання бізнесу; запровадити нові та розширити існуючі інструменти підтримки підприємництва.

2. Підтримка фінансової стійкості. Доцільно відмітити, що з початку повномасштабного вторгнення російської федерації було задіяно цілий ряд інструментів фінансової підтримки. У квітні 2023 року Радою з фінансової стабільності створено робочу групу з питань розвитку внутрішнього боргового ринку за участю представників Національного банку України та Міністерства фінансів України

3. Відновлення рівноваги у зовнішній і внутрішній торгівлі. Військова агресія призвела до зростання диспропорції між внутрішнім і зовнішнім торговими ринками. Обмеження процесу вимивання валюти з українського ринку має бути елементом відновлення економічної безпеки.

4. Відновлення інфраструктури. Головним завданням варто вважати відновлення енергетичної інфраструктури, яка постійно страждає внаслідок цілеспрямованих ворожих атак. Водночас зрушеннями доцільно вважати адаптацію як бізнесу, так і домогосподарств до ризиків глибоких блекаутів, удосконалення технології захисту та відновлення енергетичних об'єктів.

Рівень економічної безпеки підприємництва в Україні та більшості її регіонів є низьким, а державна політика її зміцнення недостатньо ефективною. Про це свідчать значення більшості індикаторів економічної безпеки підприємництва [3].

Отже, сучасні загрози економічній безпеці України мають як сучасний військовий, так і структурний характер. Атаки на інфраструктурні об'єкти, окупація частини території України, бюджетна криза та інші виклики поглибили проблеми у функціонуванні національної економіки. З метою відновлення економічного розвитку та безпеки України необхідно підтримувати внутрішній ринок, вжити заходів для подальшої підтримки фінансової стійкості та відновлення критичної інфраструктури.

З огляду на економічну роль у соціально-економічному розвитку України та нинішню військово-політичну ситуацію, безпека малого підприємництва має стати базовим підґрунтям для забезпечення фінансової стабільності всієї країни й відновлення найбільш потерпілих областей від російської військової агресії. В умовах воєнного стану стратегію та механізми забезпечення фінансової безпеки малого підприємництва неможливо уявити без захисту та підтримки держави, яка повинна створити можливості для наповнення внутрішнього ринку якісною продукцією, забезпечення зайнятості населення, підвищення рівня життя і зростання добробуту громадян.

Пріоритетним завданням для розвитку бізнесу в умовах війни є пошук інвестицій, клієнтів, можливостей розвитку на іноземних ринках, зміна напрямку та стратегії. Проте, вже зараз можна стверджувати, що український малий бізнес, навіть зіткнувшись із реаліями війни, показав свою стійкість, витривалість, здатність відновлюватися, розвиватися та будувати майбутнє. Незважаючи на виклики, для малого та середнього бізнесу в Україні все ще є можливості для зростання та успіху. Шукаючи альтернативні джерела фінансування, адаптуючись до мінливих ринкових умов і зосереджуючись на експорті та диверсифікації, малий і середній бізнес може продовжувати відігравати вирішальну роль в економіці країни навіть у розпал війни.

Загальновідомо, що розвиток малого та середнього бізнесу може зменшити кризові явища в національній економіці. При розвинутій та успішній підприємницькій діяльності відбувається збільшення виробництва, рівня зайнятості населення, підвищення доходів населення, сукупного попиту, а як результат збільшення податкових надходжень.

### Список використаних джерел:

1. Варналій З.С., Онищенко С.В., Маслій О.А. Загрози економічній безпеці України в умовах глобалізації. Конкурентні стратегії безпеки розвитку України у глобальному середовищі: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; за заг. ред. А.І. Мокія. Львів, 2019. С. 21-95.
2. Danylyshyn V. M., Onyshchenko S. V., Maslii O. A. Socio-economic security: modern approach to ensuring the socioeconomic development of the region. Економіка і регіон. 2019. № 4 (75). С. 6-13.
3. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія. Львів: Арал, 2008. С.184.

## ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Цьвок Дмитро**

*Аспірант ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього  
НАН України», м. Львів*

**Білан Руслан**

*Аспірант ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього  
НАН України», м. Львів*

Розвиток підприємництва в умовах війни стикається з численними труднощами, які впливають на всі аспекти бізнесу. Нестабільність економіки, падіння рівня довіри інвесторів та споживачів, зростання інфляції, зниження купівельної спроможності населення, руйнування транспортної інфраструктури та ускладнення логістичних маршрутів, обмеження доступу до кредитів, зростання податкового навантаження, скорочення ринків збуту та зростання дефіциту кваліфікованих працівників - це неповний перелік перешкод розвитку українського бізнесу в цих складних для країни умовах. Загрози безпеці через постійні обстріли промислової та критичної інфраструктури, окупацію територій та наближення до зон активних військових дій ускладнюють підприємницьку діяльність. До того ж відсутність чітких механізмів підтримки вітчизняного бізнесу у кризовий період є викликом вітчизняному підприємництву.

Найбільший негативний вплив військові дії мали на малий та мікробізнес. Підтвердженням цього є зростаюча динаміка закриття підприємств в регіонах країни та відмінність цих процесів у різних секторах економіки та регіонах.

За даними YouControl.Market в Україні у 2024 році було закрито майже 210 тисяч фізичних осіб-підприємців (ФОП), що на понад 32% більше порівняно з 2023 роком. Це рекордний рівень закриттів за останні п'ять років. Найбільше закриттів зафіксовано у сферах роздрібною торгівлі та ІТ. Протягом 2024 році приріст закритих ФОПів становив 38,7 тисячі, що на понад 29% більше порівняно з 2023 роком (29,9 тисячі). У порівнянні з 2021 роком (14,3 тисячі) приріст закриттів досяг майже 161%. Крім того, значно зменшилася кількість реєстрацій ФОПів у сфері ІТ: з 67,3 тисячі у 2021 році до 39,2 тисячі у 2023 році та 36,8 тисячі у 2024 році [1].

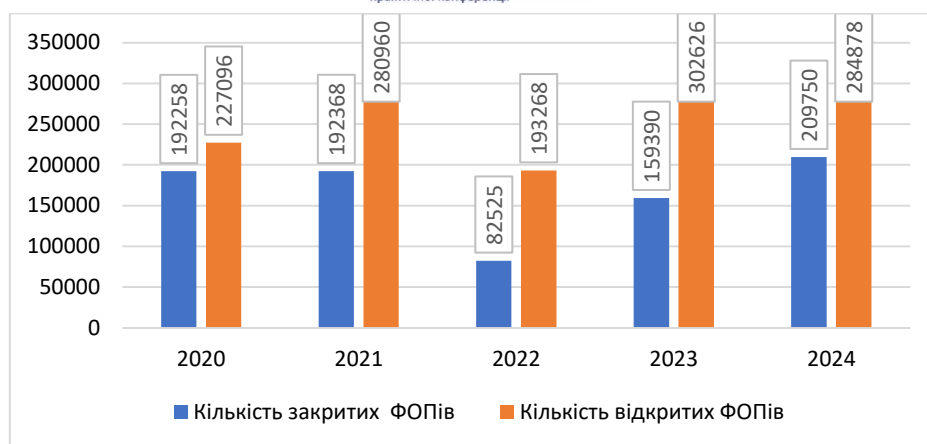


Рис. 1. Динаміка відкриття і закриття ФОПів за період 2020-2024 рр.

До трійки регіонів, де спостерігались найбільш інтенсивне скорочення кількості ФОПів у 2024 році належать центральні-східні регіони, а саме: Полтавська (57,2%), Кіровоградська (55%) і Вінницька (45%) області.

Основними причинами такої ситуації є міграційні та мобілізаційні процеси, які призвели до виникнення кадрового дефіциту. Цілком закономірним є зростання кількості відкритих жінками ФОПів. У 2024 році жінки відкрили 61% ФОПів.

*Згорання діяльності мікробізнесу зумовлено також тим, що ці мікробізнес структури доволі часто використовувались у схемах, метою яких є мінімізація оподаткування. В умовах змін до податкового законодавства, зокрема введення обов'язкової сплати ЄСВ ця мотивація щодо створення ФОПів втрачає сенс і призведе до відсіювання створених з цією метою фірм.*

На закриття та відкриття нових підприємств у різних секторах економіки вплинула релокація підприємств з регіонів, які найбільше постраждали від наближення до активних військових дій. Найбільшими регіонами-репіцієнтами стали Закарпатська, Львівська, Чернівецька та Івано-Франківська області, куди було переміщено близько 500 компаній та закладів освіти, охорони здоров'я, наукових інституцій. А основними суб'єктами релокації стали суб'єкти господарювання промисловості, сільського господарства, роздрібної та оптової торгівлі.

Розвиток бізнес структур, які працюють у військово-оборонній промисловості зорієнтований на впровадження інновацій і формування кластерів і стартапів, які стали дієвими формами організації бізнесу. Війна змусила перенести виробництво критично важливих озброєнь та боєприпасів зі східних та північних регіонів України до центральних (Хмельницька, Вінницька, Черкаська) та західних (Закарпатська, Чернівецька, Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська). Така передислокація створила нові можливості для розвитку оборонної промисловості в цих областях.

Перспективи стабілізації діяльності малого та середнього бізнесу в Україні залежатимуть від ефективності державної підтримки, зменшення податкового тиску та поліпшення загальної економічної ситуації. Йдеться, насамперед, про впровадження грантових програм, податкових канікул, компенсації за втрачене майно чи дохід, вихід на міжнародні ринки або орієнтація на регіони, менш уражені війною, перехід до онлайн-моделей комунікацій, адаптацію продуктів і послуг до нових потреб внутрішнього та зовнішнього ринків, залучення фінансової та технічної допомоги міжнародних організацій, інвестування в безпеку та подальшу цифровізацію шляхом: використання сучасних технологій для оптимізації бізнес процесів.

### Список використаних джерел:

1. У 2024 українці закрили рекордну за 5 років кількість ФОПів – майже 210 тисяч. URL: <https://blog.youcontrol.market/u-2024-ukrayintsi-zakrili-riekordnu-za-5-rokiv-kilkist-fopiv-maizhie-210-tisiach/>

## ПІДТРИМКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Червак Тарас Ігорович**

*аспірант,*

*Маріупольський державний університет,*

*Київ, Україна,*

ORCID ID: 0009-0003-0801-4706

Конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності є ключовим фактором його стійкості та безпекового розвитку [1-2]. На нашу думку, сучасні ринкові умови характеризуються високою динамічністю та непередбачуваністю, що вимагає від підприємств адаптивності та інноваційності. Вважаємо, що для забезпечення конкурентних переваг підприємству необхідно постійно проводити моніторинг ринкових тенденцій та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що безпековий потенціал підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні його конкурентоспроможності. Безпековий розвиток передбачає не лише захист інформаційних та матеріальних ресурсів, але й створення стабільних умов для ведення бізнесу. Підприємства, які інвестують у саме в безпекові технології та системи управління ризиками, здатні краще протистояти зовнішнім загрозам та зберігати довіру клієнтів і партнерів [3].

Слід підкреслити, що інновації є невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємства. В умовах невизначеності підприємства, які активно впроваджують нові технології та розробки, мають більше шансів на успіх. Інноваційний підхід дозволяє підприємствам створювати унікальні продукти та послуги, що відрізняються від пропозицій конкурентів, тим самим зміцнюючи свою позицію на ринку.

На нашу думку, ефективне управління ресурсами також є критичним фактором конкурентоспроможності підприємства. Оптимізація виробничих процесів, раціональне використання фінансових та людських ресурсів сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Вважаємо, що підприємства, які здатні ефективно управляти своїми ресурсами, можуть швидше адаптуватися до змін та забезпечити стабільний розвиток навіть у складних умовах (табл. 1).

Таблиця 1

### Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності

Напрямок	Характеристика
Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій та розвиток унікальних продуктів і послуг
Підвищення безпекового потенціалу	Інвестування у системи безпеки та управління ризиками для забезпечення стабільності бізнесу



Продовження табл. 1

Оптимізація ресурсів	Ефективне управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами для зниження витрат і підвищення продуктивності
Гнучке стратегічне планування	Розробка адаптивних стратегій, що дозволяють швидко реагувати на зміни ринкових умов та використовувати нові можливості

Отже, слід зазначити, що стратегічне планування є основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності. Розробка гнучких стратегій, які враховують можливі сценарії розвитку подій, дозволяє підприємству бути готовим до різних викликів та можливостей. На нашу думку, підприємства, які приділяють достатню увагу стратегічному плануванню, мають більше шансів на довгостроковий успіх та стабільність.

#### Список використаних джерел:

1. Дяченко Т.А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2012. № 4. С. 203-208.
2. Ткачук О.М., Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства. Перспективні напрямки наукової думки : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Обухів, 2018. № 3. С. 66-70.
3. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція*. 2007. № 3. С. 16-26.

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Шкляр Вікторія**

*к.е.н, доцент, в.о. завідувача кафедри теоретичної та прикладної економіки  
Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ*

**Пасенчук Павло**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ*

Одним із визначальних факторів розвитку економіки у світі є сталий розвиток. При відсутності можливості досягнення цілей сталого розвитку рівень економічної безпеки підприємства (ЕБП) не має певних переваг у своєму розвитку та підвищенні конкурентоспроможності. Здобуття позитивних показників сталого розвитку підприємства, реалізація бізнес-стратегії та примноження його потенціалу в сучасних ринкових відносинах залежить від наявності та злагодженої роботи служби ЕБП.

Баланс між економічною, соціальною та екологічною складовими підприємства набуває особливої актуальності. Підприємство, яке визначилось та реалізовує бізнес-стратегію з урахуванням цілей сталого розвитку значною мірою спирається на ефективне управління ЕБП, що, у свою чергу, забезпечує здійснення керованої форми соціально-економічного розвитку підприємства, стоїть на фундаментальних принципах забезпечення інтересів суспільного розвитку, має можливість протидіяти

будь-яким негативним чинником середовища в умовах стрімкого розвитку економічних, політичних та інших процесів, при ефективному використанні ресурсів і рухається у напрямі підвищення якості життя.

Економічна безпека підприємства – це такий стан підприємства, котрий: дає змогу забезпечити фінансову рівновагу, стійкість, платоспроможність і ліквідність підприємства в довгостроковому періоді; задовольняє потреби підприємства в усіх видах ресурсів для сталого розширеного відтворення підприємства; забезпечує достатню фінансову незалежність підприємства; здатен протистояти небезпеці і загрозам, які прагнуть завдати шкоди підприємству, примусово ліквідувати підприємство; забезпечує достатню гнучкість при прийнятті управлінських рішень; забезпечує захищеність інтересів власників підприємства та інших зацікавлених сторін [1]. Проте, у сьогоденних умовах ЕБП трансформується під впливом цілей сталого розвитку зміщуючи свої акценти, оскільки сталий розвиток підприємства – це процес усвідомленого вибору власниками та керівництвом підприємства напрямів його діяльності, що ґрунтується на забезпеченні соціальної, екологічної та економічної результативності, та здійснюється під впливом «рефлексивно-активного середовища» функціонування підприємства [2].

Основою сталого розвитку підприємств є поєднання трьох складових частин, а саме економічної, соціальної та екологічної. Економічна складова частини сталого розвитку підприємства включає стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку, збереження платоспроможності в умовах змін зовнішнього середовища. Соціальна складова частини сталого розвитку підприємства включає спрямування діяльності підприємства на зростання рівня життя населення та працівників підприємства загалом за рахунок покращення умов праці, зростання заробітної плати, підвищення рівня кваліфікації персоналу тощо [3]. Екологічна складова повинна бути закріплена в бізнес-стратегії підприємства та орієнтована на такі основні аспекти, як: розумне використання будь-яких ресурсів; всебічний захист навколишнього середовища; створення інноваційних продуктів та процесів тощо. Тобто, трансформація економічної безпеки підприємства під впливом ЦСР є комплексним процесом, який включає адаптацію до нових екологічних, соціальних та економічних реалій. Це вимагає стратегічного переосмислення ключових аспектів діяльності, впровадження інновацій та партнерства з усіма зацікавленими сторонами.

Трансформаційні процеси, що відбуваються з економічною безпекою підприємства під впливом цілей сталого розвитку, охоплюють різні аспекти, які пов'язані із змінами в підходах до управління, стратегічного планування, оцінки ризиків та превентивного реагування на загрози. До основних процесів, що зазнають трансформаційних перетворень відносять:

– Екологізація ЕБП, що виявляється у впровадженні екологічних стандартів, переході на енергоефективні технології, зменшенні екологічних ризиків.

– Соціалізація бізнесу, яка передбачає забезпечення соціальної стабільності, розвиток соціальної відповідальності та управління людським капіталом.

– Технологічна трансформація, яка передбачає цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів, а також посилення інформаційної безпеки, оскільки захист даних стає ключовим елементом економічної безпеки в умовах цифрової трансформації.

– Економічна адаптація до якої входить диверсифікація джерел доходів (тобто підприємства шукають нові ринки та продукти, які орієнтовані на сталий розвиток), інвестиції в інноваційні проекти, що сприяють досягненню ЦСР, та перегляд бізнес-моделей.

– Зміни у фінансовій безпеці, що базуються на відповідальному інвестуванні через «зелені облігації» або проекти з акцентом на сталість, збільшення витрат на екологічну адаптацію, оскільки підприємства вимушені виділяти додаткові ресурси для зменшення негативного впливу на довкілля.

– Перегляд стратегій управління, які мають комплексно враховувати екологічні, соціальні і технологічні загрози поряд з традиційними економічними, проводити моніторинг сталого розвитку, тобто здійснювати оцінку впливу діяльності підприємства на суспільство та екологію, а також розробляти сценарії адаптації до змін клімату, кризових явищ або регуляторних обмежень.

– Репутаційна трансформація передбачає прозорість і довіру до компанії, яка відкрито звітує про свої досягнення у сфері сталого розвитку (звіти ESG або нефінансова звітність), покращення іміджу через дотримання принципів сталого розвитку та довіру з боку споживачів, інвесторів і держави, зменшення репутаційних ризиків за рахунок уникнення конфліктів із суспільством і владою через порушення екологічних або соціальних стандартів.

Основою для забезпечення бізнес-стратегії сталого розвитку підприємства є ефективне управління ЕБП, яке здатне забезпечити стійкість, ефективність та конкурентоспроможність за допомогою певних інструментів, механізмів та заходів таких, як прогнозування, моніторинг та експертиза середовища, залучення екологічних постачальників, контролю стандартів, нормування та лімітування, оптимізації, оцінки та аналізу середовища, планування, взаємодії інтересів, використання науки та освіти тощо.

Саме за допомогою таких інструментів та механізмів ЕБП адаптується до нових викликів пов'язаних з переходом від класичної роботи підприємства на бізнес-модель сталого розвитку. Адаптація підприємства до цілей сталого розвитку змушує ЕБП позбавитись традиційних процесів, які не в змозі забезпечити баланс між складовими сталого розвитку. ЕБП повинна інтегрувати ризики складових у єдиний процес оцінки загроз впроваджуючи системи раннього попередження про будь-які негативні чи позитивні зміни у навколишньому природному середовищі, в середині підприємства та у законодавчій сфері. Використання ресурсів підприємством повинно бути ефективним, а не ресурсовитратним. Оптимізація виробничих процесів та впровадження принципів кругової економіки, інноваційних технологічних рішень надасть можливість підприємству забезпечити стабільність економічної та екологічної складових. А соціальна складова повинна забезпечуватися новітнім підходом до навчання персоналу підприємства принципам сталого розвитку та підтримкою підприємства соціальною відповідальністю перед громадою.

Отже, економічна безпека підприємства зазнає трансформації адаптуючись до цілей сталого розвитку та відіграє одну із основних ролей у реалізації бізнес-стратегії, яка націлена на довгострокову стійкість, підвищення репутації, конкурентної переваги та управління ризиками, а також забезпечує рівновагу між економічною, соціальною та екологічною складовою за допомогою різноманітних інструментів та механізмів, що дозволяють захищати інтереси підприємства, сприяти ефективній реалізації принципів

сталого розвитку для створення гармонійного середовища бізнесу, суспільства та навколишнього середовища.

#### Список використаних джерел:

1. Пуцентейло П., Гуменюк О. Основні аспекти формування ефективної системи економічної безпеки підприємства. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. № 2. С. 37-47.
2. Грицина Л.А. Розгляд сутності сталого розвитку підприємства та методик оцінки його рівня. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 6. С. 11-14.
3. Дем'яненко Т.І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. 2020. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том № 31 (70). № 2. С. 185-188.

## ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У ФОКУСІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Шульц Ерік

*Аспірант ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН  
України», м. Львів*

Диверсифікація інвестицій є сьогодні одним з найбільш вагомих і актуальних завдань для вітчизняної науки і практики. В умовах повномасштабної війни за умов обмеження бюджетних коштів регіони та територіальні громади стикаються з проблемою залучення інвестиційних ресурсів та формування бюджетів розвитку. За цих обставин

Органам управління на регіональному та муніципальному рівнях потрібно постійно працювати над підвищенням інвестиційної привабливості, поліпшенням інвестиційного клімату, розвитком відповідної інфраструктури та зниженням ризиків для інвесторів. Регіони і територіальні громади використовують різні інструменти залучення інвестиційних ресурсів, що своєю чергою є свідченням спроможності регіональної та місцевої влади.

Під диверсифікацією інструментів інвестиційної підтримки розвитку територій розуміємо процес урізноманітнення інвестиційних інструментів, які формують інвестиційний портфель територій з метою зниження ступеня ризиків та фінансового забезпечення реалізації проектів і програм регіонального та місцевого розвитку. Крім того диверсифікація може розглядатись як метод підвищення ефективності розвитку територій. Ці інструменти можуть бути класифіковані за напрямками використання та оцінені за впливом на ефективність територіального розвитку.

Важливим інструментом зовнішньої інвестиційної підтримки розвитку територій в умовах воєнно-повоєнної економіки України є підписані на Міжнародній конференції з питань відновлення України 2024 року в Берліні нові гарантійні та грантові угоди для підтримки відновлення та відбудови України. Ці угоди стали першими, укладеними з міжнародними та двосторонніми державними фінансовими інституціями в рамках Рамок інвестування в Україну - інвестиційної ініціативи в складі Механізму ЄС на підтримку України. Цей механізм, із загальним обсягом до 50 мільярдів євро, спрямований на підтримку України в її прагненні стати членом ЄС, а також на допомогу в умовах триваючої агресивної війни з боку Росії. В рамках укладених угод

передбачено спрямувати кошти для підтримки розвитку підприємств та територіальних громад для відновлення та розвитку енергетичної інфраструктури, а також на потреби транспортного і муніципального секторів. Особливу увагу планується зосередити на фінансуванні відновлення територій, які зазнали впливу війни, зокрема деокупованих і прифронтових (табл.1).

Таблиця 1

**Програмні джерела інвестиційної підтримки ЄС для України**

Програми	Мета	Обсяг фінансування	Джерело
Ініціативи з підтримки приватного сектору України.	Для розширення доступу до фінансування для малих і середніх підприємств.	Гарантії - 190 млн євро й інвестиційні гранти - 10 млн євро.	Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) ЄС
Програма кращого майбутнього, стійкості, відбудови та відновлення України.	Для збільшення інвестицій у відновлювану енергетику.	Гарантії -350 млн євро та технічну допомогу -17,5 млн євро.	Міжнародна фінансова корпорація (IFC) ЄС
Програма відновлення фінансової інклюзії.	Для розширення доступу до фінансування МСБ.	Гарантії -140 млн євро, інвестиційні гранти -30 млн євро та технічну допомогу - 7 млн євро.	Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) ЄС
Програма «Ні-Вар» («Високий бар'єр»).	Для мобілізації фінансів для переходу до кліматичної нейтральності в енергетичному секторі.	Гарантії -150 млн євро та технічну допомогу-7,5 млн євро.	ЄБРР ЄС
Програма муніципальної, інфраструктурної та промислової стійкості.	Для надання підтримки відбудові різних секторів економіки (промисловість, енергетика та муніципальна інфраструктура).	Гарантії -150 млн євро, інвестиційні гранти -25 млн євро та технічну допомогу -7,5 млн євро.	ЄБРР ЄС
Сприяння зеленому кредитуванню.	Для розширення доступу до фінансування МСБ, та переходу до зеленої економіки.	Первинний збитковий капітал -45 млн євро, інвестиційні гранти - 7 млн євро та технічну допомогу -3 млн євро.	Фонд «Green for Growth»; Німецький банк розвитку, KfW),
Програма EU4Business.	Для підтримки відновлення та передислокації компаній, а також для підтримки адаптації агропідприємництва.	Первинний збитковий капітал --45 млн євро, інвестиційні гранти -9 млн євро та технічну допомогу -1 млн євро.	Європейський фонд (EFSE), Німецький банк розвитку, KfW),
Програма відбудови та відновлення інфраструктури передачі електроенергії.	Для посилення стійкості передачі і відновлення електричної інфраструктури.	Інвестиційні гранти - 100 млн євро.	KfW ЄС
Програма підтримки українських мікро-, малих і середніх підприємств.	Для розширення доступу до фінансування МСБ., включно з деокупованими та прифронтовими регіонами.	Гарантії - 20 млн євро.	Bank Gospodarstwa Krajowego, BGK ЄС

Продовження табл. 1

Програма розвитку муніципальної інфраструктури.	Для підтримки інвестицій у водне господарство та санітарію, а також відновлення інфраструктури водопостачання та каналізації м. Чернівці.	Інвестиційні гранти - 17,75 млн євро та технічну допомогу - 2 млн євро.	KfW ЄС
Розширення Спільної допомоги на підтримку проєктів у європейських регіонах «JASPERS».	Для надання підтримки в розбудові та виконання велико-масштабних інфраструктурних проєктів і надання консультаційних послуг	Технічна допомога -10 млн євро.	ЄІБ ЄС
Гарантійний фонд для відновлення та відбудови України (URGF).	Для надання страхування рухомих активів, таких як наземний вантажний транспорт, від воєнних ризиків.	Гарантії - 50 млн євро.	ЄБРР ЄС

\*Складено за: [1].

Виділені кошти є складовою механізму підтримки України «Ukraine Facility» - програми, яка передбачає реалізацію реформ задля швидкого відновлення і довгострокового економічного зростання, а також закладання фундаменту інтеграції України до ЄС в сферах посилення спроможності фінансових ринків, удосконалення управління державними активами та забезпечення прозорості приватизаційних процесів, примноження людського капіталу і покращення бізнес-середовища. При формуванні плану визначено доступні для інвесторів міжнародні фінансові установи і пріоритетні для держави галузі та обрано 16 інвестиційних індикаторів.

Наповненість інвестиційного портфеля територій сьогодні є достатньо диверсифікованим і залежить не тільки від задекларованих в таблиці 1 програм ЄС, а й від інших інвестиційних джерел до яких належать створені спільно з партнерами України спеціалізовані фонди, наприклад Фонд енергетичної підтримки України, а також місцеві запозичення, які є альтернативним інвестиційним джерелом місцевих органів влади, спрямованим на вирішення проблем забезпечення капітальних видатків місцевих бюджетів.

В умовах повоєнного відновлення інвестиційний портфель регіонів і територіальних громад потребуватиме інтегрованого територіального інвестування, яке передбачатиме розширення переліку джерел надходження інвестицій, як зовнішніх, так і внутрішніх для реалізації програм, спрямованих на розвиток територій, а також державних і приватних.

#### Список використаних джерел:

1. ЄС підписав нові гарантійні та грантові угоди обсягом 1,4 мільярда євро для підтримки відновлення України та залучення інвестицій приватного сектору. URL: <https://eu4business.org.ua/news/eu-signs-14-billion-of-new-guarantee-and-grant-agreements-to-support-ukraines-recovery-and-attract/>



## **СЕКЦІЯ 5**

### ***БЕЗПЕКА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА***

---

## **SECTIONS 5**

### ***SECURITY OF LOGISTICS MANAGEMENT IN AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT***

---

## ОСОБЛИВОСТІ ДИСТРИБУЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Білуха Михайло

*здобувач третього освітньо-наукового рівня зі спеціальності 075 Маркетинг  
Сумський державний педагогічний університеті імені А.С.Макаренка  
м. Суми*

З огляду на динамічність ринку та швидкий розвиток технологій, важливо проводити постійний аналіз та адаптацію дистрибуції, що допоможе ефективно адаптуватися до сучасних умов та забезпечити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку. Зважаючи на динаміку ринку та велику кількість інновацій, важливо здійснювати дослідження перед запуском кожного нового продукту, щоб забезпечити його успішне просування.

Вивчення особливостей дистрибуції інноваційної продукції зумовлено її технічною складністю та ризиками як для споживачів, так і для всіх учасників переміщення товарів. Адже ефективна дистрибуція повинна враховувати ці чинники, забезпечуючи швидке та безпечне впровадження на ринок інноваційної продукції, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та задоволенню потреб і запитів споживачів.

Для цього визначимося з розумінням сутності інноваційної продукції. Так, досить ґрунтовним є дослідження Нагорного Є.В. [3], який деталізує поняття нового товару, інноваційного товару та інноваційної продукції. Так, науковець виділив дев'ять підходів до трактування нового товару: 1) це товари, що мають нові або якісно поліпшені характеристики; 2) це товари, що визнаються новими споживачами; 3) це абсолютно нові товари, що були невідомі раніше; 4) це новий товар для підприємства; 5) це товар, що задовольняє нові потреби споживачів; 6) це новий товар для ринку; 7) це товар, що має певну новизну; 8) це товар, який є результатом досліджень і розробок, а також що вимагає нових технологій виготовлення, управління, реалізації (інноваційна складова); 9) це товар, що має одночасно кілька наведених вище ознак, і дане твердження визначається більшістю науковців. Даний автор трактує новий товар як «товар з рівнем новизни, достатнім для того, щоб віднести його до розряду нових як на думку споживача, так і за задумом виробника. Новизна може стосуватися технології виробництва, властивостей, комплексу маркетингу, ринків, споживачів, а також соціального та екологічного ефекту, що несуть у собі нові товари». Автор підкреслює, що в цілому поняття інноваційного товару переважною більшістю науковців трактується як результат (чи підсумок) впровадження новацій у нові чи удосконалені вироби.

Офіційне тлумачення інноваційної продукції наведено у Законі України «Про інноваційну діяльність» [2] де наведено, що «це нові конкурентоспроможні товари чи послуги, які відповідають таким вимогам: а) вони є результатом виконання інноваційного проекту; б) така продукція виробляється (або буде вироблена) в Україні вперше або якщо не вперше, то порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, є конкурентоспроможною і має суттєво вищі техніко-економічні показники. Саме цей підхід пропонуємо використовувати у подальшому.



Тобто будемо вважати, що така продукція є відмінною від наявних аналогів, характеризується новизною для конкретного підприємства, може мати здатність повному задовольняти споживчі потреби, перебуває на етапі виведення товару на ринок або початку зростання життєвого циклу і виготовлений підприємством вперше або має суттєві вдосконалення.

Якщо порівняти дистрибуцію для традиційних та інноваційних товарів, можна відзначити:

1. Для традиційної продукції більш характерним є використання більш жорсткої структури каналів розподілу з перевіреними учасниками каналів дистрибуції, такими як оптова та роздрібна торгівля, дистриб'ютори та дилери; більш висока залежність від фізичних магазинів; використання традиційних комунікаційних інструментів (реклама, паблік рилешинз, стимулювання збуту тощо); встановлення цін на основі собівартості та конкуренції; оптимізація процесів зберігання, транспортування та доставки товарів з метою зниження витрат та забезпечення своєчасної доставки; підтримка обізнаності про бренд та лояльності споживачів;

2. Для інноваційної продукції більш характерним є пошук і використання інноваційних каналів (радикальних, поліпшених та модифікованих [1]), а також більш гнучких каналів розподілу із залученням онлайн-платформ, інтернет-магазинів, мобільних додатків та ін. засобів електронної комерції, франчайзингу; акцент на створенні попиту та формуванні ринку, використанні цифрових комунікаційних інструментів (контент-маркетинг, SMM, SEO); розробка гнучких стратегій ціноутворення, таких як "зняття вершків" або проникнення на ринок, з урахуванням життєвого циклу продукту та сприйняття цінності споживачами; використання сучасних технологій та рішень для управління ланцюгами поставок, таких як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей.

Отже, розуміння сутності та особливостей інноваційної продукції є необхідним для розробки ефективної дистрибуції, яка сприятиме успішному її доведенню до споживачів.

#### Список використаних джерел:

1. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 462 с.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність», від 04.07.2002. - № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 13.12.2024 р.).
3. Нагорний Є.І. Науково-методичні засади маркетингового тестування промислової інноваційної продукції: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Сум. держ. ун-т. Суми, 2011. 272 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/7047/1/%d0%94%d0%b8%d1%81%d0%b5%d1%80%d1%82%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f%20%d0%9d%d0%b0%d0%b3%d0%be%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%b9.pdf> (дата звернення: 11.12.2024 р.).

## ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA У ПРОГНОЗУВАННІ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЇХНЬОЇ МІНІМІЗАЦІЇ

**Вівтюк Анастасія**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
м. Одеса*

**Станіславик Олена**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
м. Одеса*

Сучасна логістика відіграє ключову роль у функціонуванні економічних систем, забезпечуючи ефективний рух товарів і послуг між різними ланками ланцюга постачання. Проте ця сфера стикається зі зростаючою кількістю викликів, серед яких можна виділити нестабільність ринків, порушення ланцюгів поставок через глобальні кризи, а також збільшення складності управління даними. Особливо актуальними є питання прогнозування та мінімізації ризиків, які виникають через затримки, непередбачувані зміни попиту та проблеми з транспортуванням. У таких умовах традиційні підходи до управління ризиками виявляються недостатньо ефективними, що стимулює пошук нових, інноваційних рішень.

З розвитком цифрових технологій та збільшенням обсягів даних, які генеруються у логістичних процесах, Big Data стала важливим інструментом для аналізу та прогнозування ризиків.

Великі дані (Big Data) – це технології збору, обробки та зберігання структурованих та неструктурованих масивів інформації, які характеризуються значним обсягом та швидкістю змін (у тому числі в режимі реального часу), що потребує спеціальних інструментів та способів роботи з ними [1].

Ця технологія дозволяє оперативно обробляти великі масиви інформації, виявляти закономірності та тенденції, які раніше були недоступними для розуміння. Завдяки Big Data логістичні компанії отримують можливість не лише ідентифікувати потенційні проблеми, але й заздалегідь розробляти стратегії їх мінімізації. Використання таких інструментів як алгоритми машинного навчання та аналітичні платформи дозволяє приймати більш точні та оперативні рішення, що знижує витрати та підвищує ефективність усього ланцюга постачання.

Таким чином, поєднання викликів сучасної логістики з інноваційними можливостями Big Data створює нові підходи до управління ризиками, що сприяє підвищенню надійності та стабільності логістичних систем у мінливому глобальному середовищі.

Big Data, або великі дані, характеризуються трьома основними аспектами: обсягом, швидкістю та різноманітністю. Логістична галузь генерує величезну кількість інформації, яка включає дані про замовлення, маршрути транспортування, інвентаризацію, складські операції та навіть погодні умови. Ці дані постійно

оновлюються і потребують оперативної обробки, що є ключовим завданням для Big Data.

Джерелами даних у логістиці є різноманітні системи, включаючи сенсори, встановлені на транспортних засобах, GPS-трекери, ERP- та CRM-системи, а також платформи електронної комерції. Кожен з цих інструментів забезпечує унікальну інформацію, яка у поєднанні з іншими джерелами дає змогу отримати цілісну картину про стан логістичних операцій. Наприклад, сенсори дозволяють відстежувати умови транспортування, такі як температура чи вологість, що критично важливо для транспортування чутливих товарів, таких як фармацевтична продукція чи продукти харчування.

Для того щоб інформація з різних джерел стала корисною для прийняття рішень, необхідні потужні аналітичні інструменти. Аналітичні платформи на основі машинного навчання та штучного інтелекту дозволяють швидко обробляти великі обсяги даних і виявляти приховані закономірності. Наприклад, за допомогою таких платформ можна передбачити ймовірність затримок у доставці, аналізуючи дані про стан доріг, погодні умови та завантаженість транспортної інфраструктури.

Інтеграція таких інструментів у логістичні процеси дозволяє оптимізувати маршрути, прогнозувати потреби у складуванні та зменшувати витрати на транспортування. Окрім того, аналітичні інструменти здатні допомогти у виявленні ризиків, таких як збої у постачанні або надмірні витрати, і запропонувати найкращі способи їх усунення. Наприклад, аналіз історичних даних про попит дозволяє визначити сезонні коливання і заздалегідь підготувати ресурси для ефективного реагування на пікові навантаження.

Використання Big Data у поєднанні з аналітичними платформами робить логістичні операції не тільки прозорими, але й керованими на основі об'єктивних даних. Це дозволяє логістичним компаніям забезпечувати вищий рівень обслуговування клієнтів та адаптуватися до динамічних змін ринку.

У сфері логістики ризики можуть виникати на кожному етапі ланцюга постачання, охоплюючи транспортні затримки, порушення складських операцій, зміни попиту та зовнішні фактори, такі як погодні умови чи економічні кризи [2]. Здатність ідентифікувати ці ризики завчасно є критично важливою для підтримання безперервності бізнес-процесів. Big Data надає логістичним компаніям можливість аналізувати величезні масиви даних у реальному часі, що дозволяє не лише виявляти потенційні загрози, але й прогнозувати їх ймовірність.

Наприклад, аналіз історичних даних про транспортування може показати, які маршрути схильні до затримок через затори або погодні умови. Використовуючи дані GPS-трекерів і метеорологічних служб, компанії можуть прогнозувати затримки та планувати альтернативні маршрути. Таким чином, Big Data допомагає знизити вплив ризиків, забезпечуючи стабільність операцій навіть у складних умовах.

Застосування Big Data дозволяє не лише прогнозувати ризики, а й автоматизувати процеси управління ними. Наприклад, платформи на основі штучного інтелекту можуть автоматично перерозподіляти ресурси у відповідь на зміни у попиті або затримки в поставках. Це зменшує залежність від людського фактора та підвищує швидкість прийняття рішень. Крім того, використання Big Data сприяє створенню стійких ланцюгів постачання, які здатні адаптуватися до зовнішніх змін.

Відмітимо також, що аналіз даних про запаси на складах у реальному часі дозволяє уникати надмірного накопичення товарів або їх дефіциту. Це не лише знижує витрати на зберігання, а й мінімізує ризики зриву поставок [3]. Водночас аналіз даних про постачальників дозволяє визначити надійних партнерів та зменшити залежність від ризикованих джерел.

Таким чином, Big Data стає ключовим інструментом для управління ризиками, що дозволяє не лише передбачати можливі проблеми, а й швидко на них реагувати, забезпечуючи ефективність і гнучкість логістичних процесів.

Успішні приклади використання Big Data в логістиці підтверджують ефективність цієї технології у прогнозуванні ризиків і підвищенні ефективності процесів. Наприклад, компанія **Amazon** використовує аналітичні платформи Big Data для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів доставки та управління запасами. Аналіз даних дозволяє компанії забезпечувати швидкі поставки навіть у пікові періоди, водночас мінімізуючи витрати на транспортування. Інший приклад – **DHL**, яка впровадила Big Data для покращення управління ланцюгами постачання. Використовуючи дані з GPS, CRM-систем і інформацію про стан доріг, компанія змогла скоротити час доставки та покращити точність прогнозів затримок. Подібний підхід використовує **UPS**, яка завдяки аналітиці Big Data розробила систему ORION для оптимізації маршрутів, що дозволяє щороку економити мільйони доларів на паливі та скорочувати викиди CO<sub>2</sub>.

Подальший розвиток Big Data у логістиці пов'язаний із інтеграцією цієї технології з іншими інноваційними рішеннями, такими як **штучний інтелект (AI)**, **Інтернет речей (IoT)** та **хмарні обчислення**. Наприклад, IoT забезпечує збір даних у реальному часі з сенсорів на транспортних засобах, складах і товарах. Ці дані можуть бути миттєво оброблені за допомогою аналітичних платформ Big Data, що дає змогу оперативно реагувати на зміни в умовах транспортування або зберігання.

Штучний інтелект, інтегрований з Big Data, дозволяє створювати самонавчальні системи для прогнозування попиту та розподілу ресурсів. Наприклад, у разі несподіваного збільшення попиту AI може автоматично перерозподілити запаси між складами, щоб уникнути дефіциту в конкретному регіоні. Хмарні технології, у свою чергу, забезпечують безпечне зберігання великих обсягів даних і швидкий доступ до них із будь-якої точки світу. Ця синергія технологій створює умови для ще більшої гнучкості та адаптивності логістичних систем. У майбутньому така інтеграція дозволить не лише покращувати ефективність окремих процесів, але й будувати повністю автоматизовані, самокеровані ланцюги постачання.

Успішний досвід впровадження Big Data і перспективи її поєднання з іншими технологіями відкривають нові горизонти для логістичної галузі, підвищуючи її конкурентоспроможність та стійкість у мінливому середовищі.

В підсумку відзначимо, що Big Data стала ключовим інструментом у сучасній логістиці, дозволяючи вирішувати низку викликів, що стоять перед галуззю. Її застосування забезпечує ефективне прогнозування ризиків, таких як затримки в постачанні, зміни попиту або зовнішні загрози, включаючи погодні умови та економічні кризи. Аналітика великих даних дозволяє не тільки виявляти потенційні проблеми, але й створювати стратегії їх усунення, що сприяє стабільності та надійності логістичних процесів.

Успішний досвід провідних компаній демонструє практичну користь від інтеграції Big Data в логістичні процеси. Аналіз даних сприяє оптимізації маршрутів, управлінню запасами та зниженню витрат на транспортування. Застосування аналітичних платформ на основі штучного інтелекту та Інтернету речей (IoT) дозволяє швидко реагувати на зміни, створюючи стійкі та адаптивні ланцюги постачання.

Подальший розвиток Big Data у логістиці передбачає її інтеграцію з іншими інноваційними технологіями, такими як хмарні обчислення, AI та IoT. Це відкриває перспективи для побудови повністю автоматизованих систем, які здатні ефективно функціонувати у мінливих умовах.

Використання Big Data у логістиці не лише оптимізує поточні процеси, але й формує нові підходи до управління ризиками, що дозволяє галузі адаптуватися до викликів сучасності та зберігати свою ефективність.

#### **Список використаних джерел:**

1. Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент у цифровій економіці. Одеса: Астропринт, 2024. 376 с.
2. Логістичне забезпечення безпекоорієнтованого розвитку інноваційно-активних суб'єктів господарювання: колективна монографія / за ред. М.М. Меркулова; відп. ред. В.І. Захарченко; ОНПУ, ІДГУ. Ізмаїл; Одеса: Фенікс, 2021. 152 с.
3. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 2 / К.В. Ковтуненко та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко, Є.І. Масленнікова. Херсон: Грінв Д.С., 2017. 906 с.

## **ОСОБЛИВОСТІ БЕЗПЕКИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**Герчанівська Світлана**

*к.е.н., доцент*

*доцент кафедри економіки і менеджменту*

*Відокремленого підрозділу Національного університету біоресурсів і  
природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»*

*м. Бережани*

Логістичний менеджмент є ключовою складовою сучасного управління підприємствами, особливо в умовах глобалізації та динамічного розвитку ринків. Нині безпека в логістичному менеджменті є важливим елементом для забезпечення безперебійного функціонування логістичних процесів.

В умовах воєнного стану актуальним є питання побудови та оптимізації нових маршрутів за мінімальних витрат та з найбільшою продуктивністю. Підприємства знаходять альтернативні варіанти побудови логістики, оскільки недосконалість логістичної діяльності може спричинити вимушене закриття через відсутність можливості поповнювати запаси матеріальних ресурсів.

Можна виділити декілька принципів, які враховують при здійсненні логістичної діяльності: товар має знаходитися в одному місці; важливо визначити точний час, коли товар буде готовий до відправки та проінформувати задіяних осіб; визначити хто і де буде приймати вантаж; обидві сторони здійснення перевезення товару мають мати контакти один одного для уточнення необхідної ситуації у разі необхідності [2].

Особливістю логістичного менеджменту є те, що він як за стратегічними, так і за тактичними (оперативними) цілями й задачами пов'язаний з усіма функціональними сферами підприємства, що дає змогу виділити інтегруючу функцію безпеки логістичної системи. Інтегруюча роль логістики в процесі забезпечення безпеки розвитку досягається також за рахунок її забезпечувальних підсистем, тобто за рахунок інфраструктури. Загалом під логістичною інфраструктурою розуміється сукупність видів діяльності, за допомогою яких здійснюється й обслуговується процес руху матеріальних та фінансових потоків (процес руху товарів) [3, с. 355].

Інтеграція логістики та безпеки в сучасних умовах стає все більш важливою для ефективного функціонування підприємств і організацій. Взаємодія логістики та безпеки може бути розглянута як синергетичний процес, де обидва аспекти взаємодіють та взаємозалежні, сприяючи створенню більш ефективної та стійкої системи.

Пропонуються такі теоретичні моделі і підходи до цієї інтеграції:

1. Модель синергії логістики та безпеки. Ця модель базується на ідеї взаємодії та спільної роботи між логістичними та безпековими процесами. Вона покликана створити синергію між цими двома аспектами, де оптимізація одного елемента призводить до підвищення ефективності іншого.

2. Модель ризик-орієнтованої логістики. Ця модель ставить перед собою завдання ідентифікації потенційних ризиків у логістичному ланцюзі та розробки стратегій їх управління. Врахування аспектів безпеки в різних етапах логістичного процесу є ключовим елементом цього підходу.

3. Модель інтегрованої системи управління безпекою та логістикою. Цей підхід передбачає розробку єдиної системи управління, яка охоплює як логістичні, так і безпекові аспекти. Інтеграція відбувається на різних рівнях прийняття рішень і дозволяє ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [1, с. 113].

Для ефективного управління безпекою в логістичних процесах розробляються стратегії, які включають: виявлення й оцінку можливих загроз і визначення рівня їх впливу на логістичні процеси; створення сценаріїв реагування на кризові ситуації, зокрема на природні катастрофи чи кіберінциденти; використання комп'ютерних програм для моделювання можливих ситуацій та визначення найбільш оптимальних шляхів їх вирішення; інноваційні технології; інтернет речей – інтеграція датчиків для відслідковування стану вантажу (температура, вологість, рух) дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі та оперативно реагувати на порушення; використання технології блокчейн для забезпечення прозорості та безпеки даних, що дозволяє унеможливити маніпуляції з інформацією про вантажі та транспортування; автоматизацію складських і транспортувальних операцій, а також використання роботизованих систем для навантаження та розвантаження вантажів, що знижує людський фактор і підвищує рівень безпеки.

Отже, безпека логістичного менеджменту є критично важливою складовою стабільності та ефективності глобальних ланцюгів постачання. Майбутнє безпеки в логістичному менеджменті буде визначатися: застосуванням розширеної реальності, штучного інтелекту для прогнозування та виявлення ризиків; розвитком міжнародних стандартів із кібербезпеки та фізичної безпеки, зокрема для транспортних компаній і постачальників логістичних послуг; міжнародною співпрацею для зниження ризиків та підвищення ефективності логістичних мереж.

### Список використаних джерел:

1. Волоснікова Н. М. Логістична синергія та система безпеки для стабільного розвитку в умовах глобальних небезпек. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Економічні науки. 2023. № 1. С. 112-115.
2. Литюга Ю. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф. (30 трав. 2022 р.). ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2022. С. 358-361.
3. Судакова О. І., Щеглова О. Ю., Бухінник О. А., Писаревський О. М. Застосування логістичного підходу в механізмі управління економічною безпекою підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 6 (17). С. 353-357.

## ВПРОВАДЖЕННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У ЛОГІСТИЦІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ДАНИХ

**Єрмакова Олена**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
м. Одеса*

**Станіславик Олена**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
м. Одеса*

Сучасна логістика стикається з численними викликами, які ускладнюють її ефективне функціонування. Непрозорість ланцюгів постачання, ризики шахрайства та проблеми з кібербезпекою даних є одними з найгостріших проблем галузі. Ускладнення додає і глобалізація процесів, коли товари перетинають десятки кордонів, взаємодіючи з численними посередниками. У таких умовах втрата даних або маніпуляції з інформацією можуть призводити до серйозних фінансових втрат і підриву довіри з боку клієнтів та партнерів.

Блокчейн-технології стають одним із найперспективніших рішень цих проблем. Їхня децентралізована структура, прозорість транзакцій та незмінність записів пропонують новий рівень контролю і безпеки в логістичних процесах. Ці технології не лише забезпечують прозорість ланцюгів постачання, а й дозволяють автоматизувати багато операцій, знижуючи вплив людського фактора та ймовірність помилок.

Дана робота спрямована на те, щоб з'ясувати, як блокчейн-технології можуть вирішити основні виклики прозорості та безпеки у логістиці. Дослідження охоплює теоретичні аспекти технології, практичні приклади її впровадження у глобальних компаніях і можливості адаптації цих рішень до українського ринку.

З точки зору інформаційних технологій, блокчейн – це розподілена база даних, яка функціонує на базі глобальної, корпоративної чи локальної мережі [1].

Блокчейн виступає не лише інструментом технічного вдосконалення логістики, а й засобом для зміцнення довіри між усіма учасниками ланцюгів постачання.

Блокчейн-технології базуються на трьох ключових принципах, які роблять їх унікальними та привабливими для використання у логістиці. Перший принцип – **децентралізація**, яка означає відсутність центрального органу управління. Усі

учасники мережі мають рівні права доступу до даних, що мінімізує ризик маніпуляцій або несанкціонованого втручання. Це особливо важливо для логістики, де залучено багато посередників.

Другий принцип – **прозорість**, яка досягається завдяки тому, що кожна транзакція фіксується у відкритому реєстрі. Учасники мережі можуть у будь-який момент переглянути інформацію про переміщення товарів, забезпечуючи повний контроль за процесом постачання. Це підвищує довіру між партнерами та мінімізує конфлікти.

Третій принцип – **безпека**. Використання криптографічних методів шифрування гарантує, що дані, записані у блокчейні, не можуть бути змінені чи видалені без згоди всіх учасників. Це забезпечує незмінність інформації та захист від кіберзагроз, що є критично важливим у сучасних умовах, коли ризики втрати даних постійно зростають.

Блокчейн відкриває нові можливості для логістичної галузі, дозволяючи вирішувати багато проблем, які довгий час стримували її розвиток. Однією з ключових переваг є **мінімізація ризиків**. Завдяки прозорості та незмінності даних блокчейн дозволяє уникати помилок у документах, шахрайства та дублювання інформації. Це забезпечує високу точність операцій та зменшує ймовірність конфліктів між учасниками ланцюгів постачання.

Ще однією важливою перевагою є **зниження витрат**. Використання смарт-контрактів автоматизує процеси, скорочуючи час і зусилля, необхідні для виконання рутинних операцій, таких як перевірка документів або оплата. Це дозволяє компаніям заощаджувати на адміністративних витратах та спрямовувати ресурси на стратегічні завдання.

Нарешті, блокчейн забезпечує **прозорість операцій**, яка є важливою для формування довіри між усіма учасниками логістичних процесів. Можливість відстежувати товари в режимі реального часу дозволяє своєчасно реагувати на збої, оптимізувати маршрути доставки та підвищувати загальну ефективність системи.

Таким чином, блокчейн не лише вдосконалює логістичні процеси, але й створює новий стандарт прозорості та безпеки, який стає невід'ємною частиною сучасної галузі постачання.

Однією з найважливіших сфер застосування блокчейн-технологій є ланцюги постачання, де прозорість та точність мають вирішальне значення. Завдяки децентралізованій системі, кожен етап руху товару може бути детально зафіксований у реєстрі, доступному всім учасникам. Це дозволяє відстежувати товари в режимі реального часу – від виробника до кінцевого споживача.

Наприклад, у харчовій промисловості використання блокчейну дозволяє контролювати умови транспортування продукції, такі як температура чи вологість, що особливо важливо для товарів із коротким терміном придатності.

Смарт-контракти, які є частиною блокчейн-технологій, революціонізують традиційні логістичні процеси. Вони дозволяють автоматизувати рутинні операції, такі як перевірка документів, оплата за доставку або погодження умов між партнерами.

Смарт-контракти виконуються автоматично, коли виконуються певні умови, що заздалегідь прописані в їх коді. Наприклад, після доставки товару на склад система автоматично ініціює оплату за послуги перевізника. Це виключає людський фактор, знижуючи ризик помилок або затримок. Крім того, автоматизація процесів скорочує час та адміністративні витрати, що робить логістичні операції більш ефективними.



Безпека даних є критично важливою у логістиці, особливо у глобальних ланцюгах постачання, де інформація передається між численними учасниками [2].

Блокчейн забезпечує високий рівень захисту завдяки криптографічному шифруванню та незмінності даних.

В основі технології блокчейн лежить ідея децентралізації, прозорості, безпеки та незмінності даних [3].

Усі транзакції, зафіксовані в блокчейні, не можуть бути змінені чи видалені без згоди всіх учасників. Це мінімізує ризик шахрайства, такого як підробка документів або маніпуляції з даними про доставку. Наприклад, у фармацевтичній галузі блокчейн використовується для боротьби з підробками ліків, забезпечуючи споживачів достовірною інформацією про походження продукції.

Міжнародні компанії вже активно використовують блокчейн у своїх логістичних процесах, демонструючи його ефективність і широкі можливості. Наприклад, компанія **Maersk** у співпраці з IBM розробила платформу **TradeLens**, яка дозволяє відстежувати вантажі в реальному часі, мінімізуючи паперову бюрократію та скорочуючи час на перевірку документів. Ця система об'єднала понад 200 організацій, включаючи порти, митниці та перевізників, що значно підвищило прозорість процесів і зменшило витрати.

Компанія **DHL** використовує блокчейн для відстеження поставок медичних препаратів, що дозволяє уникати підробок і гарантувати безпеку продукції. Завдяки цій технології кожен учасник ланцюга постачання може перевірити походження ліків і переконатися у їхній автентичності. Подібні ініціативи стали прикладом того, як блокчейн здатний забезпечувати не лише ефективність, але й довіру до логістичних процесів.

Для України використання блокчейн-технологій у логістиці є перспективним напрямом, проте його впровадження пов'язане з певними викликами. Основними бар'єрами є високі фінансові витрати на запуск систем, недостатня інфраструктура та брак кваліфікованих фахівців. Крім того, відсутність чіткої нормативної бази гальмує інтеграцію блокчейну у вітчизняну логістику, знижуючи інтерес бізнесу до інноваційних рішень.

Разом із тим, потенціал української логістики є значним. Зокрема, блокчейн може бути використаний для відстеження експорту аграрної продукції, яка є одним із головних секторів економіки. Інтеграція цієї технології дозволить підвищити довіру з боку міжнародних партнерів, забезпечивши прозорість і ефективність процесів.

Україна може використати успішні приклади міжнародних компаній для впровадження блокчейну у власну логістичну систему. По-перше, важливо розробити та впровадити нормативно-правову базу, яка регулюватиме використання блокчейну у різних галузях. Це забезпечить прозорість процесів та захист інтересів усіх учасників.

По-друге, необхідно інвестувати у навчання кадрів, які зможуть працювати з блокчейн-системами. Це передбачає не лише підготовку технічних спеціалістів, але й навчання менеджерів, які розумітимуть потенціал і специфіку цієї технології.

Нарешті, розвиток партнерств із міжнародними компаніями, такими як IBM чи DHL, дозволить адаптувати перевірені рішення до українських умов. Це створить можливості для оптимізації процесів і зміцнення позицій України на глобальному ринку логістики.

Таким чином, використання міжнародного досвіду в поєднанні з локальними ініціативами може забезпечити ефективне впровадження блокчейн-технологій, відкриваючи нові горизонти для розвитку української логістики.

На завершення відмітимо, що впровадження блокчейн-технологій у логістичну галузь відкриває нові можливості для підвищення прозорості, ефективності та безпеки даних. Децентралізована структура, прозорість транзакцій і незмінність записів є ключовими перевагами цієї технології, що дозволяють вирішувати традиційні проблеми, пов'язані з ризиками шахрайства, втратами даних та складністю управління глобальними ланцюгами постачання.

Практичне використання блокчейну у логістиці, зокрема через смарт-контракти та автоматизацію процесів, дозволяє знизити витрати, підвищити точність операцій і забезпечити своєчасне реагування на зміни. Успішні кейси впровадження, такі як платформи **TradeLens** від Maersk і IBM або ініціативи DHL у фармацевтичному секторі, демонструють, як блокчейн змінює підходи до управління ланцюгами постачання, забезпечуючи довіру між усіма учасниками.

Для України блокчейн є перспективним інструментом, особливо у таких секторах, як агропромисловість та експорт. Проте впровадження цієї технології стикається з низкою викликів, включаючи фінансові витрати, відсутність нормативної бази та брак спеціалістів. Для успішної інтеграції блокчейну важливо розробити чіткі законодавчі рамки, інвестувати в навчання кадрів та використовувати досвід міжнародних компаній.

Отже, блокчейн-технології мають потенціал стати основою нової логістичної системи, яка буде прозорою, ефективною та надійною. Їх впровадження сприятиме зміцненню позицій України на світовому ринку, підвищуючи довіру з боку міжнародних партнерів і відкриваючи нові можливості для економічного зростання.

#### Список використаних джерел:

1. Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент у цифровій економіці. Одеса: Астропринт, 2024. 376 с.
2. Логістичне забезпечення безпекоорієнтованого розвитку інноваційно-активних суб'єктів господарювання: колективна монографія / за ред. М.М. Меркулова; відп. ред. В.І. Захарченко; ОНПУ, ІДГУ. Ізмаїл; Одеса: Фенікс, 2021. 152 с.
3. Шевцова А.В. Вплив технології блокчейн на фінансовий сектор глобальної економіки. Бізнес Інформ. 2024. № 5. 2024. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-5\\_0-pages-258\\_264.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-5_0-pages-258_264.pdf).

## ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СУЧАСНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА З ВРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ УПРАВЛІННЯ

**Копитко Марта Іванівна**

*д.е.н., професор,  
завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>*

**Мойса Тарас Васильович**

*аспірант,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
вулиця Городоцька, 26, м. Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3200-7362>*

Інноваційна діяльність сучасних логістичних підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища та з врахуванням сучасних теорій управління є ключовим чинником їх успішного функціонування та розвитку. На нашу думку, у сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами технологічних тенденцій, глобалізацією ринків та зростаючою конкуренцією, підприємства повинні активно впроваджувати нові ідеї та технології для збереження конкурентоспроможності. Слід зазначити, що інноваційна діяльність дозволяє логістичним підприємствам оптимізувати процеси, зменшити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, сприяє зміцненню їх позицій на ринку.

Слід підкреслити, що інноваційна діяльність безпосередньо впливає на безпековий потенціал підприємства. В умовах нестабільності зовнішнього середовища, включаючи економічні та політичні ризики, підприємства, які активно інвестують у розвиток нових технологій та методів управління, здатні краще адаптуватися до змін і забезпечити стабільність своєї діяльності [1-3]. Безпековий розвиток підприємства стає можливим завдяки впровадженню сучасних систем управління ризиками, автоматизації процесів та використанню передових інформаційних технологій, що підвищує загальну стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

На нашу думку, інноваційна діяльність також сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів підприємства. Впровадження нових логістичних рішень, таких як автоматизовані системи управління складом, передові транспортні технології та інтегровані інформаційні платформи, дозволяють підприємствам оптимізувати ланцюги постачань, зменшити час доставки та підвищити точність виконання замовлень. Це не лише покращує якість обслуговування клієнтів, але й сприяє зменшенню витрат, що є критично важливим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку (рис.1).



Рис.1. Засади активізації інноваційної діяльності сучасних логістичних підприємств

Вважаємо, що для успішної реалізації інноваційної діяльності підприємствам необхідно створити сприятливе середовище для розвитку інновацій. Це включає інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, розвиток корпоративної культури, яка заохочує творчість та ініціативу співробітників, а також формування партнерських відносин з іншими підприємствами та науковими установами. Слід зазначити, що ефективна комунікація між різними підрозділами підприємства та залучення зовнішніх експертів можуть значно прискорити процес впровадження нововведень та забезпечити їх успішну інтеграцію у діяльність підприємства.

На завершення, інноваційна діяльність є невід'ємною складовою стратегії розвитку сучасних логістичних підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вона забезпечує не лише конкурентні переваги, але й сприяє підвищенню безпекового потенціалу та загальної стійкості підприємства. Впровадження інноваційних рішень дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати високу якість послуг, що є основою їх довгострокового успіху на ринку.

#### Список використаних джерел

1. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. 2-ге вид. перероб та доп. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 248 с.
2. Фостяк В. І., Корчинський І. О. Формування стратегії управління безпековою діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць Національного авіаційного університету*. 2019. Вип. 4/72. Ч. 1. С. 114-119.
3. Гусева О. Ю. Розвиток підприємства і стратегічні зміни : сутність, принципи, взаємозв'язок. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 6. С. 85-89.

## УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ЛОГІСТИЧНИХ ІННОВАЦІЙ ПІД ВПЛИВОМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**Микитенко Вікторія**

*д.е.н., професор, гол. наук. співробітник відділу просторового розвитку та якості  
життя*

*Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ*

**Чупріна Маргарита**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств*

*Національний технічний університет України «КПІ ім. Сікорського», м. Київ*

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації логістичні системи (ЛС) стикаються з новими викликами, серед яких основними є – нестабільність постачань, вплив геополітичних криз, зміни у споживчих ланцюгах, кіберзагрози та збої в інформаційних мережах. Отже, наразі, інформаційні технології (ІТ) виступають ключовим інструментом для подолання цих загроз завдяки своїм можливостям у створенні адаптивних, гнучких і стійких логістичних моделей. Однак, їхнє впровадження в умовах постійного нарощення військово-економічних загроз під час широкомасштабної агресії РФ вимагає системного підходу, який має враховувати специфіку логістичного менеджменту, інноваційних процесів та інтеграції цифрових інструментів.

Маємо визнати, що удосконалення технологій управління системними трансформаціями логістичних інновацій під впливом ІТ є важливим задля: а) елімінування ризиків – застосування цифрових платформ і штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування та попередження ризиків у логістичних ланцюгах; б) зниження загроз – використання ІТ кібербезпеки та блокчейну для захисту логістичних операцій від втручань і шахрайства; в) підвищення ефективності – впровадження інструментарію аналітики великих даних для оптимізації маршрутів, управління запасами та скорочення витрат; г) гармонізації процесів – створення цифрових екосистем для забезпечення безперервності операцій між різними учасниками логістичного ланцюга та забезпечення результативності й ефективності бізнес-процесів. Це сприятиме розробці ефективних підходів до управління логістичними ризиками, що є умовою для сталого розвитку та господарювання, конкурентоспроможності сучасних економічних систем і реконструктивного просторового розвитку територіальних утворень країни.

Сучасні бізнес-формування функціонують у динамічному нестійкому середовищі, де відбуваються швидкі трансформації ІТ. Цифрова трансмісія інформаційних даних, закодованих у дискретні сигнальні імпульси, широко застосовується в сучасних ЛС, тому інформаційне забезпечення логістичного менеджменту стало одним із найбільш важливих та актуальних напрямків удосконалення технологій управління.

Провідним компонентом інновацій у логістичному менеджменті стали сучасні ІТ, адже логістичні комунікації є важливою єдиною ланкою в ЛС, приділяючи увагу створенню автоматизованих транспортно-складських систем: «автоматизований

склад», обладнання карусельного типу, обладнання для роботи з упаковкою продукції, конвеєри, роботи, системи сканування, управлінські новації (аутсорсинг, бенчмаркінг, асоціації постачальників, кооперативи вантажовідправників, тощо). Тож, на думку науковців, для логістичних підприємств актуальним стає пошук і нарощення масштабів потенціалу інновацій у декількох напрямках:

1) інформатизація та комп'ютеризація логістичних процесів, за якою оперативно керують матеріальними потоками (є можливість здійснювати організацію комплексного транспортного обслуговування на основі єдиного договору та формувати завдання для учасників логістичного ланцюга на підставі замовлення споживача транспортних послуг і створення бази даних, що містить інформацію про всі логістичні операції, дає змогу підприємству скоординувати процеси перевезення вантажів і пасажирів);

2) транспортна оптимізація – взаємодія різних видів транспорту на одному маршруті з метою здійснення контролю за процесом транспортування, завантаження, розвантаження, складування та доставки до місця призначення тощо дасть змогу забезпечити інтеграцію логістичного ланцюга поставок та знизити рівень витрат;

3) упровадження стратегії зниження витрат шляхом стандартизації виробів, елементів і процесів, що потребує удосконалення всіх внутрішніх процесів функціонування логістичних підприємств [1].

Найважливішу роль у логістичних інноваціях виконують ІТ, серед яких найбільш відомими програмними засобами, використовуваних у логістиці, є: планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning), система з управління складом (Warehouse Management System) та управління транспортом (Transport Management System), управління взаємовідносинами із споживачами /постачальниками (Customer Relationship Management) та ін.

Розглядаючи логістичні інновації в системі управління засвідчимо – уваги потребують ІТ, які застосовуються у плануванні та інформаційному забезпеченні, необхідні для: а) ефективного використання транспортної та логістичної інфраструктур й обробки вантажопотоку; б) вдосконалення структури інформаційних потоків (технологія блокчейн) за рахунок застосування електронної обробки даних, автоматизації виробництва. Розглядаючи перспективи використання блокчейну у логістиці слід враховувати, що ланцюги поставок передбачають збір інформації стосовно переміщення товару за допомогою децентралізованих записів. Найбільш універсально-застосовуваною можливістю блокчейна є вдалі рішення з фіксації й контролю елементів ланцюгів постачання, досягаючи безпечного та прозорого відстеження операцій, що забезпечує суттєві переваги в управлінні ланцюгом поставок (отримання даних для моніторингу, скорочення тимчасових затримок, зменшення витрат та усунення людських помилок, забезпечення безпеки, тощо).

Для суб'єктів управління підприємствами та територіальними утвореннями, органів державного управління, у контексті підвищення ефективності управління системними трансформаціями логістичних інновацій, маємо запропонувати ряд рекомендацій, спрямовуючи їхню діяльність на забезпечення системності в управлінні для створення стійких, ефективних ЛС, здатних реагувати на сучасні виклики і загрози:

- підприємствам: проводити аналіз та впровадження ІТ: а) аудит логістичних процесів для визначення «слабких місць» та вибору відповідних цифрових рішень (ERP-системи, WMS, TMS, блокчейн, ШІ); б) використання Big Data та аналітики для

прогнозування попиту, оптимізації запасів і маршрутизації; в) інтеграція та автоматизація (впровадження автоматизованих складів, дронів та роботизованих платформ для обробки вантажів, створення інтегрованих цифрових платформ для взаємодії з постачальниками, дистриб'юторами, клієнтами; г) забезпечення кібербезпеки та управління ризиками (надійний захист даних і систем за допомогою інструментів кібербезпеки, формування антикризових протоколів для зниження ризиків, пов'язаних із збоєм ІТ-інфраструктури); д) підвищення кваліфікації персоналу (навчальні програми для роботи з новітніми ІТ та системами);

- територіальним утворенням: а) розвиток цифрової інфраструктури (інфраструктурні інвестиції для розгортання 5G, інтернету речей та хмарних обчислень); б) створення регіональних хабів для підтримки підприємств у впровадженні логістичних інновацій; в) підтримка локальних ініціатив (програми стимулювання для підприємств, що впроваджують цифрові логістичні інновації); г) формування кластерів із підприємств, що співпрацюють у сфері логістики й обміну інформацією; д) екологічні інновації (створення умов для впровадження «зелених» логістичних технологій: електротранспорту, систем енергоефективного складування та перевезень); ж) моніторинг ефективності (використання інформаційних систем для контролю транспортного руху, управління трафіком та координації поставок на регіональному рівні);

- державному управлінню [2]: а) удосконалення нормативно-правового забезпечення (розробка та впровадження законодавства, що регулює використання ІТ у логістиці, зокрема, в аспектах кібербезпеки, збору та обробки даних); б) створення стимулів (податкових, фінансових) для підприємств, які впроваджують логістичні інновації; в) інституційна підтримка (формування державних програм для розробки та впровадження цифрових інструментів управління логістикою); г) підтримка наукових досліджень у сфері інноваційної логістики; д) міжнародна інтеграція (забезпечення адаптації логістичних систем до стандартів ЄС та інтеграції в глобальні цифрові ланцюги постачань, створення спільних цифрових платформ із міжнародними партнерами для транскордонної логістики; д) контроль і прозорість (впровадження національної цифрової системи моніторингу руху вантажів і координації логістичних потоків, створення публічних інформаційних платформ для доступу до даних про інфраструктуру та логістичні ресурси).

#### Список використаних джерел:

1. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
2. Микитенко В.В., Чупріна М.О. Роль інформаційно-комунікаційних технологій в розвитку економіки. *Інформаційно-комунікаційні технології управління сталим розвитком економіки України*: колективна монографія/за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп. Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В. 2024. С. 7-70.

## ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ НА РИНОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ЧАС

**Носова Наталія**

*провідний інженер*

*ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»  
м. Одеса*

Природні умови України, які характеризуються високим потенціалом, дозволяють здійснювати сільськогосподарські роботи та вирощувати на значних площах зернові, олійні, овочеві та інші культури не лише для задоволення власних потреб, а й для експортування до багатьох країн світу.

Як відомо, для обробки земель використовується спеціальна техніка сільськогосподарського призначення, серед якої: навісна, збиральна, іригаційна, а також елеваторне обладнання і трактори.

Сільськогосподарське машинобудування є важливою сферою, що забезпечує виробництво продуктів харчування для населення планети. Розвинуте сільськогосподарське машинобудування є показником стану агропромислового комплексу будь-якої країни та передумовою її стабільного розвитку [1].

Сільськогосподарське машинобудування визначає стан виробничого потенціалу України, стале функціонування провідних сфер економіки. Розвиток цієї галузі промисловості характеризує рівень як науково-технічного потенціалу країни, так і забезпечення її продовольчої безпеки [2, с. 23].

На сьогоднішній день вітчизняні сільгоспвиробники використовують частіше за все сільгосптехніку закордонного виробництва. Так, провідні фірми Європи і США постачають на ринок України сівалки точного висіву фірм-виробників Kuhn, Massey Ferguson, Horsh, Great Plains, Kverneland, «Maschio-Gaspardo S.p.A» Amazone, John Deere та ін., які визначаються високою якістю їх виготовлення та надійністю конструкції. Однак за ціною вони доступні господарствам з високим рівнем фінансового забезпечення, кількість яких не перевищує 5%. Тому більшість господарств закуповує вживані сівалки з Європи і США, які для господарств з низькими фінансовими можливостями недоступні. При цьому вартість запчастин для імпортних сівалок залишається на високому рівні. Тому господарства з низьким рівнем фінансового забезпечення надають перевагу вітчизняним сівалкам та іншій сільськогосподарській техніці, яка за технічними характеристиками може поступатися закордонним аналогам, але є доступною за ціною.

Вітчизняні виробники сільськогосподарської техніки, навіть за складних умов воєнного часу виробляють необхідну техніку, але темпи її виробництва з початком війни суттєво скоротилися (табл. 1), а деякі виробники були змушені диверсифікувати свої виробничі потужності або зовсім закрили свої підприємства.



Таблиця 1

**Динаміка виробництва сільськогосподарської техніки в Україні  
у 2017–2022 рр., млн. дол. на рік**

Назва	2017	2018		2019		2020		2021		2022	
		млн. дол.	приріст, %	млн. дол.	приріст, %	млн. дол.	приріст, %	млн. дол.	приріст, %	млн. дол.	приріст, %
Іригаційна техніка	13,06	16,84	29	14,08	-16	11,19	-21	20,57	84	21,03	2
Елеваторне обладнання	30,01	28,23	-6	29,49	4	23,85	-19	24,67	3	23,27	-6
Навісна техніка	247,42	230,60	-7	136,70	-41	35,82	-74	61,75	72	26,64	-57
Збиральна техніка	56,22	47,54	-15	29,18	-39	13,63	-53	11,75	-14	2,95	-75
Трактори	68,16	52,61	-23	30,65	-42	43,53	42	38,30	-12	32,23	-16
Всього	414,85	375,82	-9	240,10	-36	128,03	-47	157,03	23	106,13	-32

*Джерело: Складено авторами за даними [3]*

Як свідчать дані таблиці 1, у повоєнному 2021 році спостерігався приріст виробництва іригаційної техніки на 84% (з 11,19 млн. дол. у 2020 р. до 20,57 млн. дол. у 2021 р.) та навісної техніки – на 72% (з 35,82 млн. дол. до 61,75 млн. дол. за аналогічний період). При цьому скоротилося виробництво збиральної техніки на 14% (з 13,63 млн. дол. у 2020 р. до 11,75 млн. дол. у 2021 р.) та тракторів – на 12% (з 43,53 млн. дол. до 38,30 млн. дол. за аналогічний період).

У першому повоєнному 2022 році суттєво скоротилося виробництво збиральної техніки – на 75% та навісної техніки – на 57% відносно попереднього року. Лише виробництво іригаційної техніки зберегло темпи свого виробництва, збільшивши його на 2%.

Як відзначають дослідники «...подальше зниження обсягів виробництва та реалізації продукції машинобудування становить загрозу економічній безпеці, оскільки в умовах високої конкуренції на зовнішніх ринках вітчизняні товари легко заміщуються продукцією конкурентів, а натомість зростає імпортозалежність національної економіки». [2, с. 31].

Зниження виробництва сільськогосподарської техніки, відповідно, впливає на зменшення обсягів її експорту (табл. 2), що призводить до втрат бюджету та стримує подальший розвиток сектору виробництва сільгосптехніки.

Таблиця 2

**Обсяг експорту сільськогосподарської техніки з України у 2017 р.–2022 р., млн. дол.**

Назва	2017	2018		2019		2020		2021		2022	
	Млн. дол.	Млн. дол.	Приріст, %	Млн. дол.	Приріст, %	Млн. дол.	Приріст, %	Млн. дол.	Приріст, %	Млн. дол.	Приріст, %
Іригаційна техніка	6,41	8,66	35	8,00	8	4,16	-48	10,10	143	6,75	-33
Елеваторне обладнання	35,76	36,91	3	39,75	8	42,74	-8	54,91	28	32,35	-41
Навісна техніка	62,63	54,92	-12	49,35	-10	27,26	-45	39,83	46	30	-25
Збиральна техніка	21,73	16,26	-25	16,11	13	19,75	23	21,85	11	9,05	-59
Трактори	5,69	3,73	-54	2,80	-25	7,68	175	13,84	80	14,43	4
Всього	132,24	120,49	9	16,01	-4	101,69	-12	140,54	38	92,58	-34

*Джерело: складено авторами за даними Державної митної служби України, Comtrade, Pro-Consulting*

Як свідчать дані таблиці 2, війна суттєво вплинула на експортні показники сектору сільськогосподарської техніки, починаючи з 2022 року, коли експорт збиральної техніки скоротився на 59%, елеваторного обладнання – на 41%, іригаційної техніки – на 33%, навісної техніки – на 25%.

Останнім часом «... для України характерне переважання обсягів імпорту над обсягами експорту загалом і в сегменті машинобудування зокрема. Загалом в Україні має місце висока імпортозалежність внутрішнього ринку продукції машинобудування [2, с. 35].

Становлення та розвиток сільськогосподарського машинобудування як галузі промислового виробництва, яка займається виготовленням технічного оснащення та засобів праці для сільськогосподарського виробництва, безпосередньо пов'язані з розвитком науки й техніки та соціально-економічними відносинами в суспільстві, що є необхідною умовою формування потенціалу країни [4].

Під час повномасштабного вторгнення підприємства що виробляють сільськогосподарську техніку систематично пристосовуються до нових викликів, що призвели до порушення логістичних ланцюгів постачання, пошкодження і руйнування об'єктів інфраструктури, перебоями з постачанням електроенергії, зниження платоспроможності. Тому вони змушені постійно шукати можливості щодо отримання конкурентних переваг щоб зберегти свої позиції на ринку, що вимагає від керівників прийняття зважених рішень із застосуванням стратегічного менеджменту і впровадження нового логістичного підходу з урахуванням постійних непередбачуваних змін.

Таким чином, стратегічний менеджмент та зважений логістичний підхід в умовах війни набувають особливої актуальності, оскільки прийняте управлінське рішення має враховувати багато чинників впливу і ризиків, яких необхідно запобігти й зберегти свої позиції на ринку.

#### Список використаних джерел

1. Рудь А. В. Перспективи розвитку сільськогосподарського машинобудування. Міжвузівський збірник «Наукові нотатки». Луцьк, 2023, №76, С. 124-128. DOI 10.36910/775.24153966.2023.76.17  
URL: [https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/naukovi\\_notatky/article/view/1298/1190](https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/naukovi_notatky/article/view/1298/1190)
2. Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”; наук. редактор д.е.н., проф. С.О. Іщук. Львів, 2022. 137 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220002.pdf>
3. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Редьква О.З. Аналіз основних показників функціонування та розвитку сільськогосподарського машинобудування в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління Том 30 (69). №4, 2019 с. 30-36. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-31> URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30\\_69\\_4/30\\_69\\_4\\_2/8.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_4/30_69_4_2/8.pdf)

## ЛОГІСТИЧНІ ІТ-СИСТЕМИ

**П'ятничук Ірина**

*к.е.н., доцент,*

*декан факультету управління*

*Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

*м. Івано-Франківськ*

У сучасному глобалізованому світі конкуренція між компаніями стає все більш інтенсивною, змушуючи підприємства шукати ефективні шляхи оптимізації та інтеграції своїх логістичних і бізнес-процесів. Зокрема, ERP-системи сприяють централізованому управлінню ресурсами, а спеціалізовані логістичні ІТ-рішення автоматизують такі процеси, як управління складськими запасами, транспортом і логістичною діяльністю.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій докорінно змінив підходи до управління логістикою. Проте, незважаючи на широкий вибір ІТ-рішень, багато компаній стикаються з труднощами при їх впровадженні та інтеграції в існуючі бізнес-процеси.

У зв'язку з цим актуальним стає дослідження ролі логістичних ІТ-рішень і ERP-систем у сучасному управлінні ланцюгами постачання, аналіз їхніх переваг і недоліків, а також розробка рекомендацій для ефективного впровадження цих технологій у бізнес-середовище.

Досліджено, що логістичні ІТ-системи та ERP-платформи є ключовими інструментами у сучасному управлінні ланцюгами постачання (supply chain management, SCM). Їх використання забезпечує інтеграцію, автоматизацію та оптимізацію процесів на кожному етапі ланцюга – від закупівлі сировини до доставки кінцевому споживачеві [1-4].

За підсумками проведеного дослідження визначено, що логістичні ІТ-системи стали невід'ємною частиною управління ланцюгами постачання, забезпечуючи автоматизацію операцій, підвищення продуктивності та ефективне використання ресурсів. Основними типами логістичних ІТ-рішень є [1-4]:

- Warehouse Management System (WMS) – це системи управління складом забезпечують оптимізацію використання складських площ, контроль запасів у реальному часі, автоматизацію процесів приймання, зберігання і відвантаження. Наприклад, SAP Extended Warehouse Management дозволяє інтегрувати складські операції з ERP-системою для централізованого управління;

- Transportation Management System (TMS) – це системи управління транспортом автоматизують планування маршрутів, оптимізують завантаження транспорту та дозволяють моніторити пересування вантажів. Приклади, такі як Blue Yonder TMS або Oracle TMS, забезпечують зниження витрат на транспортування;

- Supply Chain Management (SCM) – це системи управління ланцюгами постачання дозволяють координувати закупівлі, транспортування та складські операції, прогнозувати попит і оптимізувати запаси;

- Системи управління реверсною логістикою – це спеціалізовані інформаційно-управлінські системи, які забезпечують планування, реалізацію та контроль процесів

реверсної логістики. Реверсна логістика (зворотна логістика) охоплює рух товарів, матеріалів або ресурсів у зворотному напрямку, тобто від споживача до виробника або до відповідних пунктів утилізації, переробки, ремонту чи повторного використання.

На основі проведеного дослідження вважаємо за доцільне виокремити переваги впровадження ІТ та ERP-систем у логістиці, а саме [4]:

1. Підвищення ефективності – автоматизація рутинних операцій дозволяє прискорити обробку замовлень, оптимізувати використання складських і транспортних ресурсів.

2. Прозорість і контроль – ІТ-рішення дозволяють відстежувати запаси, замовлення та маршрути доставки в реальному часі.

3. Зниження витрат – автоматизація процесів скорочує витрати на робочу силу, зменшує втрати через помилки та оптимізує витрати на транспортування.

4. Покращення взаємодії з клієнтами – ERP-системи надають можливість інтеграції із CRM-рішеннями, що забезпечує швидке реагування на запити клієнтів.

Поряд із перевагами впровадження **ІТ та ERP-систем, слід виокремити виклики** при впровадженні ІТ-рішень у логістиці:

1. Висока вартість – встановлення та підтримка ІТ-рішень, особливо для малого і середнього бізнесу, потребує значних фінансових інвестицій.

2. Адаптація бізнес-процесів – впровадження нових технологій вимагає перегляду існуючих процесів і навчання персоналу.

3. Сумісність систем – інтеграція нових ІТ-рішень із наявними інструментами може створювати технічні труднощі.

4. Нестача кваліфікованого персоналу – ефективне використання систем залежить від рівня підготовки працівників.

Отже, логістичні ІТ-рішення та ERP-системи є невід’ємною складовою сучасного управління ланцюгами постачання. Їхнє впровадження дозволяє автоматизувати ключові логістичні процеси, зокрема управління складом, транспортуванням і запасами, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та швидкості роботи підприємств. Використання таких систем, як WMS, TMS, SCM та ERP, забезпечує зниження операційних витрат, оптимізацію ресурсів і поліпшення обслуговування клієнтів, що є важливим чинником для збереження конкурентних переваг у сучасних умовах.

#### Список використаних джерел:

1. Гришко В., Кустов В., Трященко В. Особливості інформаційного забезпечення управління логістичними процесами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 230-235.

2. Ковшик В. І. Інформаційні технології в контексті управління логістичними витратами промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4, Т. 1. С. 208-212.

3. П’ятничук І.Д., Кафка С.М., Туровська Л.В., Григорук І.І. Нові напрями та перспективи розвитку логістики. *«Наукові інновації та передові технології»*. Серія «Управління та адміністрування». 2024. № 11 (39). С. 351-363.

4. П’ятничук І.Д., Кафка С.М., Томашевська А.В., Туровська Л.В. Логістичні ІТ та ERP системи. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. 10. С. 657-667.

## **РОЛЬ АВТОМАТИЗАЦІЇ В ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЯХ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКУ**

**Павлова Ольга**

*к.е.н., завідувачка кафедри маркетингу, менеджменту та економіки  
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький*

**Пузирьов Олександр**

*к.т.н., завідувач кафедри прикладної механіки  
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький*

В умовах глобалізації ринку та зростаючої конкуренції, сучасний розвиток логістичної діяльності підприємств вимагає впровадження новітніх інноваційних рішень, здатних забезпечити підвищення ефективності управління перевезеннями. Для підприємств, що активно займаються експортом агропромислової продукції, таких як компанії, що здійснюють залізничні перевезення олійно-жирової продукції, цей процес стає особливо актуальним. З огляду на специфіку товарів і їх значний обсяг, важливою частиною діяльності є оптимізація логістичних операцій, зокрема перевезення вантажів, управління вагонами, а також контроль витрат на перевезення.

У зв'язку з цим, підприємства змушені активно впроваджувати автоматизовані системи, які здатні забезпечити оперативний доступ до важливої інформації про вантажі, вагони, ціни на перевезення та інші послуги. Сучасні програмні комплекси для залізничної логістики дозволяють інтегрувати різні елементи управлінського процесу, знижуючи час, необхідний для виконання різноманітних операцій, а також знижують ризики людських помилок. Застосування таких рішень дозволяє не тільки знизити витрати на перевезення, але й покращити управлінську ефективність, що є критичним фактором для підтримки високої конкурентоспроможності підприємства.

Метою роботи є дослідження економічної вигоди від впровадження проектних рекомендацій щодо оптимізації логістичної діяльності підприємства-експортера агропромислової продукції через використання програмного комплексу «Арт: Залізнична Логістика Ultimate». Завдання роботи полягають у визначенні витрат на впровадження цих рішень, прогнозуванні економічного ефекту від їх впровадження та оцінці динаміки розвитку логістичної діяльності підприємства в результаті їх використання.

Зростання обсягів залізничних перевезень на сучасному етапі вимагає суттєвого вдосконалення існуючих систем управління логістикою. Без впровадження автоматизованих рішень підприємства не можуть забезпечити ефективно і своєчасне управління своїми логістичними потоками [1]. Зокрема, для тих підприємств, які здійснюють перевезення олійно-жирової продукції, необхідність в автоматизації управлінських процесів є особливо великою, оскільки даний тип продукції вимагає спеціального підходу та ретельного контролю за процесами транспортування.

Основні функціональні можливості програмного комплексу включають:

– Арт: Обмін з УЗ — автоматизація обміну даними з автоматизованою системою «Клієнт УЗ». Цей модуль дозволяє автоматично отримувати інформацію про залізничні

накладні, відомості користування, а також здійснювати розподіл витрат між учасниками перевезень.

– Модуль «Вагонний парк» — управління дислокацією, орендою та ремонтом вагонів. Завдяки цій функції можна оптимізувати використання вагонів, зменшуючи час простою та забезпечуючи ефективне планування ремонтів.

– Розрахунок вартості перевезень — включає в себе не лише залізничний тариф, а й станційні збори, оренду вагонів тощо. Це дає змогу автоматично розраховувати всі витрати на перевезення.

– Масовий розрахунок перевезень (тендер) — допомагає вибрати оптимальні умови для перевезень, знижуючи загальні витрати на транспортування.

Інтеграція з внутрішніми системами компанії — дає змогу автоматизувати облік документів і витрат, що дозволяє зберігати точність даних і знижувати витрати на обробку інформації.

Для того, щоб оцінити доцільність впровадження програмного комплексу, необхідно врахувати витрати на його закупівлю, супровід та використання SaaS-версії.

Витрати на закупівлю рішень для одного об'єкта становлять 72 000 грн. Для супроводу програми необхідно витратити 8 000 грн на місяць для кожного об'єкта, а на послуги SaaS — 12 000 грн на місяць. Загальні витрати на 2025 рік для 8 об'єктів становлять: закупівля програмного комплексу: 576 000 грн, витрати на супровід: 384 000 грн (за 6 місяців), витрати на SaaS: 576 000 грн (за 6 місяців). Таким чином, загальні витрати на впровадження та використання програмного комплексу в 2025 році складають 1 536 000 грн. У наступні роки ці витрати збільшуються за рахунок продовження послуг супроводу та SaaS, що в сумі дає 1 920 000 грн на рік.

Прогнозоване зростання обсягів збуту підтверджує високу ймовірність того, що впровадження автоматизованих рішень не лише дозволить значно знизити витрати на перевезення, а й позитивно вплине на фінансові показники підприємства.

В результаті проведеного дослідження були зроблені наступні висновки: впровадження програмного комплексу «Арт: Залізнична Логістика Ultimate» є економічно доцільним для підприємства-експортера агропромислової продукції, що займається перевезеннями олійно-жирової продукції. Очікується, що автоматизація управління залізничною логістикою призведе до: зниження витрат на перевезення, підвищення ефективності управління вагонним парком, оптимізації витрат ресурсів і часу.

Зарубіжні компанії вже давно використовують автоматизацію для оптимізації своїх логістичних процесів, і цей досвід стає важливим орієнтиром для українських підприємств. Наприклад, у США та Європі великі транспортні компанії впроваджують автоматизовані системи для управління перевезеннями, що дозволяє значно знизити витрати і покращити точність у відстеженні вантажів. Одним з прикладів є система автоматизованого управління перевезеннями в компанії DB Schenker, яка використовує інтегровані платформи для моніторингу і оптимізації перевезень, управління складськими запасами та прогнозування потреб у вантажах. Використання автоматизованих систем у таких компаніях дозволяє досягти значних знижок на витрати, пов'язані з людським фактором, забезпечити швидкий доступ до актуальної інформації про стан вантажів, а також оптимізувати маршрути для зниження витрат на паливо та час доставки. Наприклад, впровадження автоматизованих рішень для управління транспортними засобами в компанії Maersk Line дозволило скоротити час доставки та збільшити точність прогнозів на кількість перевезених вантажів. Такі

системи забезпечують інтеграцію з іншими підприємствами, що дозволяє створювати єдину інформаційну мережу для зберігання даних і обміну інформацією між усіма учасниками логістичного процесу — від перевізників до кінцевих споживачів товару. Також автоматизовані рішення дозволяють оптимізувати запаси і полегшити процес управління логістичними ланцюгами, завдяки чому підприємства можуть гнучко реагувати на зміни попиту та змінювати стратегії перевезень.

Аналіз зарубіжного досвіду автоматизації [2] показує, що для досягнення значних результатів в оптимізації логістичних операцій важливо впроваджувати інноваційні технології та інтегрувати їх у внутрішні процеси компанії. Для українських підприємств це є важливим кроком у напрямку підвищення конкурентоспроможності, особливо в умовах глобалізації та зміни ринкових умов. Застосування таких систем, як «Арт: Залізнична Логістика Ultimate», дозволить українським компаніям не лише покращити управління логістикою, а й застосувати передові світові практики для досягнення високих результатів.

Таким чином, прогнози зростання обсягів збуту підтверджують перспективність впровадження даних проектних рекомендацій. Інтеграція логістичних рішень дозволить значно підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку олійно-жирової продукції, а також сприятиме загальному покращенню фінансових показників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г., Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості. Економіка транспортного комплексу. 2023. Вип. 41. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4ed42dfe-5ba3-4803-a780-2f362cee9447/content>
2. Дорошкевич Д. В. Міжнародні логістичні системи в умовах глобалізації. Ефективна економіка. № 2. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3282>

## **ПОГЛЯДИ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ МАТЕМАТИЧНОЇ МОДЕЛІ ТРАНСПОРТНОЇ ЗАДАЧІ ДЛЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЙ ВІЙСЬК В УМОВАХ СКЛАДНОЇ ОПЕРАТИВНОЇ ОБСТАНОВКИ**

**Скиба Олег**

*начальник науково-дослідного відділу Державного науково-дослідного інституту  
випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*

**Шабанова Олена**

*к.е.н., доцент,*

*провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу Державного науково-  
дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*

**Брянкін Сергій**

*д-р. філ.*

*провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу Державного науково-  
дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*

Всебічне планування та якісне виконання заходів логістичної підтримки дій підрозділів Сил безпеки та оборони України в ході російсько-української війни суттєво впливає на здатність нашої держави вести військову кампанію.

Враховуючи важливість забезпечення українських військ матеріально-технічними засобами, російська сторона регулярно наносить удари по місцях їхнього зберігання, транспортних колонах, які здійснюють постачання, а також по елементах транспортних комунікацій (мостах, дорогах). У зв'язку з такою складною оперативною обстановкою періодично відбуваються перебої з надходженням необхідних ресурсів до підрозділів Сил безпеки та оборони (забезпечення зброєю, боєприпасами, паливом, продуктами).

Відтак, органи управління логістичної підтримки змушені оперативно реагувати на існуючі загрози та факти, що ускладнюють або спричиняють зрив постачання матеріально-технічних ресурсів. Це здійснюється як на етапі завчасного планування, коли визначаються резервні суб'єкти постачання та запасні маршрути, так і безпосередньо при виникненні чинників військового та/бо техногенного характеру, які перешкоджають логістиці.

Для полегшення та раціоналізації виконання завдань логістичного забезпечення органами управління пропонується використовувати автоматизовані (інформаційні) системи з відповідним програмним забезпеченням.

При цьому такі автоматизовані (інформаційні) системи доцільно використовувати не лише для відслідковування наявності запасів тих чи інших матеріально-технічних засобів у підрозділах та місцях зберігання.

Однією із основних функцій таких систем передбачається реалізація функції планування постачання на основі класичної транспортної задачі [1, с. 5; 2, с. 140], що використовується в логістиці відомих логістичних та торгівельних організацій [3, с. 9] (рис. 1).

Для постановки транспортної задачі в інтересах логістичного забезпечення військ використовуються такі дані:

- вектор запасів (на складах, базах)  $A = \{a_1, a_2, \dots, a_m\} = \{a_i\}_{i=1}^m$ ;
- вектор потреб підрозділів  $B = \{b_1, b_2, \dots, b_n\} = \{b_j\}_{j=1}^n$ .

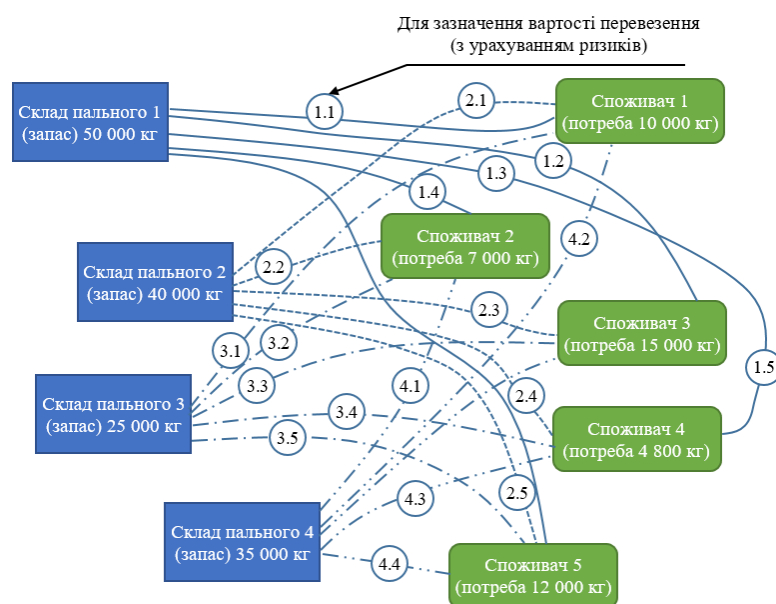


Рис.1. Схематичне зображення вихідних даних для транспортної задачі



У подальшому формується матриця вартості перевезень  $C = \{c_{ij}\}_{i=1, j=1}^{m, n}$ .

Оснащення автоматизованими робочими місцями службових осіб органів управління логістичним забезпеченням пропонується здійснювати від тактичної ланки і вище. Для функціонування такої системи потрібні не лише дані щодо потреб військ та наявність ресурсів на складах, а й характеристика шляхів підвезення: кілометраж, стан доріг, наявність загроз військового характеру.

#### Список використаних джерел:

1. Транспортна задача: навч. посіб. для студ. спец.-ті 121 «Інженерія програмного забезпечення», спеціалізації «Програмне забезпечення розподілених систем», «Програмне забезпечення Web-технологій та мобільних пристроїв. / КПІ ім. Ігоря Сікорського. уклад.: О. К. Молодід. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 37 с.
2. Акулич І.Л. Математичне програмування в прикладах і задачах. Вища Школа, 1986. 367с.
3. Скололовська З.М. Anylogic – універсальне середовище імітаційного моделювання економічних систем. *Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку* : Матеріали наук.-практ. конф., м. Одеса, 28-29 лист. 2017 р. / Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 2017. С. 7-12.

## ФАКТОР НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ

**Соколов Андрій**

*аспірант кафедри економіки і фінансів  
Одеський національний морський університет  
м. Одеса*

Оцінка невизначеності є надзвичайно важливим елементом при аналізі економічної безпеки підприємств морської логістики. В умовах глобалізації та волатильності світових ринків логістичні компанії стикаються з численними викликами, зокрема пов'язаними з військовими діями в Україні та інших регіонах світу, нестабільністю у політиці та макроекономіці, коливаннями цін на енергоносії та збільшенням вимог до екологічності перевезень. Кожен із цих викликів вносить фактор невизначеності в управління логістичними процесами, а їх комбінація може суттєво впливати на стає функціонування підприємств.

В умовах середовища, що постійно змінюється, підприємства морської логістики потребують чітких механізмів управління фінансовими ресурсами, що забезпечує стійкість навіть за умов найгіршого розвитку подій. Загалом, оцінка невизначеності допомагає підприємствам розробляти гнучкі фінансові стратегії, спрямовані на підтримку їхньої довгострокової фінансово-економічної безпеки.

Щодо трактування сутності поняття невизначеність, то одним з перших економістів, хто розглядав проблеми невизначеності був Френк Найт. Науковець розмежовував поняття «ризик» та «невизначеність» [1]. Найт підкреслював, що ризик стосується ситуацій, де ймовірності можливих подій відомі або можуть бути розраховані. У таких випадках можна використовувати математичні моделі для прийняття рішень. Невизначеність, за Найтом, виникає тоді, коли неможливо визначити ймовірності подій через відсутність достатньої інформації. Це робить

майбутнє подій абсолютно непередбачуваним, унеможливаючи точний прогноз. Така невизначеність характерна для унікальних і безпрецедентних ситуацій, оскільки створює умови, при яких рішення приймаються на основі інтуїції, досвіду або припущень. На думку Найта, саме здатність справлятися з невизначеністю визначає ефективність підприємницької діяльності. Він вважав, що прибуток є винагородою підприємцям за здатність брати на себе відповідальність у таких умовах. Таким чином, невизначеність є ключовим фактором у формуванні економічної динаміки.

У логістичному менеджменті основним елементом оцінки є ефективність, а отже, ефективність та компетентність менеджера. Водночас, розглядаючи ефективність управління та продуктивність процесу, необхідно визначити рівень ризику. Прийняття ризику в процесі управління має два виміри з точки зору визначення його наслідків. Позитивний ризик, що розглядається з точки зору можливості прогнозування його настання та можливості оцінки його наслідків (математична ймовірність) – тобто підпорядкований стандартним методам управління. На протилежній крайності слід розглядати негативний ризик, коли відомо, що він відбудеться, але набір факторів є таким, що неможливо оцінити або присутня висока ймовірність помилки. У такому випадку змінні, які неможливо передбачити, називаються непередбачуваними факторами. З іншого боку, збільшення кількості непередбачуваних факторів зазвичай називають невизначеністю. З цієї точки зору, внаслідок виникнення непередбачуваних факторів будь-який процес управляється в умовах невизначеності.

Розвиток морської логістики в умовах невизначеності відноситься до ситуації прийняття рішення, в якій логістичний менеджер не знає напевно, яке рішення буде правильним та ефективним через недостатність інформації про внутрішнє середовище (наприклад, щодо ланцюга поставок) і зовнішнє (наприклад, початок воєнних дій). Менеджер не в змозі точно передбачити (наприклад, через відсутність ефективних заходів контролю) вплив можливих дій на поведінку окремих учасників логістичної системи та здійснити їхню оцінку.

Невизначеність може бути ініційована будь-яким фактором та може впливати на функціонування основних акторів логістичної системи (перевізник, постачальник, клієнт). Якби всі перелічені актори мали доступ до повної інформації, можна було б усунути інформаційну асиметрію, але ідеальний обмін інформацією, як вже було зазначено вище, на практиці малоімовірний.

Науковці Санчес Родрігес В. та інші [2] розробили логістичну модель в умовах невизначеності, основний наголос у якій зроблений на виокремленні основних джерел невизначеності (див. табл. 1.)

Таблиця 1

### Основні джерела невизначеності у логістиці

<i>Джерела невизначеності з позиції постачальника вантажу</i>	
Сфера появи	Причина появи невизначеності
Постачальник	Невизначеність у діяльності постачальника
Управління ланцюгом поставок	Відсутність комунікації в процесі замовлення
Маркетинг	Відсутність інтеграції між маркетингом і виробництвом
Виробництво	Операційна невизначеність
Управління запасами та замовленнями	Невизначеність в процесі управління запасами та замовленнями

Продовження табл. 1

Транспортування та зберігання	Невизначеність в процесі доставки вантажу
<i>Джерела невизначеності з позиції клієнта</i>	
Сфера появи	Причина появи невизначеності
Управління ланцюгом поставок	Відсутність інтеграції всіх стратегічних сфер у ланцюгах поставок
Управління запасами та замовленнями	Невірна або недостатня інформація щодо прогнозів у клієнтів
Розвантаження	Вищі очікування клієнтів, що впливає на частоту доставки
Управління терміналами та складами	Витрати та можливості збитків через неефективну інформаційно-технологічну систему
<i>Джерела невизначеності з позиції перевізника</i>	
Сфера появи	Причина появи невизначеності
Управління транспортними засобами	Вантажопідйомність та конфігурація транспортного засобу
Процес транспортування	Затримки у транспортуванні через внутрішні проблеми перевізника
Управління логістичною мережею	Попит на транспорт не є стабільним та повністю прогнозованим
Планування та маршрутизація	Неефективне планування маршрутів перевезень
Вартість та рентабельність	Низька маржа перевезень
<i>Джерела невизначеності з системи контролю</i>	
Сфера появи	Причина появи невизначеності
Управління інформацією	Відсутність інформації або неповна інформація про фактичний статус замовлення в межах ланцюга
Управління інформаційно-комунікаційною системою	Невірний прогноз по ланцюгу поставок, не прогнозоване збільшення або зменшення попиту
Управління матеріальними ресурсами	Відсутність синхронізації та комунікації між суміжними процесами
<i>Джерела зовнішньої невизначеності</i>	
Сфера появи	Причина появи невизначеності
Макроекономічні процеси у логістиці	Вартість цін на паливо, податки та збори, мита, ставки фрахту і т.д.
Стан ринку	Коливання цін на товари та транспортні послуги
Умови транспортування	Затори на логістичних шляхах або трансформація логістичних шляхів
Невизначеність у майбутній політичній конфігурації держави	Можливі зміни рівня оподаткування, ставок мита і т.д.

*Джерело: [2; 3].*

Підсумовуючи, морська логістика наразі має високий ступень глобальної інтегрованості та функціонує в умовах постійної взаємодії з різними країнами, фінансовими системами та валютними ринками. Це створює високий рівень залежності від зовнішніх факторів, які часто є непередбачуваними та неконтрольованими з боку підприємств. За таких умов оцінка невизначеності стає необхідним елементом для розробки ефективних стратегій управління підприємством.

#### Список використаних джерел:

1. Клапків М. С. Питання етимології економічного ризику. *Фінанси України*. 2001. №4. С.14-20.
2. Sanchez-Rodrigues V., Potter A., Naim M. M. The impact of logistics uncertainty on sustainable transport operations. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 2010. 40, 1/2, P. 61-83. URL:[https://www.researchgate.net/publication/235302563\\_The\\_impact\\_of\\_logistics\\_uncertainty\\_on\\_sustainable\\_transport\\_operations](https://www.researchgate.net/publication/235302563_The_impact_of_logistics_uncertainty_on_sustainable_transport_operations) (accessed 19.01.2025).
3. Magruk A. Weak signals in logistics in the context of the uncertainty phenomenon. *LogForum 14 (3). Management Journal*. 2018. 28 (10), P. 1035-1052.

## УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ У КОНТЕКСТІ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

**Чернявська Є.А.**

здобувач вищої освіти,  
Національний університет «Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка», м. Полтава

**Васильченко М.І.**

к.е.н., доцент  
Національний університет «Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка», м. Полтава

У сучасному глобалізованому світі, який характеризується швидкими змінами та високим рівнем нестабільності, забезпечення стійкості ланцюгів постачання є важливим завданням як для окремих підприємств, так і для органів державного управління. Події останніх років, зокрема пандемія COVID-19, економічні кризи та військові конфлікти у різних частинах світу, чітко продемонстрували критичну важливість надійного функціонування ланцюгів постачання для забезпечення економічної та національної безпеки.

Управління стійкістю ланцюгів постачання є надзвичайно важливим у сучасних умовах, коли підприємства стикаються з численними зовнішніми та внутрішніми загрозами. Ефективне реагування на ці загрози вимагає комплексного підходу та включає декілька основних напрямів, що дозволяють забезпечити безперебійне функціонування ланцюгів постачання та зменшити ризики, пов'язані з кризовими ситуаціями.

Одним із основних напрямів управління стійкістю ланцюгів постачання є ідентифікація та оцінка ризиків, які можуть загрожувати безперебійній роботі цих ланцюгів. Для ефективного управління цими ризиками необхідно застосовувати інструменти аналізу, такі як оцінка вразливостей, SWOT-аналіз, сценарне

моделювання та інші методи. Вони дозволяють не лише виявити слабкі місця в ланцюгу, а й прогнозувати можливі негативні сценарії розвитку подій. Регулярна оцінка ризиків дає змогу оперативно реагувати на зміни та знижувати ймовірність виникнення серйозних проблем у майбутньому.

Ще одним важливим напрямом є диверсифікація постачальників. Залежність від одного постачальника підвищує вразливість підприємства до зовнішніх факторів, таких як природні катаклізми, економічні кризи або геополітичні зміни. Наявність кількох альтернативних джерел постачання знижує ризики, пов'язані з можливими перебоями у постачанні ресурсів через непередбачувані обставини, такі як закриття кордонів, збої в логістичних ланцюгах або зміни умов на ринках постачальників. Диверсифікація дозволяє підприємствам бути більш гнучкими, оперативно реагувати на зовнішні виклики та оптимізувати витрати.

Використання цифрових технологій також відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості ланцюгів постачання. Інтеграція штучного інтелекту, блокчейн та аналітики великих даних підвищує прозорість і ефективність ланцюгів постачання. Сучасні технології дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту, покращують відстеження товарів на всіх етапах та забезпечують безпеку даних [1, с. 215]. Цифровізація сприяє автоматизації процесів, оптимізації складських запасів і прогнозуванню попиту, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати точність прогнозів.

Розробка планів кризового реагування є важливим напрямом управління стійкістю ланцюгів постачання. Зокрема, мова йде про те, що своєчасна підготовка до можливих кризових ситуацій дозволяє ефективно реагувати на непередбачувані обставини [2]. У цьому контексті особливу роль відіграє створення резервів, розробка чітких планів дій для надзвичайних ситуацій та навчання персоналу для правильного реагування в екстрених умовах. Така підготовленість значно скорочує час відновлення ланцюгів постачання після кризових подій і мінімізує їх негативний вплив на діяльність підприємства.

Не менш важливим, на наш погляд, є залучення держави до забезпечення стійкості ланцюгів постачання. Органи влади мають сприяти розвитку співпраці між підприємствами, надавати належну нормативно-правову підтримку, створювати умови для впровадження інноваційних технологій і залучати міжнародних партнерів до розвитку національних ланцюгів постачання [3, с. 48]. Крім того, держава має активно долучатися до формування стратегій щодо диверсифікації джерел постачання, захисту критичної інфраструктури та зміцнення кібербезпеки, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню стійкості національної економіки перед глобальними викликами [4].

Таким чином, на прикладі України можна наочно побачити, як зовнішні та внутрішні загрози можуть впливати на функціонування ланцюгів постачання. Сьогодні підприємства змушені оперативно змінювати свої бізнес-процеси, шукати нові джерела постачання, підвищувати рівень безпеки інформаційних систем та підтримувати стабільність сформованих логістичних маршрутів. Це ще раз підтверджує, що управління стійкістю ланцюгів постачання в умовах загроз національній безпеці є багатогранною проблемою, яка вимагає комплексного підходу. Такий підхід передбачає розвиток співпраці між підприємствами та державними інститутами, впровадження інноваційних технологій, адаптацію до сучасних викликів і підвищення рівня підготовки кадрів. Лише за таких умов можна забезпечити ефективне

функціонування ланцюгів постачання та сприяти зміцненню економічної безпеки держави.

#### Список використаних джерел:

1. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management*. Pearson Education, 2016. 320 p.
2. Sheffi Y. *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. MIT Press, 2005. 352 p.
3. Національна стратегія управління ризиками ланцюгів постачання: аналітичний огляд / за ред. О.В. Біловола. Київ: НАН України, 2020. 128 с.
4. Світовий банк. Оцінка стійкості ланцюгів постачання в умовах глобальних криз: аналітичний звіт. Вашингтон: World Bank Group, 2022. 85 с.

## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ У МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАНЬ

Шевченко Євгеній

*здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності «Облік і оподаткування»,  
аспірант кафедри обліку та аудиту  
Державного податкового університету, м. Ірпінь*

Сучасні міжнародні ланцюги постачань функціонують в умовах зростаючих екологічних викликів, що потребує переосмислення підходів до управління логістичними процесами. Впровадження принципів екологічної безпеки стає ключовим чинником підвищення ефективності логістичних операцій, оскільки зниження негативного впливу на довкілля часто супроводжується оптимізацією ресурсних витрат, зокрема енергетичних, транспортних та пакувальних. Посилення екологічних стандартів на міжнародному рівні стимулює підприємства до застосування інноваційних рішень у сфері логістики, включаючи використання енергоефективних транспортних засобів, перехід на вторинні матеріали для пакування, а також впровадження принципів циркулярної економіки. Це сприяє не лише зниженню логістичних витрат, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємств через відповідність міжнародним екологічним стандартам. Дослідження взаємозв'язку екологічної безпеки та оптимізації логістичних витрат дозволяє виявити ключові інструменти, які сприяють гармонізації економічних та екологічних інтересів у глобальних ланцюгах постачань.

Управління логістичними процесами в умовах глобалізації передбачає не лише економічну ефективність, але й відповідність принципам екологічної безпеки. Сучасні компанії зосереджують увагу на зниженні негативного впливу на довкілля як елементі стратегії сталого розвитку, що стимулює застосування екологічно орієнтованих підходів у логістиці.

Екологічна безпека в логістиці передбачає мінімізацію шкідливих викидів, раціональне використання ресурсів та запобігання негативному впливу логістичних операцій на довкілля [3, с. 131]. Основними принципами є:

- принцип превентивності, спрямований на запобігання екологічним ризикам через впровадження енергоефективних технологій;
- принцип ресурсощадності, що акцентує на використанні відновлюваних ресурсів і мінімізації відходів;

– принцип циркулярності, який передбачає повторне використання ресурсів у логістичних процесах.

Застосування цих принципів сприяє не лише збереженню довкілля, а й оптимізації логістичних витрат завдяки зниженню енергоспоживання та витрат на утилізацію.

Для досягнення екологічної безпеки в логістичних системах розроблено низку міжнародних стандартів. Серед найбільш впливових – ISO 14001, який встановлює вимоги до систем екологічного менеджменту та підходів до моніторингу впливу на довкілля [1].

У цьому контексті особливого значення набуває Європейський зелений курс (European Green Deal) – стратегія ЄС, спрямована на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року [2]. Для логістики це означає перехід до енергоефективних транспортних рішень, зниження викидів CO<sub>2</sub> та активне впровадження відновлюваних джерел енергії у ланцюгах постачань.

Застосування екологічних стандартів безпосередньо впливає на організацію логістичних операцій. По-перше, компанії оптимізують маршрути доставки для зниження викидів та витрат на паливо. По-друге, дедалі частіше використовуються екологічно чисті транспортні засоби (електромобілі, гібриди), що зменшує вуглецевий слід.

Важливим аспектом є цифровізація обліково-аналітичних систем, яка дозволяє в реальному часі моніторити рівень екологічних витрат та ефективність використання ресурсів. Це створює підґрунтя для прийняття стратегічних рішень, де екологічна безпека стає ключовим фактором конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Реалізація екологічної безпеки в міжнародних ланцюгах постачань неможлива без розробки дієвих підходів до оптимізації витрат, що враховують сталі екологічні практики. Інноваційні методи управління логістикою дозволяють не лише знизити негативний вплив на довкілля, але й підвищити економічну ефективність процесів завдяки зменшенню ресурсоспоживання та вдосконаленню операційних рішень.

Одним із ключових напрямів оптимізації є перехід на енергоефективні транспортні системи. Це включає використання електротранспорту, гібридних двигунів, а також технологій водневих паливних елементів. Такі підходи сприяють зниженню витрат на паливо та скороченню викидів парникових газів.

Важливо, що енергоефективний транспорт є лише одним із аспектів екологізації логістики. Додатковий ефект досягається через принципи циркулярної економіки, які орієнтовані на повторне використання ресурсів.

Циркулярна економіка передбачає повторне використання ресурсів та мінімізацію відходів. У логістиці це може проявлятися через:

- використання багаторазової тари та упаковки;
- впровадження оборотних контейнерів для транспортування товарів;
- переробку та утилізацію відходів безпосередньо на підприємствах.

Проте повторне використання ресурсів потребує ефективного контролю й аналізу, що стає можливим завдяки сучасним цифровим технологіям моніторингу екологічних показників.

Цифровізація логістичних процесів відкриває нові можливості для контролю екологічних показників. Сучасні системи моніторингу викидів дозволяють відстежувати обсяги CO<sub>2</sub>, що генеруються на кожному етапі ланцюга постачань, і вчасно реагувати на відхилення від екологічних стандартів. Окрім моніторингу,

технології дозволяють оптимізувати логістичні маршрути, використовуючи алгоритми штучного інтелекту для вибору найкоротших і найменш енерговитратних шляхів. Це сприяє мінімізації витрат часу, витрат на паливо та загального вуглецевого сліду.

Таким чином, оптимізація логістичних витрат у міжнародних ланцюгах постачань через екологічні підходи є комплексним процесом, що ґрунтується на поєднанні енергоефективних рішень, принципів циркулярної економіки та цифрових технологій моніторингу. Впровадження екологічних стандартів, таких як ISO 14001 та Європейський зелений курс, стимулює підприємства переглядати традиційні підходи до управління логістичними системами, інтегруючи екологічну безпеку в ключові бізнес-процеси. Енергоефективні транспортні рішення сприяють зниженню споживання пального, мінімізації викидів CO<sub>2</sub> та підвищенню операційної ефективності. Використання циркулярних практик, таких як повторне використання тари та пакувальних матеріалів, дозволяє не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й оптимізувати витрати на матеріали та утилізацію. Водночас цифрові системи моніторингу та оптимізації маршрутів забезпечують точний контроль екологічних показників і сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів. Синергія цих підходів дозволяє підприємствам не лише досягти екологічної безпеки, але й отримати конкурентні переваги на міжнародних ринках, знизивши загальні витрати у ланцюгах постачань. Такий підхід сприяє гармонізації економічних та екологічних інтересів, забезпечуючи сталий розвиток глобальних логістичних систем.

#### Список використаних джерел:

1. ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування (ISO 14001:2015, IDT). URL: <https://www.iso.org/ru/standard/60857.html> (дата звернення: 15.01.2025)
2. The European Green Deal / European Commission. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) (дата звернення: 15.01.2025)
3. Богдан С. В. Економічна безпека агробізнесу в умовах зеленого курсу та цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 129-136.





**СЕКЦІЯ 6**  
***ЦИФРОВІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ***  
***СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ***

---

**SECTIONS 6**  
***DIGITALIZATION IN THE SYSTEM OF ENSURING THE***  
***SUSTAINABILITY OF THE STATE AND BUSINESS***

---

## ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

**Антонюк Дмитро**

*д.е.н., проф., проф. кафедри менеджменту та адміністрування  
Національного університету «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя*

**Коляда Олександр**

*аспірант Національного університету «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя*

Штучний інтелект (ШІ) є однією з важливих технологій XXI ст., яка змінює підприємництво, навчання, управління країною та всі аспекти нашого життя. Використання ШІ може значно підвищити ефективність, скоротити витрати та сприяти технологічному розвитку. Але ця технологія також несе певні ризики, які впливають на економічну безпеку держави. Для України, яка перебуває на шляху євроінтеграції та має адаптувати своє законодавство до норм ЄС, важливо виробити ефективну стратегію регулювання ШІ. При цьому особливу увагу слід звернути на Акт ЄС про ШІ [1], що передбачає ризико-орієнтований підхід до використання ШІ.

ШІ може сприяти забезпеченню економічної безпеки за рахунок автоматизації бізнес-процесів – зниження витрат та підвищення ефективності у промисловості, фінансах, державному управлінні. Використання ШІ в аналізі великих обсягів даних дозволяє покращити стратегічне планування, виявлення фінансових ризиків та боротьбу з шахрайством. Розвиток цифрової економіки, створення нових ринків, інноваційних бізнес-моделей, підтримка стартапів та ІТ-індустрії також є важливими аспектами. Водночас без належного регулювання і контролю ШІ може перетворитися на загрозу економічній безпеці.

Основні виклики та загрози, пов'язані з використанням ШІ, включають кібербезпеку та вразливість даних, оскільки ШІ може використовуватися для кібератак, зламу фінансових систем та маніпуляцій із персональними даними. Також є ризики монополізації та нерівності, адже впровадження ШІ без належного контролю може призвести до концентрації ринку в руках кількох великих компаній, що послабить конкуренцію та підвищить ризики зловживань. До того ж, ризики неконтрольованої автоматизації можуть спричинити скорочення робочих місць без належних механізмів перепідготовки кадрів. Генеративний ШІ може використовуватися для створення фейкових новин, маніпуляції громадською думкою та фінансових махінацій, що становить загрозу дезінформації та інформаційних атак.

ЄС впроваджує Акт про штучний інтелект (AI Act), який регулює використання ШІ через систему ризик-орієнтованого підходу (табл. 1), є першим у світі комплексним регламентом, спрямованим на регуляцію ШІ [2]. Україна, рухаючись до ЄС, має розробити власну стратегію адаптації цього підходу, зважаючи на національні особливості та виклики.

Таблиця 1

**Класифікація систем ШІ за рівнем ризику згідно закону про штучний інтелект [2-3]**

Рівень ризику	Характеристика ШІ
Неприпустимий ризик	Системи ШІ, що суперечать фундаментальним правам людини або заборонені (маніпулятивні системи, технології соціального рейтингу тощо)
Високий ризик	Системи ШІ, які використовуються в критично важливих галузях, таких як медицина, транспорт, освіта та управління інфраструктурою, до яких застосовуються суворі вимоги щодо безпеки, прозорості, управління даними та забезпечення захисту прав користувачів
Обмежений ризик	Чат-боти чи системи рекомендацій, для яких передбачено вимогу інформувати користувачів про те, що вони взаємодіють із ШІ
Мінімальний ризик	Найбільша кількість застосувань ШІ (наприклад, фільтри у соціальних мережах чи розважальні програми), які не підпадають під жорстке регулювання.

Слід зазначити про наявність регуляторних вимог систем ШІ з високим ризиком, таких як:

- оцінка відповідності – проходження незалежної перевірки на відповідність стандартам до початку використання;
- прозорість роботи ШІ – системи та рішень, що вона приймає;
- захист даних – суворе дотримання норм GDPR (Регламенту ЄС щодо захисту даних), зокрема захист персональних даних користувачів;
- моніторинг та звітність – оснащення систем ШІ механізмами для безперервного моніторингу їхньої роботи та оцінки ризиків.

В кожній країні ЄС будуть плануватися створення національних надзорних органів щодо контролю за дотриманням закону та у випадках порушень накладення штрафів (до 6% від глобального річного обігу компанії).

Для ефективного використання ШІ та мінімізації ризиків в Україні необхідно впровадити ризико-орієнтований підхід до регулювання ШІ, враховуючи досвід ЄС. Забезпечення відповідальності за використання ШІ у сферах, що мають критичне значення для економічної безпеки, є першочерговим завданням.

Важливо розвивати державний моніторинг ШІ-рішень для уникнення шахрайств та зловживань, а також формувати інституційну базу – створювати спеціалізовані державні органи для контролю та сертифікації ШІ-рішень.

Підтримка розвитку інновацій, зокрема створення стимулів для бізнесу, що розробляє безпечні та ефективні ШІ-рішення, також є важливим напрямком.

ШІ є потужним інструментом, що може як посилити економічну безпеку України, так і створити значні загрози. Гармонізація українського законодавства з європейськими нормами, зокрема впровадження принципів AI Act, дозволить ефективно використовувати потенціал ШІ та водночас убезпечити економіку від ризиків. Україна має можливість не лише адаптувати європейський досвід, а й

розробити власну модель регулювання, враховуючи національні реалії та виклики воєнного та післявоєнного періоду.

#### Список використаних джерел:

1. Artificial Intelligence Act: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0206>
2. Регулювання ШІ в ЄС: Аналітика та пояснення. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/>
3. The EU's AI Act: What You Need to Know. URL: <https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2024/03/the-european-unions-ai-act-what-you-need-to-know#:~:text=The%20AI%20Act%20aims%20to,models.%22%20See%20the%20European%20Commission>

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ВИКЛИКІВ

**Артюмова Анастасія**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки*

*Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій*

*м. Київ*

Розробка та впровадження організаційно-економічного механізму сталого розвитку в епоху цифрових технологій є дуже актуальною та важливою для сучасної економіки, оскільки цифрові технології змінюють спосіб нашого життя та роботи, і важливо розуміти, як ефективно керувати ними та використовувати їх. зміни для сталого економічного зростання. Це включає в себе розробку та реалізацію політики, стратегій і правил, які збалансують економічне зростання з соціальною та екологічною стійкістю, а також вирішення потенційних проблем, які можуть виникнути в результаті впровадження нових технологій в економіку.

Розвиток організаційних та економічних механізмів розвитку в епоху цифрових технологій також має відношення до концепції «Четвертої промислової революції», яка відноситься до сучасної епохи швидких технологічних змін та їх впливу на суспільство та економіку. Четверта промислова революція характеризується конвергенцією цифрових, фізичних і біологічних систем, що призвело до нових технологій та інновацій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей, 3D-друк тощо.

Впровадження цих технологій в економіку може принести такі переваги, як збільшення продуктивності, покращення послуг і покращення рівня життя, але це також може призвести до таких проблем, як збільшення нерівності, переміщення робочих місць і проблеми з конфіденційністю. Тому необхідний комплексний і добре продуманий організаційний та економічний механізм, щоб переконатися, що ці технології застосовуються стійким способом і що вигоди розподіляються справедливо.

Варто зазначити, що забезпечення розвитку в епоху цифрових технологій є необхідним не лише урядом, але й приватним сектором та громадянами. Компанії також повинні відігравати важливу роль у сприянні сталому розвитку впровадження стійких практик, сприяння справедливим умовам праці та захист навколишнього середовища. Крім того, громадян також слід заохочувати прийняти сталий спосіб життя та вибір споживання, щоб зменшити їхній вплив на навколишнє середовище.

Міжнародне співробітництво та співпраця мають важливе значення для вирішення глобальних проблем сталого розвитку в епоху цифрових технологій. Це включає в себе обмін передовим досвідом, знаннями та технологіями, а також координацію політики та нормативних актів на міжнародному рівні.

Проблематика організаційно-економічного механізму управління розвитком економіки в умовах цифрових викликів була предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, іноземні автори значну увагу приділяли теоретичним та методологічним аспектам формування стратегій управління в умовах швидкої технологічної еволюції. Bamberger, P. та Meshoulam, I. в своїй роботі "Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact" [2] досліджували, як управлінці можуть використовувати стратегії управління персоналом для адаптації підприємства до зовнішніх змін, в тому числі через цифровізацію процесів управління ресурсами. Kaplan, R. S. і Norton, D. P. у праці "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action"[3] запропонували систему збалансованих показників, яка дозволяє підприємствам оцінювати ефективність своїх стратегій, включаючи цифрові ініціативи, і здійснювати оптимізацію процесів в реальному часі. Ahlstrand, B., Lampel, J., та Mintzberg, H. у книзі "Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management" [1] розглянули різні підходи до формулювання стратегій, зокрема через призму технологічних змін і цифрової трансформації.

Основними елементами організаційно-економічного механізму управління розвитком в цифрову епоху є:

1. Цифрова трансформація економіки: це передбачає інтеграцію цифрові технології в усі аспекти економічної діяльності, включаючи виробництво, розподіл і споживання.

2. Розвиток цифрової інфраструктури: Сюди входить створення швидкості цифрових мереж, центрів обробки даних і послуг хмарних обчислень.

3. Підтримка цифрових інновацій і підприємництва: це включає в себе надання фінансування, навчання та інших ресурсів підприємцям і стартапам, які працюють з цифровими технологіями.

4. Розвиток цифрових навичок: це включає навчання та навчання працівники цифрової економіки, зокрема в таких сферах, як аналіз великих даних, штучний інтелект і блокчейн.

5. Цифрове управління: це включає розробку політики та нормативні акти для підтримки цифрової економіки, такі як закони про захист даних, закони про інтелектуальну власність і закони про конкуренцію.

6. Управління цифровими даними: Це включає розробку даних системи управління, які можна використовувати для прийняття рішень, прогнозування та управління ризиками в цифровій економіці.

7. Співпраця та координація між урядом, приватним сектором та громадянське суспільство: це включає розвиток державно-приватного партнерства та інші ініціативи для просування цифрової економіки.

Безумовно, одним із аспектів організаційно-економічного механізму управління розвитком в цифровій економіці є концепція «цифрового двійника». Цифровий двійник - це віртуальна копія фізичного активу, наприклад фабрики чи транспортної системи, яку можна використовувати для моделювання та аналізу. Це дозволяє більш ефективно використовувати ресурси та краще приймати рішення щодо експлуатації та

обслуговування. Іншим аспектом є розробка та впровадження цифрових платформ, які можуть сприяти обміну товарами та послугами та створювати нові бізнес-моделі. Крім того, інтеграція передових технологій, таких як штучний інтелект та Інтернет речей, може призвести до підвищеної автоматизації та оптимізації процесів. Однак також важливо враховувати потенційні негативні наслідки цифровізації, такі як посилення нерівності та переміщення робочих місць, і вирішувати їх за допомогою відповідної політики та нормативних актів.

Іншим важливим аспектом сталої цифрової економіки є розробка та впровадження політик і правил, які сприяють чесній конкуренції, захисту споживачів і конфіденційності даних. Це включає такі заходи, як антимонопольне законодавство для запобігання монополіям, правила захисту даних для захисту особистої інформації та правила для забезпечення рівного доступу всіх компаній і окремих осіб до цифрових технологій і ринків.

Іншим ключовим аспектом, є також розвиток цифрової інфраструктури та навичок. Це включає інвестиції у високошвидкісний доступ до Інтернету, програми цифрової грамотності та навчання для працівників, щоб отримати навички, необхідні для участі в цифровій економіці.

Важливо забезпечити справедливий розподіл переваг цифровізації в суспільстві, включно з маргіналізованими та знедоленими спільнотами. Цього можна досягти за допомогою такої політики, як прогресивне оподаткування, програми соціального захисту та цільові інвестиції в освіту та навчання.

Крім того, існує потреба в міжнародній співпраці для вирішення транскордонних питань, таких як конфіденційність даних, кібербезпека та цифрова торгівля. Це може включати співпрацю між урядами, міжнародними організаціями та приватним сектором для встановлення загальних стандартів, правил і передового досвіду.

Нарешті, важливо пам'ятати, що цифрова економіка постійно розвивається, а запроваджені політики та правила потрібно буде регулярно переглядати та адаптувати, щоб забезпечити їх ефективність у сприянні сталому розвитку.

Як видно з вищевикладеного, єдиного способу реалізації організаційно-економічного механізму управління економічним розвитком в епоху цифрових технологій, який був би найбільш прийнятним для всіх, не існує. Це залежить від кількох факторів, таких як країна, регіон, галузь тощо. Однак деякі загальні підходи, які можуть бути корисними для впровадження вказаного організаційного та економічного механізму, включають інвестиції в інфраструктуру, розвиток навичок, інноваційну політику і регулювання.

#### Список використаних джерел:

1. Ahlstrand B., Lampel J., Mintzberg H. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, 1998. 416 с.
2. Bamberger P., Meshoulam I. Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2000. 240 с.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 336 с.

## ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ЯК ОСНОВА СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

**Бадюл Віталій**

*аспірант кафедри міжнародного менеджменту та інновацій  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса*

**Коваленко Олександр**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса*

У сучасних умовах, коли бізнес стикається з динамічними змінами ринку, глобалізацією та технологічними викликами, діджиталізація процесів управління ланцюгами постачання стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Традиційні методи управління вже не здатні забезпечити необхідний рівень гнучкості, прозорості та швидкості в обслуговуванні клієнтів. Використання цифрових технологій, таких як Big Data, IoT, штучний інтелект і блокчейн, дозволяє бізнесу ефективніше реагувати на зміни, знижувати витрати та мінімізувати ризики.

В умовах зростаючої глобальної конкуренції особливого значення набуває здатність компаній інтегрувати сучасні технології у свої процеси. Це стосується не лише великих корпорацій, а й малих і середніх підприємств, які прагнуть зайняти стійкі позиції на ринку. Таким чином, діджиталізація ланцюгів постачання не лише відповідає потребам часу, а й стає стратегічною необхідністю для успішного розвитку бізнесу.

Дана робота спрямована на висвітлення впливу цифрових рішень на ефективність управління ланцюгами постачання. Основна увага зосереджена на дослідженні можливостей, які відкриває діджиталізація, а також на викликах, з якими стикаються підприємства у процесі впровадження цих технологій.

Дослідження охоплює не лише теоретичний аспект діджиталізації, а й реальні приклади її впровадження у світовій практиці. Особлива увага приділяється перспективам адаптації цих рішень до українських реалій, що може стати основою для зміцнення національної економіки та покращення ефективності бізнесу. У результаті, діджиталізація постає як один із головних інструментів забезпечення стабільності та стійкості бізнесу в умовах сучасного світу.

Діджиталізація управління ланцюгами постачання базується на інтеграції передових цифрових технологій, які забезпечують новий рівень ефективності та прозорості. **Інтернет речей (IoT)** дозволяє створити систему постійного моніторингу в реальному часі, коли датчики фіксують стан товарів, їхнє місцезнаходження чи умови транспортування. Це особливо важливо для чутливих до зовнішніх умов товарів, таких як продукти харчування чи фармацевтика.

**Big Data** сприяє аналізу величезних обсягів даних, що генеруються у процесі логістичних операцій. Зокрема, це дозволяє прогнозувати попит, виявляти ризики у ланцюгах постачання та приймати обґрунтовані управлінські рішення. **Штучний**

**інтелект (AI)**, у свою чергу, автоматизує процеси, знижуючи ризик людських помилок, та оптимізує складні операції, такі як планування маршрутів чи розподіл ресурсів.

Ще одним ключовим елементом діджиталізації є **блокчейн**, який забезпечує прозорість транзакцій та безпеку даних [1]. Використання блокчейну дозволяє зберігати інформацію про всі етапи постачання у незмінному вигляді, що створює довіру між усіма учасниками процесу та мінімізує можливість шахрайства.

Діджиталізація відкриває перед бізнесом численні переваги, які роблять управління ланцюгами постачання більш гнучким та надійним. **Прозорість** є однією з головних переваг. Завдяки використанню технологій, таких як IoT і блокчейн, компанії можуть у реальному часі отримувати повну картину про всі етапи постачання. Це не лише підвищує довіру клієнтів, а й сприяє зменшенню ризиків втрати або пошкодження товарів.

Не менш важливим є підвищення **ефективності**. Технології дозволяють автоматизувати процеси, що знижує витрати на адміністративні операції та скорочує час виконання завдань. Наприклад, AI допомагає оптимізувати маршрути доставки, зменшуючи витрати на паливо та прискорюючи терміни виконання замовлень.

Окрім цього, діджиталізація підвищує **адаптивність до змін**. У сучасному світі, де бізнесу постійно доводиться стикатися з викликами, такими як зміни попиту, логістичні збої чи кризи, цифрові технології дозволяють швидко реагувати та адаптувати процеси. Завдяки використанню аналітичних інструментів компанії можуть передбачати потенційні проблеми та приймати проактивні рішення, забезпечуючи стабільність свого бізнесу.

Таким чином, діджиталізація стає не просто додатковим інструментом, а невід'ємною частиною сучасної системи управління, яка сприяє ефективному розвитку бізнесу навіть в умовах турбулентності.

Незважаючи на численні переваги діджиталізації ланцюгів постачання, її впровадження супроводжується низкою значних викликів. Одним із найбільш поширених бар'єрів є **високі фінансові витрати**, які включають вартість впровадження сучасних технологій, оновлення обладнання та навчання персоналу.

Іншою серйозною проблемою є **ризики кібербезпеки**. У міру того як ланцюги постачання стають більш цифровими, вони стають вразливішими до атак, що може призвести до втрати конфіденційних даних або порушення роботи систем [2]. Блокчейн та інші захищені платформи знижують ці ризики, проте загроза кіберзлочинності все ще залишається актуальною.

Ще одним важливим бар'єром є **дефіцит кваліфікованих спеціалістів**, здатних працювати з цифровими технологіями. Брак технічних знань і досвіду у впровадженні сучасних рішень є значною перешкодою для багатьох компаній, особливо у країнах, де рівень технічної освіти та інфраструктури залишає бажати кращого.

Для подолання цих викликів бізнесу необхідно впроваджувати комплексний підхід, який включає як технічні, так і стратегічні рішення. Щоб зменшити **фінансові витрати**, компанії можуть використовувати поетапний підхід до впровадження технологій, починаючи з найбільш критичних процесів. Крім того, партнерства з технологічними компаніями або державні гранти можуть допомогти компенсувати частину витрат.

Проблеми **кібербезпеки** можна вирішити шляхом впровадження сучасних систем захисту даних, таких як багатофакторна автентифікація, криптографія та постійний



моніторинг мереж. Регулярні навчання персоналу з питань кібербезпеки також відіграють важливу роль у захисті систем.

Проблема ефективного забезпечення кібербезпеки потребує комплексного вирішення і вимагає скоординованих дій на національному, регіональному та міжнародному рівнях для запобігання, підготовки, реагування та відновлення інцидентів з боку органів влади, приватного сектора і громадянського суспільства [3].

Щодо **браку спеціалістів**, компаніям слід інвестувати у навчання та розвиток своїх співробітників. Програми підвищення кваліфікації, співпраця з університетами та залучення молодих фахівців можуть допомогти заповнити прогалини у знаннях. Крім того, розширення доступу до онлайн-курсів і сертифікаційних програм дозволить підвищити рівень обізнаності серед працівників.

Таким чином, попри існуючі бар'єри, діджиталізація ланцюгів постачання може бути успішно реалізована завдяки стратегічному підходу, що включає оптимізацію витрат, зміцнення кібербезпеки та розвиток людських ресурсів. Це дозволить компаніям не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й отримати конкурентні переваги на глобальному ринку.

Україна має значний потенціал для впровадження діджиталізації у ключові галузі економіки, такі як агропромисловий сектор, логістика, енергетика та виробництво. У сільському господарстві використання IoT дозволяє автоматизувати процеси зрошення, контролювати якість ґрунту та прогнозувати врожайність, підвищуючи ефективність аграрних підприємств. У логістиці діджиталізація сприяє прозорості ланцюгів постачання, дозволяючи українським компаніям краще інтегруватися у глобальні ринки.

Енергетична галузь також може отримати вигоду від діджиталізації через використання технологій для оптимізації споживання ресурсів і моніторингу енергосистем. Виробництво, особливо малий і середній бізнес, здатне досягти значних результатів завдяки автоматизації процесів та аналітичним платформам для управління ресурсами.

Для успішного впровадження діджиталізації в Україні необхідно використовувати найкращі практики міжнародних компаній, адаптуючи їх до місцевих умов. Одним із ключових аспектів є розвиток технічної інфраструктури, зокрема створення сучасних центрів обробки даних та розширення доступу до високошвидкісного Інтернету. Це забезпечить технічну базу для інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси.

Державі слід активно підтримувати ініціативи діджиталізації через законодавчі зміни, які б регулювали використання цифрових рішень, а також надавати податкові пільги для підприємств, що інвестують у технології. Крім того, важливо організовувати програми навчання для підприємців і працівників, які спрямовані на підвищення їхньої цифрової грамотності.

Співпраця з міжнародними партнерами та участь у глобальних програмах, таких як Horizon Europe чи USAID, може забезпечити фінансову підтримку та доступ до інноваційних розробок.

Таким чином, перспективи діджиталізації в Україні є надзвичайно широкими, проте їх реалізація потребує системного підходу, який включатиме технічну, освітню та регуляторну підтримку. Успішна адаптація міжнародного досвіду здатна забезпечити стабільність та довгостроковий розвиток економіки країни.

Отже, діджиталізація процесів управління ланцюгами постачання є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності бізнесу в сучасному динамічному світі. Впровадження цифрових технологій, таких як IoT, Big Data, штучний інтелект і блокчейн, дозволяє підвищити прозорість операцій, мінімізувати ризики та оптимізувати витрати. Це особливо важливо в умовах глобальної конкуренції, коли швидкість адаптації до змін стає вирішальною для стабільності бізнесу.

Незважаючи на значні переваги, реалізація діджиталізації стикається з рядом викликів, зокрема високими витратами, ризиками кібербезпеки та дефіцитом кваліфікованих кадрів. Для подолання цих бар'єрів необхідно впроваджувати комплексний підхід, що включає розвиток інфраструктури, навчання персоналу та підтримку з боку держави. Важливим є також поетапне впровадження технологій і адаптація найкращих міжнародних практик до специфіки українського ринку.

Діджиталізація є не лише технологічним трендом, а й стратегічною необхідністю, яка дозволяє бізнесу адаптуватися до сучасних викликів, підвищити ефективність і забезпечити стійкий розвиток навіть у складних умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент у цифровій економіці. Одеса: Астропринт, 2024. 376 с.
2. Логістичне забезпечення безпекоорієнтованого розвитку інноваційно-активних суб'єктів господарювання: колективна монографія / за ред. М.М. Меркулова; відп. ред. В.І. Захарченко; ОНПУ, ІДГУ. Ізмаїл; Одеса: Фенікс, 2021. 152 с.
3. Кузьменко О., Маклюк О., Чернишова О. Кібербезпека бізнесу під час війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-21>.

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОСУВАННІ ТОВАРІВ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ**

**Береговенко Дмитро**

*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти ОП Маркетинг  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Ефективність діяльності сучасного підприємства в умовах волатильної поведінки споживачів та цифрової трансформації ринкового середовища досить часто залежить від правильності побудови маркетингової стратегії, а також від актуальності та гнучкості інструментів її реалізації. Сьогодні, під дією глобалізації та стрімкого розвитку інноваційних технологій, як на споживчих так і на промислових ринках відбуваються суттєві зміни, що спонукають до використання нових, нетрадиційних методів та інструментів у просуванні товарів та послуг. Одним із таких інструментів є штучний інтелект (ШІ), який динамічно набирає популярності, стає все більш перспективним і починає відігравати важливу роль в маркетинговій діяльності та ставленні споживача до брендів. При цьому використання ШІ дозволяє як значно покращити інструментарій рекламної діяльності, так і має свої недоліки і може спричинити серйозні загрози.

Слід відзначити, що результати загальнодоступних досліджень, а також досвід іноземних та локальних компаній демонструють, що нові технології вже застосовуються у великих масштабах і практика використання ШІ буде набирати популярності в найближчі роки. Разом з тим, очевидно, що ці інструменти мають певні

недоліки, ще не до кінця вивчені і нові для деяких ринків. Саме тому дослідження використання інноваційних інструментів ШІ в просуванні товарів на міжнародних ринках на сьогодні є надзвичайно актуальним.

Одним із досліджень, що підтверджує зростання ролі ШІ в процесі просування товарів та послуг є дослідження «Projector AI Lab», в якому наведено результати опитування співробітників у 2023 році 150 українських компаній (розміром від 10 до понад 1500 людей) із різних галузей (продуктових, аутсорс- та аутстаф-, діджитал- і рекламних агенцій) і зроблено висновок, що ШІ вже достатньо активно використовується сучасними фахівцями в сфері маркетингу: 82% вважають, що ШІ має помірний або високий вплив на їх галузь; 64% вивчають можливості ШІ з власної ініціативи, а 15% - використовують з фінансуванням компанії; 49% маркетологів та 65% дизайнерів вже використовують ШІ [1].

Ринкова практика міжнародних та локальних компаній демонструє, що використання ШІ в маркетингу ще не носить всеохоплюючий характер та має недоліки. Очевидним стає те, що разом із розвитком ШІ та нарощуванням його присутності в маркетинговій діяльності, зростають ризики, пов'язані з його використанням.

Порівняльний аналіз використання ШІ в просуванні товарів на іноземних та українських ринках наведено у табл. 1.

Зважаючи на позитивний досвід та очевидні переваги, значна кількість дослідників та професіоналів-маркетологів виступають за впровадження ШІ в просуванні та рекламі товарів. Проте, використання ШІ також має свої недоліки та спричиняє серйозні ризики, які потребують ефективного механізму контролю та управління.

Таблиця 1

**Аналіз переваг та недоліків використання ШІ в просуванні товарів на іноземних та українських ринках**

<b>Переваги та можливості застосування ШІ</b>	<b>Недоліки та загрози використання ШІ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання нових підходів до дослідження ринку;</li> <li>- швидкий аналіз великих масивів даних та відслідковування трендів;</li> <li>- прогнозування попиту та мотивацій споживачів;</li> <li>- спілкування з клієнтом на його мові за допомогою чат-ботів;</li> <li>- персоналізація контенту і найбільш влучне досягнення ЦА;</li> <li>- створення якісних нових креативів швидше та дешевше;</li> <li>- генерування нових ідей;</li> <li>- автоматизація процесів та уникнення помилок, пов'язаних з людським фактором.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик скорочення робочих місць в сфері маркетингу та реклами;</li> <li>- збільшення рекламного шуму;</li> <li>- помилки та неточності комунікації і, як наслідок, репутаційні ризики;</li> <li>- дослідницькі висновки основані лише на автоматизованих розрахунках;</li> <li>- скорочення бази авторських креативів і, як наслідок, деградація та одноманітність повідомлень та рекламних матеріалів;</li> <li>- порушення авторських прав;</li> <li>- втрата контролю.</li> </ul>

Продовження табл. 1

Позитивні приклади використання ШІ		Негативні приклади використання ШІ	
<p>Іноземні ринки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Coca-Cola Y3000» - розробка упаковки, ідеї смаку та просування в соціальних мережах;</li> <li>- Nutella – рекламна кампанія в Італії на основі лімітованої колекції банок, дизайн яких створено ШІ;</li> <li>- Burger King – ідеї нових смаків та матеріали СММ;</li> <li>- Cosmopolitan - перша у світі обкладинка журналу, розроблена ШІ;</li> <li>- Alibaba Group – рекламний опис товарів та спілкування з клієнтами;</li> <li>- Cosabella – рекламна кампанія налаштована та розроблена за допомогою ШІ (втричі збільшили рентабельність інвестицій, на 30% розширили клієнтську базу);</li> <li>- "Zlu" — віртуальна модель та інфлюенсер, співпрацював з відомими брендами: Karl Lagerfeld, Swarovski, GCDS та інші;</li> <li>- американський банк JP Morgan Chase – комерційні пропозиції, результат яких – збільшення клікабельності на 450%.</li> </ul>	<p>Український ринок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budhouse Group - макети і тексти для просування ТРЦ Nikolsky в Харкові;</li> <li>- видавництво «Ранок» - створили та видали 500 примірників дитячої книжки «Хочу на Марс!»;</li> <li>- бренд білизни Metéte – створення та просування в соціальних мережах нової колекції;</li> <li>- «Укрзалізниця» - аналіз звернень пасажирів, генерування відповідей у застосунку, СММ;</li> <li>- Concert.ua – афіші нових заходів.</li> </ul>	<p>Іноземні ринки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samsung Electronics Co. - забороняє співробітникам використовувати інструменти ШІ, таких як «Chat GPT», після виявлення витоку даних;</li> <li>- KFC - рекламна кампанія, в якій бот робив розсилки покупцям у важливі дати, і як наслідок – запросили споживачів відзначити сирною курочкою річницю «Кришталевої ночі» (початок Голокосту).</li> </ul>	<p>Український ринок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- публікація прес-служби Верховної Ради України про обстріл Дніпра з використанням зображення створеного ШІ;</li> <li>- «Новий канал» - за допомогою «Chat GPT» розроблено пізнавальні публікації для СММ про Олеса Гончара, в яких ШІ додав неправдиві факти;</li> <li>- Ощадбанк – планування СММ та підготовка креативів, які на основі слогану «банк майбутнього» виявились надто футуристичними;</li> <li>- інструмент ШІ під назвою «GPT-4», видаючи себе за людину, що має проблеми із зором, наймав людей від свого імені для обходу системи ідентифікації «САРТСНА».</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі джерел [2-4].

Серед можливих інструментів управління такими ризиками, можна виокремити:

- навчання персоналу (в тому числі у співпраці з розробниками ШІ);
- регулярний моніторинг розвитку та останніх практик використання ШІ;
- часткове залучення ШІ, а не повна заміна певних процесів, креативів чи фахівців;

- контроль та прописування чітких кодів чи обмежень для ШІ;
- встановлення «стоп-точок» за які не повинен виходити ШІ у прийнятті рішень і використанні інформації;
- експертний аудит запропонованих рішень та висновків за допомогою ШІ;
- навчання та залучення юристів до використання відповідних інструментів ШІ;
- покращення нормативної бази та законодавчого регулювання використання інструментів ШІ.

Отже, залучення технологій ШІ в процес просування товарів та послуг стрімко зростає, проте ще не має всеохоплюючого характеру та має суттєві недоліки. Вплив ШІ на маркетингову діяльність підприємств у різних галузях та ринках все ще мало досліджений та має неоднозначний характер. Водночас, в умовах сучасних змін ринкового середовища та впровадження нових нестандартних інструментів маркетингової діяльності (таких, як ШІ), лише конкурентоспроможності продукції та правильного позиціонування недостатньо. Потрібна адаптована, гнучка та інноваційна стратегія просування та відповідні інструменти управління ризиками, задля забезпечення інформаційної та економічної безпеки.

#### Список використаних джерел:

1. Звіт дослідження Projector AI Lab», 2023. URL: <https://speka.media/yak-vikoristovuyut-si-v-ukrayinskix-kompaniyax-doslidzennya-projector-ai-lab-vrrn0v> (дата звернення: 18.01.2025).
2. Claspo. ШІ в маркетингу: приклади та юзкейси. URL: <https://claspo.io/ua/blog/ai-in-marketing-examples-and-use-cases/> (дата звернення: 15.01.2025).
3. IT Рейтинг. Інтелект штучний, а ефект реальний: як бренди використовують ШІ у маркетингу. URL: <https://it-rating.ua/intelekt-shtuchniy-a-efekt-realniy-yak-brendi-vikoristovuyut-shi-u-marketingu> (дата звернення: 14.01.2025).
4. VIVID. Best practice brands that used AI in SMM. URL: [https://vividagency.com.ua/blog\\_and\\_news/Best\\_practice\\_brands\\_that\\_used\\_AI\\_in\\_SMM](https://vividagency.com.ua/blog_and_news/Best_practice_brands_that_used_AI_in_SMM) (дата звернення: 14.01.2025).

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ

**Бреус С.В.**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та  
маркетингу,  
Європейський університет, м. Київ*

**Балимов О.С.**

*аспірант,  
Європейський університет, м. Київ*

В умовах повномасштабної війни відбулось переосмислення тактик, технологій ведення бізнесу у всіх сферах й будівельній зокрема, наслідком чого стало зростання нагальної потреби у оптимізації виробничого циклу, включно з управлінням проєктами, вибором найефективніших рішень для проєктування, зведення та експлуатації будівель, скорочення витрат на усіх етапах; підвищення якості та продуктивності робіт; а також збільшення прибутковості та зміцнення конкурентних

позицій на ринку [1], що стає можливим у разі здійсненні ефективної цифрової трансформації будівельної сфери.

Будівельна сфера наряду з іншими зазнала руйнівних втрат в умовах повномасштабної війни й потребує у процесі повоєнного та післявоєнного відновлення подолання викликів сьогодення задля підвищення рівня інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності.

Діджиталізація для України є не просто технологічним трендом, а життєвою необхідністю, основою існування держави як складової цивілізованого суспільства, вона полягає перш за все у забезпеченні взаємозв'язку усіх елементів соціально-економічної системи, е підвищенні ефективності, прозорості, зручності та доступності різних процесів для бізнесу, державних установ та громадян. Однією з таких пріоритетних сфер, яка може стати локомотивом подальшого розвитку економіки в цілому, у результаті чого буде забезпечений синергетичний ефект, є будівельна [2].

Повномасштабне вторгнення росії суттєво вдарило по будівельній промисловості. Будівельні компанії, на чії послуги існує підвищений попит в постраждалих регіонах, стикнулися з нестачею персоналу через міграцію та призов працівників до лав ЗСУ [3]. В галузі виник дефіцит товарів та здорожчання будматеріалів, найбільше постраждало виробництво металу, сухих будівельних сумішей та теплоізоляційних матеріалів. За результатами дослідження ЕВА, 90% будівельних матеріалів, необхідних для відбудови, можуть вироблятися в Україні [3].

Зважаючи на значні збитки, завдані росією у результаті війни як інфраструктурі, економіці в цілому на міждержавному рівні робляться спроби їх відшкодування. Так, 2 квітня запрацював Міжнародний Реєстр збитків, завданих агресією Російської Федерації проти України. Його передумовою стала резолюція Генасамблеї ООН ще від 14 листопада 2022 року [4]. При цьому шкода здоров'ю населення України та втрачені життя не можуть бути повністю компенсовані за рахунок наявних та майбутніх механізмів й це стає індикатором втрат України – безповоротних втрат нації від російської агресії.

Сума збитків України від російсько-української війни є лише попередньою. Сам процес оцінки (визначення розміру) збитків, спричинених війною, регламентовано Методикою, затвердженою спільним наказом Мінекономіки та Фонду державного майна від 18.10.2022 року №3904/1223 [5-6]. Її використовують з метою визначення: реальних збитків – збитки суб'єктів господарювання через втрати, руйнування або пошкодження їх майна у зв'язку зі збройною агресією росії; упущеної вигоди – збитки суб'єктів господарювання через неможливість чи перешкоди у провадженні ними господарської діяльності; потреб у витратах на відновлення – витрати суб'єктів господарювання для відновлення майна, що постраждало внаслідок збройної агресії [5-9].

Цифровізація як процес відбувається за такими напрямками [2]:

1. Building Information Modeling (BIM) – технологія інформаційного моделювання будівель — BIM (Building Information Modeling), яка дозволяє створювати цифрові моделі будівель, які включають в себе всю інформацію про об'єкт — від проектування до експлуатації.

2. Автоматизація процесів та цифрові платформи – цифрові платформи дозволяють управляти усім життєвим циклом будівельного проєкту: від проєктування до експлуатації об'єктів.

3. Використання дронів та IoT для моніторингу та управління будівництвом – сприяє спрощенню процесів управління проєктами, підвищенню загальної ефективності проєктів й таким чином робить їх прозорішими й контрольованішими. Дрони можуть виконувати обліт майданчиків для збору даних, а датчики IoT відстежують стан матеріалів і конструкцій. Це дозволяє оперативно реагувати на можливі проблеми та запобігати їхньому виникненню.

4. Використання 3D-друку в будівництві – один із перспективних напрямів для розвитку будівельної сфери. В Україні зростає інтерес до будівництва невеликих будівель й елементів інфраструктури за допомогою 3D-принтерів, що сприяє скороченню витрат на будівельні матеріали, зниженню екологічного впливу будівництва на довкілля й часу зведення об'єктів.

5. Створення єдиних цифрових стандартів та нормативної бази – є важливим для забезпечення повноцінного впровадження цифрових технологій у будівельну сферу. Це має урегулювати використання BIM, IoT, цифрових платформ та інших технологій й сприяти забезпеченню ефективної взаємодії між різними учасниками ринку тощо.

З урахуванням зазначеного слід констатувати, що будівельна сфера в Україні має значний потенціал для розвитку й цифровізація сприяє підвищенню ефективності, прозорості будівельних процесів та відповідно зменшення витрат на їх здійснення. У цьому контексті важливим є не лише декларація намірів, але й реальна програма дій з урахуванням впровадження механізмів діджиталізації, враховуючи взаємозв'язок та залежність ефективного функціонування економіки від рівня розвитку інноваційних технологій, нормативно-правового забезпечення, сфери освіти, зокрема вищої, та розвитку державно-приватного партнерства. Ці складові є одночасно й базисними елементами механізмів діджиталізації й результатами їх розроблення та ефективного впровадження [2].

Це загалом ставить перед людством нові виклики, подолання яких вимагає здійснення виваженого комплексного підходу для забезпечення безпеки, рівності доступу до технологій, адаптації ринку праці до нових умов й створення умов для залучення інвестицій та всебічна підтримка цієї сфери на усіх рівнях для забезпечення стійкості держави та бізнесу у нових реаліях.

#### Список використаних джерел:

1. Шандрик В. І. Цифрова трансформація будівельної галузі в Україні: публічно-управлінський контекст. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.8> (дата звернення: 19.01.2025)

2. Denysenko M., Breus S., Levchenko O., Prytula Ye., Balymov O. Strategic management: from the digitalization of the construction industry to the development of the housing market under the terms of financial leasing. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. Issue 3 (19). P. 78-90. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-78-90> (дата звернення: 19.01.2025)

3. Контроль витрат на відновлення України №13. Спецтема: чи готова будівельна сфера до відновлення? URL: <https://ces.org.ua/recovery-spending-watchdog-13> (дата звернення: 19.01.2025)

4. Маслов, Д. «Міжнародний Реєстр збитків від агресії РФ запрацював. Росія має заплатити за всю шкоду». URL: <https://smartsolutions.ua/metodika-ocinki-zbitkiv-zavdanih-sub-iekтам-gospodarjvannja-u-zv-jazku-zi-zbrojnoju-agresiijeu-rosijskoi-federacii/> (дата звернення: 19.01.2025)

5. Стаднік К. Методика оцінки збитків, завданих суб'єктам господарювання у зв'язку зі збройною агресією РФ. URL: <https://smartsolutions.ua/metodika-ocinki-zbitkiv-zavdanih-sub-iekтам-gospodarjvannja-u-zv-jazku-zi-zbrojnoju-agresiijeu-rosijskoi-federacii/> (дата звернення: 19.01.2025)

6. Бреус С., Балимов О. Основні аспекти діджиталізації будівельної сфери України. The 23rd International scientific and practical conference “World ways and methods of improving outdated theories and trends” (June 11 – 14, 2024) Zagreb, Croatia. International Science Group. 2024. 393 p. С. 38-41.

7. Denysenko M. P., Breus S. V., Balymov O. S., Prytula Y. M. The rental housing market of Ukraine through the prism of digitization of the construction sector. Moderní aspekty vědy: XLVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. str. 461. P. 127-136.

8. Цифровізація будівельної галузі. URL: <https://dedalsoft.com.ua/blog/tsifrovizatsiya-budivelnnoi-galuzi>

9. Бреус С. В., Балимов О. С. Діджиталізація як інструмент адаптації будівельної сфери у зовнішньому середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024 № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5071/5017> (дата звернення: 19.01.2025)

## ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ: ВЕЛИКІ ДАНІ ТА АНАЛІТИКА

**Бреус С.В.**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу, Європейський університет,  
м. Київ*

**Іваненко А.І.**

*аспірант, Європейський університет,  
м. Київ*

Сучасні підприємства сфери торгівлі масово стикаються з великим обсягом різномірних даних, що надходять з різних джерел: транзакційні записи, аналітика поведінки клієнтів, інформація з соціальних мереж, відгуки та зворотний зв'язок від покупців, а також дані, пов'язані з управлінням ланцюгами поставок.

Великі дані (Big Data) у сфері торгівлі можна охарактеризувати через призму таких параметрів: обсяги формування; швидкість надходження; різноманітність та характер, які створюють нові можливості для покращення бізнес-процесів, але водночас вимагають потужних аналітичних інструментів та інформаційних систем, здатних обробляти такі обсяги даних [3].

Оброблення та аналізування великих даних виходять за межі відомих традиційних засобів обробки та групування, оскільки інформація надходить у реальному часі та потребує складної обробки для виділення корисних відомостей. Інформаційні системи в торгівлі вже поточно обробляють значні обсяги даних, що надає нових можливостей щодо відстежування поведінки покупців, управління товарами та запасами на складі, аналітика динаміки продажів і взаємодії з клієнтами.

Використання аналітики великих даних дозволяє не тільки обробляти цю інформацію, але й знаходити приховані закономірності та тенденції, а отже ми відзначаємо, що великі дані й аналітика підвищують гнучкість та ефективність інформаційних систем, вони роблять їх більш адаптивними до змін у сфері торговельної діяльності [2].

Торговельні підприємства, які на постійній основі зможуть повною мірою інтегрувати технологію великих даних у свої інформаційні системи, будуть більш



стійкими до ринкових коливань та матимуть базову здатність швидше адаптуватися до ринкових трансформацій.

Водночас інтеграція великих даних вимагає значних інвестицій та уваги до безпеки, що є визначальним аспектом для забезпечення успішного впровадження ІС в торгівлі. Основними типами таких систем є:

1. Системи управління запасами, які оперативно відстежують наявні запаси товарів, їхнє надходження та логістичні витрати, також вони запобігають формуванню надлишків або появи товарного дефіциту. Великі дані стають джерелом впровадження і поширення технології оптимізації управління запасами за допомогою здійснення аналітики попиту та інтеграції алгоритмів машинного навчання. Аналізуючи історичні дані, такі як сезонність, різномірні економічні показники, особливості поведінки покупців / клієнтів, торговельні підприємства набувають можливостей здійснювати прогнозування рівня попиту з більшою точністю і надійністю. Завдяки цим технологіям торговельні підприємства можуть уникати форс-мажорних ситуацій появи або дефіциту, чи утворення значного (зайвого) надлишку запасів, що дозволяє оптимізувати витрати на зберігання та забезпечити наявність потрібних товарних запасів у потрібний момент.

2. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), мають технологічну можливість збирати і аналізувати великі дані про клієнтів, їхні уподобання, історію клієнтських покупок, що стає підґрунтям для персоналізації процесу обслуговування та покращення обізнаності про особливості і манери покупців. За допомогою аналітики великих даних CRM-системи можуть генерувати персоналізовані пропозиції для різних груп клієнтів, а також прогнозувати їхні майбутні потреби. Зокрема, аналізування історичних даних, CRM може визначити, які товари найчастіше купуються разом, та надавати клієнтам відповідні рекомендації [1]. Технологія CRM дозволяє будувати довгострокові відносини з клієнтами, пропонуючи індивідуальні акції та пропозиції на основі минулих транзакцій і власне великі дані привносять додаток для створення деталізованого профіля клієнтської маси, проводити аналіз їхніх індивідуальних вподобань, накопичувати дані щодо фактів здійснення покупок і розміру чеку. В такому випадку великі дані дають повний карт-бланш торговельним підприємствам надавати більш персоналізовані послуги, які підвищують лояльність і задоволеність своїх клієнтів.

3. Системи обліку продажів і точок продажу (POS), здатні автоматизувати процеси продажу, проведення обліку касових операцій, створення звітів та управління всіма касовими апаратами. POS-системи збирають дані про транзакції, які можна аналізувати для виявлення моделей поведінки клієнтів і оптимізації продажів і саме великі дані, які отримані з POS-систем, можуть бути використані для аналізу поведінки покупців і визначення найкращих моментів для проведення акцій, запуску нових продуктів або зміни в асортиментній політиці. Аналітика великих даних у POS-системах формує головний тренд та закономірності, які можуть впливати на прийняття комерційних рішень. У випадку, коли зібрані дані показують, що певний товар (товари) користується особливою популярністю в певний період часу або сезону, тоді торговельне підприємство може адаптувати свої рекламні кампанії та розміщення товару [5].

4. Системи планування ресурсів підприємства (ERP), вдало і якісно вмють інтегрувати різні торговельні операції, як от: закупівля, логістика, фінансові транзакції у єдину аналітичну систему, що забезпечує узгодженість і прозорість операцій. ERP формує тренд та надає можливості для налагодження ефективного управління

матеріальними й інформаційними ресурсами, синхронізує внутрішні бізнес-процеси на підприємстві. Зокрема, ERP може допомогти визначити, які постачальники пропонують найкращі умови для закупівель або спрогнозувати, які товари знадобляться у найближчі періоди [4]. Великі дані в ERP забезпечують прозорість та узгодженість операцій, що дозволяє менеджменту отримувати оперативну інформацію для прийняття релевантних рішень.

Таким чином слід зазначити, що використання великих даних дозволяє торговим підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення, оперативно кон'юнктуру ринку та забезпечувати довгострокове зростання [6]. Водночас інтеграція великих даних вимагає значних інвестицій та уваги до безпеки, що є визначальним аспектом для забезпечення успішного впровадження інформаційних систем у сферу торгівлі.

### Список використаних джерел:

1. Василенко В. В., Єрмоленко В. О., Чичкарьов Є. А., Самодрига О. А. Аналіз інформаційних систем управління відносинами з клієнтами систем для підприємств оптової та роздрібною торгівлі. *Наукові записки ДУТ*. 2023. №2(4). С. 96-100. URL: <https://doi.org/10.31673/2518-7678.2023.021212> (дата звернення: 19.01.2025)
2. Гросул В. А., Шинкаренко І. А. Інформаційні технології та цифрова трансформація в системі адаптивного розвитку підприємств роздрібною торгівлі. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 86-94. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/86.pdf> (дата звернення: 19.01.2025)
3. Adaga Ejuma, Okorie Gold, Egieya Zainab, Ikwue Uneke, Udeh Chioma, Dara Ojimba Donald, Oriekhoe Osato. The role of big data in business strategy: a critical review. *Computer Science & IT Research Journal*. 2024. no 4. pp. 327-350.
4. Masoud R., Basahel S. The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. 2023. №3. pp. 109–126. URL: <https://doi.org/10.3390/digital3020008> (дата звернення: 19.01.2025)
5. Pizło W., Kulykovets O., Prokopowicz D., Mazurkiewicz-Pizło A., Kałowski A., Paprocka M. W., Skarzyńska E. The importance of Big Data Analytics technology in business management. *Cybersecurity and Law*. 2023. No 10(2). pp. 270-282. URL: <https://doi.org/10.35467/cal/174940>.
6. Ivanenko A., Breus S. Big data and analytics: their role in optimizing information system management in commerce. 4 th International conference on economics, accounting and finance (ICEAF). Scientific Center of Innovative Research, International Conference on economics, accounting and finance-2024. С. 95-96. DOI: 10.36690/ICEAF-2024 URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2024/paper/view/850>
7. Бреус С. В., Іваненко А. І. Забезпечення кібербезпеки на основі штучного інтелекту в системах управління інформаційними технологіями торговельних компаній. *Економічна безпека підприємництва в умовах затяжної війни. Збірник тез доповідей за матеріалами XVI міжнародної науково-практичної конференції «Безпекотворення: питання теорії, практики та правові аспекти» (Київ, 23 травня 2024 р./ за ред. Тимошенко О.І., Київ.: Видавництво Європейського університету)*, 2024. 218 с. С. 171-173.
8. Бреус С. В., Іваненко А. І. Управління інформаційними технологіями торговельних підприємств: загрози та інструменти протидії. *Актуальні проблеми управління фінансово-економічною безпекою в умовах сучасних викликів: збірник матеріалів науково-практичної конференції молодих вчених та студентів / за заг. ред.: О.М. Левченка, Л.І. Яременко. Кропивницький: РВВ ЦДУ ім. В. Винниченка, 2024. Вип.1. – 239 с. С. 147-151.*

## ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЯХ: ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗ

**Бублик Анастасія**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*Науковий керівник: Мірошніченко І.С.*

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності*

*Української державної льотної академії,*

*м. Кропивницький*

Сучасні кризи — економічні, політичні, соціальні або екологічні — змушують бізнес адаптуватися до динамічних змін. У таких умовах цифрові технології стають ключовим інструментом для підтримки операційної діяльності, забезпечення комунікації з клієнтами та оперативного реагування на нові виклики. Завдяки цифровим платформам компанії можуть швидше впроваджувати нові стратегії, реагувати на потреби споживачів і знаходити нові ринки збуту навіть у несприятливих умовах.

Цифрові платформи дозволяють бізнесу залишатися на зв'язку зі своїми клієнтами навіть у періоди, коли традиційні канали стають недоступними або неефективними. Наприклад, перехід до онлайн-комунікацій під час пандемії COVID-19 став вирішальним для багатьох компаній [1, 112]. Використання соціальних мереж, чат-ботів, електронної пошти та мобільних додатків дозволило забезпечити безперервність обслуговування клієнтів та підтримку продажів. Крім того, завдяки цифровим інструментам можна було швидко адаптувати маркетингові стратегії, наприклад, створюючи таргетовані рекламні кампанії.

У часи криз бізнес часто змушений скорочувати витрати. Цифрові технології дозволяють оптимізувати бюджет, націлюючи рекламні кампанії лише на потенційно зацікавлену аудиторію [2, 55]. Застосування інструментів аналітики та штучного інтелекту сприяє персоналізації пропозицій, що підвищує їхню ефективність. Наприклад, програматик-реклама дає можливість автоматично обирати оптимальні рекламні майданчики за мінімальною вартістю, що допомагає досягти високої рентабельності інвестицій навіть за обмеженого бюджету.

Кризи часто виступають каталізатором цифрової трансформації. Компанії, що впроваджують цифрові технології в бізнес-процеси, отримують не лише короткострокову вигоду, але й формують довгострокову стійкість до майбутніх викликів. Наприклад, автоматизація процесів, побудова CRM-систем та використання хмарних сервісів створюють основу для гнучкості та інноваційності [2]. Таким чином, цифрові технології стають не просто реакцією на кризу, а інвестицією у майбутнє бізнесу.

Сучасні рекламні кампанії дедалі частіше використовують аналітичні інструменти та штучний інтелект (ШІ) для досягнення більшої точності. Завдяки аналітиці компанії можуть досліджувати поведінку клієнтів, аналізувати ефективність різних каналів реклами та прогнозувати результати маркетингових активностей. ШІ, у

свою чергу, дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, сегментувати аудиторію за багатьма параметрами та автоматизувати процес оптимізації контенту. Наприклад, використання рекомендаційних систем у сфері e-commerce дозволяє збільшити конверсію завдяки релевантним пропозиціям для кожного клієнта.

Програматик-реклама стала одним із найефективніших інструментів для оптимізації рекламних кампаній. Вона дає змогу автоматично закуповувати рекламні місця, з урахуванням інтересів цільової аудиторії та бюджету кампанії. Це не лише економить час, а й підвищує ефективність, дозволяючи досягати цільової аудиторії в потрібний час і на потрібному пристрої. Крім того, програматик дозволяє проводити A/B-тестування, порівнюючи різні варіанти оголошень, і обирати найуспішніші формати [3, 18].

В умовах цифрового середовища важливо не лише привернути увагу клієнтів, але й створити довгостроковий зв'язок із ними. SEO (оптимізація для пошукових систем) та контент-маркетинг відіграють ключову роль у забезпеченні видимості бренду в інтернеті. Інформативний і якісний контент сприяє залученню органічного трафіку, а оптимізація сайту допомагає забезпечити високе місце у видачі пошукових систем. Розміщення корисних статей, блогів, відео чи інфографіки також підвищує довіру до бренду, створюючи позитивний імідж.

Інтерактивність стала важливим аспектом залучення клієнтів, і саме AR (доповнена реальність) та VR (віртуальна реальність) відкривають нові можливості для взаємодії [3, 21]. Ці технології дозволяють створювати унікальні рекламні кампанії, які не лише привертають увагу, але й викликають емоційний зв'язок із брендом. Наприклад, бренди можуть пропонувати клієнтам віртуальні примірки одягу, тестування продуктів чи навіть інтерактивні тури магазинами. Такі інновації не лише підвищують лояльність клієнтів, але й формують конкурентну перевагу на ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Гаврилюк С. М., Пашковська Т. В. Цифрові технології в управлінні маркетинговими комунікаціями підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 71. С. 108–113. URL: <https://journals.onaft.edu.ua> (дата звернення: 23.12.2024).
2. Литвиненко Т. О. Інтернет-маркетинг у системі комунікацій підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2020. Вип. 47. С. 54–57. URL: <https://www.mgu.edu.ua> (дата звернення: 23.12.2024).
3. Пустохіна І. М. Аналітичні інструменти для ефективного управління цифровим маркетингом. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Том 5, № 2. С. 12–23. DOI: 10.17721/2520-6761.2021.5.2.1.

## ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ

**Буткевич Оксана**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту та підприємництва*

*Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка  
м. Кропивницький*

Швидкий розвиток комп'ютерів і Інтернету кардинально змінив наше життя у ХХІ столітті. Ці зміни торкнулися всіх сфер життя, включаючи економіку. Їхній вплив настільки глобальний, що можна говорити про справжню революцію, яка змінює світ докорінно.

Цифрова революція (альтернативне поняття – «цифрова трансформація» (англ. - *digital transformation*) або спрощено – «діджиталізація») являє собою масовий технічний та технологічний перехід від аналогових до цифрових технологій на операційному рівні всіх сфер життя, що спонукає організаційні зміни з метою адаптації до вимог соціального середовища [2].

Діджиталізація, як рушійна сила інформаційної трансформації 4.0, забезпечує безпрецедентні можливості для обміну великими обсягами даних через Інтернет. Однак, цей позитивний аспект супроводжується значним збільшенням інформаційного навантаження, що вимагає від індивідів, суспільства та держави нових підходів до обробки та використання інформації [4, с. 19].

Як наслідок, надвеликі потоки даних та їх обмін формують обличчя сучасної цифрової економіки, що повноцінно та ефективно забезпечує виробництво, обробку, збереження, передачу, використання та захист інформації. Згідно з науковими дослідженнями, в контексті Четвертої промислової революції економічний ефект досягається не лише наявністю ресурсів, а й наявністю комплексної інформації про них, що використовується для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [6, с. 133].

Вплив цифрової трансформації на економіку проявляється, зокрема, у переосмисленні традиційних моделей взаємодії економічних суб'єктів. Найбільш помітними змінами в цьому напрямку є:

1. *Формування глобального цифрового економічного простору* як наслідок функціонування мережі передачі даних, що пов'язує різноманітні пункти по всьому світу.

2. *Глибокий зв'язок між діджиталізацією та структурою зайнятості населення* у формі зростання зайнятості у цифровому секторі економіки внаслідок зменшення частки працівників у матеріальному виробництві.

3. *Впровадження цифрових технологій на основі штучного інтелекту (ШІ)*. Дана цифрова інновація, спрямована на створення систем та машин, здатних виконувати завдання, що вимагають людського інтелекту, включають машинне навчання, обробку природної мови, комп'ютерний зір та інші методи імітації когнітивних функцій людини. ШІ використовується в різних областях, зокрема транспортні засоби, чат-боти, охоронні системи, медична діагностика та багато інших. Окремо, слід відмітити

роль ШІ у вдосконаленні соціальних мереж, вплив яких в сучасному світі, особливо в соціальній, економічній та політичній сферах, важко переоцінити.

4. *Трансформація споживчих звичок та ринкових стратегій.* Складові цифрової економіки критично впливають на зміну способів ведення бізнесу та взаємодії з клієнтами, а саме:

- цифрова трансформація – це глибока зміна компанії, яка включає в себе не лише впровадження нових технологій, а й переосмислення процесів, культури та стратегії бізнесу.

- цифрова безпека - це заходи для захисту цифрових систем, мереж та даних від несанкціонованого доступу, кібератак та інших загроз;

- цифрові технології використовуються для збільшення ефективності та інноваційності в економіці;

- штучний інтелект як використання алгоритмів та комп'ютерних систем для виконання завдань, що потребують інтелектуальної праці людини;

- електронна комерція як купівля та продаж товарів і послуг через інтернет та інші електронні засоби, що сприяє глобальній торгівлі та доступності товарів [7].

Глобальна практика показує, що економічна безпека нерозривно пов'язана з умовами ведення бізнесу. Швидка цифровізація економіки ставить нові виклики перед державою та бізнесом, вимагаючи ефективного управління ризиками для забезпечення сталого розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Експертно-аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).

2. *Digital transformation.* Britannica - The Online Encyclopedia. URL: <http://www.britannica.com/> (дата звернення: 22.10.2024).

3. Bryukhovetskaya, N. E., Chernykh, E. V. (2020). Industry 4.0 and the digitalization of the economy: opportunities for using foreign experience in industrial enterprises of Ukraine. *Economy of Industry*, 2(90). 116-132. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planuzahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi7> (дата звернення: 24.10.2024).

4. Ziatdinov, R., Atteraya, M. S., Nabiyev, R. (2024). The fifth industrial revolution as a transformative step towards society 5.0. *Societies*, 14. 19. DOI: <https://doi.org/10.3390/soc14020019> URL: <https://www.mdpi.com/2075-4698/14/2/19> (дата звернення: 01.11.2024).

5. Aleskerovab, F., Cinarc, Y., Deseatnicova, I., Sergeeva, E., Tkacheva, D., Yakubaa, V. (2024). Network analysis of economic sectors in the world economy. *Procedia Computer Science*, 242. 420-427. URL: <https://pdf.sciencedirectassets.com/280203/1-s2.0-S1877050924X00125/1-s2.0-S1877050924018842/main.pdf?X-Amz-Security-Token> (дата звернення: 09.11.2024).

6. Джулій Л. В., Ємчук Л. В. (2022). Інформаційні системи та їх роль в діяльності сучасних підприємств. *Economics and finance*, 4(12). 130-134.

7. Гуржій Н. М., Назарова С. О., Василина О. Р. Цифрова економіка та її вплив на зміну споживчих звичок і ринкових стратегій: цифрові трансформації та інституційний контекст. *Академічні візії*, 2024. Вип. 30. С. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> URL: <file:///C:/Users/%D1%81%D1%81%D1%81/DownloadsA0..pdf> (дата звернення: 10.11.2024).

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА HR-АНАЛІТИКА

**Ващенко Максим Васильович**

*магістр*

*Європейського університету,*

*м. Київ*

**Науковий керівник: Бреус Світлана Василівна**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та  
маркетингу Європейського університету,*

*м. Київ*

Цифровізація є сучасною тенденцією розвитку людства, необхідною частиною повсякденної діяльності. Вона сприяє формуванню інклюзивного суспільства й відповідно механізмів управління у всіх сферах життєдіяльності й управління персоналом зокрема.

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій організації активно впроваджують інноваційні засоби для оптимізації управління персоналом, зокрема електронні HR-системи, що дозволяють у режимі реального часу контролювати ключові показники продуктивності та оперативно коригувати стратегії стимулювання [1, с. 10].

Автоматизація рутинних процесів сприяє звільненню часу менеджерів для вирішення стратегічних завдань, покращує внутрішню комунікацію між співробітниками та керівництвом, що підтверджується останніми дослідженнями в галузі цифрового управління людськими ресурсами [2, с. 25].

HR-аналітика набуває особливої важливості у формуванні сучасних систем мотивації, оскільки дозволяє проводити комплексний аналіз ефективності існуючих програм, ідентифікувати слабкі місця та розробляти індивідуалізовані стратегії стимулювання для різних категорій персоналу [3, с. 60; 4, с. 350].

Інтеграція даних із різних інформаційних потоків відкриває можливості для створення адаптивних систем управління персоналом, здатних гнучко реагувати на швидкоплинні зміни ринку праці.

Попри позитивний вплив цифровізації на HR-процеси, впровадження інноваційних технологій супроводжується певними викликами. Серед них — необхідність адаптації корпоративної культури до нових цифрових рішень та інтеграції інформаційних потоків між різними відділами компанії, що може вимагати значних ресурсів і стратегічного планування [2, с. 30].

Незважаючи на складнощі, за сучасними дослідженнями, цифрові технології справляють позитивний вплив на рівень залученості співробітників та конкурентоспроможність організацій [5, с. 33].

Відповідно до «теорії поколінь» (розвиток розпочався з 1991 р.), наразі існує вісім типів поколінь, яким притаманні спільні та індивідуальні риси й особливості формування та розвитку з урахування періоду народження:

- «втрачене» покоління (народження: 1880–1900 рр.);
- «величне» покоління або покоління «переможців» (1901–1924 рр.);

- «мовчазне» покоління (1925–1945 рр.);
- «бебі-бумери» (1946–1964 рр.);
- покоління «X» або «невідоме» покоління (1965–1982 рр.);
- покоління «Y» або «мілленіали» (1983 р. – середина 1990-х рр.);
- покоління «Z», «центеніали» або покоління «ЯЯЯ» (середина 1990-х – 2000-х рр.);
- покоління «Альфа» (народжені після 2010 р. до 2025 р.) [6].

Зважаючи на те, що компаніями наразі керують представники «X» покоління, (яке формувалося в умовах «холодної війни», застою, афганської війни, перебудови, катастрофи на ЧАЕС, вони є скептиками та індивідуалістами з високим рівнем ерудованості та поінформованості, самостійності та цілеспрямованості, конкурентоспроможності, є гнучкими та прагматичними) та «Y» покоління (формування їх відбувалось під час розпаду СРСР, стикнулись з трансформаційними процесами у суспільстві, відчули на собі прояв усіх змін у результаті розвитку інформаційних технологій, нарощування процесів світової глобалізації, зовнішню міграцію, їм притаманні креативність та технічна грамотність, здатність до швидкого сприйняття інформації й вони цінують особисту незалежність, проти бюрократії, вільний стиль спілкування та поведінки та можливість вільного графіку [6-7]), а підлеглими є в основному представники «Z» покоління (яке вирізняється вмінням приймати й перетворювати результати досягнень науково-технічного прогресу у практичні ідеї, товари, здійснювати комерціалізацію знань, вмінь, навичок у результаті комунікацій між персоналом та машинами, їм притаманне так зване «кліпове мислення» – воно дозволяє швидко перемикатися між різними інформаційними фрагментами в умовах безперервного інформаційного потоку, й бути мультизадачною людиною, незважаючи на недостатній рівень концентрації та «непосидючість»), то виникає потреба у зміні прийомів, методів, способів ведення бізнесу задля забезпечення високої ефективності роботи компанії [6] й велика відповідальність покладена зараз на HR.

Управління поколінням «Z» має забезпечувати підтримку їх рівня індивідуалізму та унікальності; здійснювати схвалення та визнання успіхів; не припускати жорстку та неконструктивну критику; забезпечувати можливість кар'єрного зростання, самовдосконалення; підтримувати адаптацію та розвиток без агресивного тиску з використанням сучасних технологічних рішень. Таким чином, відбувається зміна базових принципів офісної роботи у напрямі розроблення та реалізації інноваційних підходів до мотивації персоналу, зокрема за рахунок впровадження інтегрованих HR-платформ, що дозволяють об'єднати дані з різних джерел для комплексного аналізу мотиваційних процесів [6].

Доцільним є використання малобюджетних інноваційних методів управління персоналом: on-line рекрутмент, Shadowing, Budding, дистанційне навчання, «Віртуальна школа», «Корпоративний online університет», «Кар'єрний портал», внутрішній «Ярмарок вакансій», Secondment, організаційні тести, сторітеллінг, відеонавчання, гейміфікація (використання геймштормінгу), «Соціальна карта», майстер-класи та Екшн-навчання, хедхантинг, аутстафінг, лізинг, аутсорсинг, добір тимчасового персоналу (temporary staffing), Executive Search [8], регулярні тренінги та семінари – все це допомагає співробітникам освоїти нові технології та оцінити переваги



цифрових інструментів й це сприятиме покращенню внутрішньої комунікації та ефективному обміну зворотним зв'язком.

Поєднання технологічних інновацій із розвитком корпоративної культури та постійним професійним зростанням надасть можливість здійснення ефективної, адаптивної системи мотивації [1, с. 12; 3, с. 65; 5, с. 35], здатної відповідати на сучасні виклики ринку праці та усунення дисбалансу на ньому.

#### Список використаних джерел:

1. Bondarouk T., Ruel H. Digital Transformation in HR: Trends, Challenges, and Future Research. *International Journal of Human Resource Management*. 2020. №31(3). С. 1–21.
2. Marler J. H., Parry E. Digital HRM and the Future of Work. *Journal of Human Resources*. 2020. № 36(4). С. 345–367.
3. Strohmeier S. Digital HRM in the Era of the Pandemic: Challenges and Opportunities. *Human Resource Management Journal*. 2021. № 32(1). С. 54–76.
4. Sahu A. K., Dash A. Adoption of HR Analytics in Digital Transformation: A Systematic Review. *Journal of Business Research*. 2022. № 128. С. 342–353.
5. Stone D. L., Deadrick D. L., Lukaszewski K. M. The Digital Evolution of HR: New Paradigms for the Future of Work. *Journal of Management Information Systems*. 2021. № 38(2). С. 245–269.
6. Хромушина Л. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. (51). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40> (дата звернення: 19.01.2025)
7. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> (дата звернення: 19.01.2025)
8. Мішина С., Мішин О. Інноваційні методи управління персоналом. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19121/1/%D0%9C%D1%96%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%A1.%D0%92.%20%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%86%20%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%98%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%9E%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%9E%D0%9C.pdf> (дата звернення: 19.01.2025)

## ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

**Вільковський Дмитро**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
м. Одеса

**Станіславик Олена**

д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
м. Одеса

Сучасний світ стикається з дедалі складнішими кризами, які охоплюють різні сфери – від природних катастроф і пандемій до військових конфліктів та економічних

потрясінь. Традиційні методи управління кризами часто виявляються недостатньо ефективними через їхню тривалість та обмежену здатність адаптуватися до швидких змін. У цьому контексті цифрові технології пропонують нові інструменти для забезпечення оперативного реагування, аналізу ситуації в реальному часі та ефективного використання ресурсів.

Цифрові рішення, такі як Big Data, штучний інтелект (AI), блокчейн та Інтернет речей (IoT), стають незамінними у кризовому управлінні. Вони дозволяють швидко обробляти великі обсяги інформації, прогнозувати розвиток подій та оптимізувати процеси ухвалення рішень. Наприклад, аналітика великих даних забезпечує моделювання сценаріїв розвитку кризових ситуацій, що дозволяє завчасно підготувати ресурси та зменшити їхній негативний вплив.

Ураховуючи глобальні виклики, важливо проаналізувати міжнародний досвід використання цифрових технологій у кризовому управлінні. Це дає змогу оцінити ефективність таких рішень у різних контекстах, зокрема у реагуванні на пандемію COVID-19, управлінні гуманітарною допомогою чи подоланні наслідків природних катастроф. Досвід провідних країн дозволяє не лише зрозуміти переваги цифрових інструментів, але й виявити їхні недоліки та обмеження.

Дана робота спрямована на вивчення можливостей адаптації цифрових рішень до українських реалій. З огляду на сучасні виклики, Україна має унікальну можливість впровадити інноваційні підходи, які сприятимуть підвищенню ефективності кризового управління. Це передбачає аналіз існуючих цифрових ініціатив, визначення ролі держави, бізнесу та громадянського суспільства, а також формування стратегічних рекомендацій щодо їхнього впровадження.

Такий підхід дозволить не лише покращити управління кризами в Україні, але й підвищити стійкість економіки та суспільства до майбутніх викликів.

Цифрові технології стають незамінними інструментами для управління [1], зокрема управління кризами, забезпечуючи швидкість реагування, аналіз ситуації в реальному часі та мінімізацію ризиків. Серед найефективніших технологій можна виділити **Big Data**, яка дозволяє обробляти великі обсяги даних із різних джерел і будувати моделі прогнозування. Наприклад, аналіз даних про переміщення населення, погодні умови або розподіл ресурсів допомагає швидко ідентифікувати ризики та приймати обґрунтовані рішення.

**Штучний інтелект (AI)** також відіграє ключову роль у кризовому управлінні. Його алгоритми здатні аналізувати величезні масиви інформації, виявляти закономірності, яких не помічає людина, та автоматизувати процеси прийняття рішень. Наприклад, AI може прогнозувати поширення епідемій або оцінювати ймовірність природних катастроф, що дає змогу завчасно підготуватися до можливих сценаріїв.

**Блокчейн** забезпечує прозорість і безпеку в управлінні ресурсами. Його використання у розподілі гуманітарної допомоги дозволяє уникати корупції та гарантувати, що допомога потрапить до тих, хто її потребує. Крім того, блокчейн може застосовуватись для моніторингу витрат державних коштів під час криз.

**Інтернет речей (IoT)** сприяє збору даних у реальному часі. Сенсори IoT, встановлені на інфраструктурних об'єктах, дозволяють виявляти пошкодження, моніторити стан систем життєзабезпечення та швидко реагувати на загрози. Наприклад, у разі затоплення або землетрусу IoT допомагає ідентифікувати зони ризику та координувати рятувальні операції.

Основною перевагою цифрових рішень є їхня **швидкість**. Завдяки використанню автоматизованих платформ аналіз і обробка даних відбуваються миттєво [2], що дозволяє скоротити час реагування на кризу. Наприклад, алгоритми AI можуть у реальному часі аналізувати інформацію про пересування людей і попереджати про потенційні ризики.

Впровадження цифрових інструментів у операційну діяльність підприємств дозволяє їм підвищити якість прийнятих рішень та отримати перші результати вже протягом першого року. Зокрема, у підвищенні ефективності виробничих процесів важливу роль відіграють рішення на базі IoT (Internet of Things) і аналітики великих даних [3].

**Прозорість** є ще однією важливою перевагою. Використання блокчейну дозволяє фіксувати всі транзакції та дії, пов'язані з кризовими операціями, що знижує ризик корупції та підвищує довіру до процесу управління. Це особливо важливо для забезпечення ефективного розподілу ресурсів у складних умовах.

Крім того, цифрові рішення забезпечують високу **адаптивність**. Технології, такі як IoT, дозволяють збирати дані в реальному часі та адаптувати дії залежно від змін ситуації. Наприклад, моніторинг стану мостів або електромереж за допомогою IoT-сенсорів дозволяє швидко реагувати на пошкодження, запобігаючи масштабним аваріям.

Таким чином, поєднання Big Data, AI, блокчейну та IoT створює комплексний підхід до управління кризами, забезпечуючи оперативність, надійність і прозорість усіх процесів. Ці технології стають невід'ємною частиною сучасного кризового менеджменту, допомагаючи зменшити ризики та підвищити ефективність реагування.

Міжнародний досвід демонструє, що цифрові технології стали важливим інструментом у подоланні кризових ситуацій. Наприклад, під час пандемії COVID-19 уряди багатьох країн активно використовували Big Data та штучний інтелект для аналізу поширення вірусу. Платформи відстеження контактів, такі як Corona-Warn у Німеччині чи Aarogya Setu в Індії, дозволили зменшити ризик інфікування завдяки своєчасному інформуванню громадян. Водночас ці технології допомагали прогнозувати навантаження на системи охорони здоров'я, оптимізуючи розподіл медичних ресурсів.

Ще одним успішним прикладом є використання блокчейн-технологій для розподілу гуманітарної допомоги. У кризових регіонах, таких як Сирія, ООН застосовувала блокчейн-платформу Building Blocks для забезпечення прозорого розподілу продовольства та коштів. Це дозволило уникнути корупції та гарантувало, що допомога надходить безпосередньо до тих, хто її потребує.

Одним із ключових уроків є важливість прозорості. Використання блокчейну у кризовому управлінні може допомогти Україні боротися з корупцією та забезпечити ефективне використання ресурсів, особливо у гуманітарних програмах. Також досвід застосування IoT у Японії може стати цінним для моніторингу критичної інфраструктури в Україні, особливо у зоні бойових дій.

Водночас впровадження таких рішень потребує вирішення питань безпеки даних. Під час пандемії багато країн стикалися з побоюваннями громадян щодо збереження конфіденційності їхніх персональних даних. Для України важливо створити систему захисту, яка б забезпечувала баланс між ефективністю цифрових рішень та правами громадян.

Таким чином, використання міжнародного досвіду дозволяє не лише оцінити потенціал цифрових технологій, але й уникнути типових помилок, зробивши впровадження таких рішень більш ефективним і стійким в українських реаліях.

Україна вже має певні досягнення у впровадженні цифрових технологій для управління кризами, але ці ініціативи ще далекі від повного використання їхнього потенціалу. Наприклад, платформа «Дія» під час війни забезпечила швидкий доступ громадян до послуг, таких як реєстрація статусу внутрішньо переміщених осіб чи отримання соціальної допомоги. Також впровадження цифрових карт для відновлення інфраструктури є важливим кроком у підвищенні прозорості процесів. При цьому важливо враховувати місцеві умови, такі як необхідність вирішення проблеми нестачі технічного обладнання та кваліфікованих кадрів. Розвиток локальних аналітичних платформ на основі Big Data, які можуть швидко обробляти інформацію про розподіл ресурсів і прогнозувати ризики, також є перспективним напрямом.

Впровадження цифрових технологій у кризовому управлінні вимагає скоординованих зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства. Держава має створити нормативну базу, яка б забезпечувала легітимність і прозорість використання цифрових рішень. Наприклад, впровадження стандартів для роботи з блокчейном чи IoT сприятиме їх інтеграції у систему управління.

Бізнес може стати рушійною силою інновацій, забезпечуючи фінансування, технології та експертну підтримку. Наприклад, партнерства з міжнародними технологічними компаніями можуть допомогти адаптувати передові інструменти до українських умов. У свою чергу, громадянське суспільство відіграє роль у поширенні цифрової грамотності та формуванні довіри до використання цифрових рішень, зокрема у чутливих сферах, як-от захист персональних даних.

Таким чином, успішне впровадження цифрових рішень в Україні можливе лише за умов тісної взаємодії всіх секторів. Це дозволить країні не лише адаптувати міжнародний досвід, але й створити унікальні рішення, які забезпечать стійкість та ефективність у подоланні кризових ситуацій.

**На завершення відзначимо, що цифрові рішення стають незамінним інструментом у подоланні сучасних криз, дозволяючи значно підвищити ефективність кризового управління. Інтеграція технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, забезпечує швидкий аналіз ситуації, оперативне реагування та прозорість процесів. Завдяки цьому можна зменшити вплив ризиків і підвищити стійкість економічних систем.**

Міжнародний досвід, зокрема у реагуванні на пандемію COVID-19, розподілі гуманітарної допомоги та управлінні природними катастрофами, демонструє, що впровадження цифрових рішень сприяє мінімізації втрат та ефективному використанню ресурсів. Однак впровадження цих технологій вимагає наявності технічної інфраструктури, нормативної бази та високого рівня цифрової грамотності.

Для України важливим є вивчення та адаптація цього досвіду з урахуванням локальних особливостей. Використання блокчейну для розподілу міжнародної допомоги, IoT для моніторингу критичної інфраструктури та локальних аналітичних платформ на базі Big Data може значно підвищити ефективність кризового управління. Успішна інтеграція цифрових рішень вимагає взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Держава має створити відповідну нормативну базу,

бізнес – інвестувати у технології, а громадянське суспільство – сприяти формуванню довіри до цих рішень.

#### Список використаних джерел:

1. Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент у цифровій економіці. Одеса: Астропринт, 2024. 376 с.
2. Бадюл В.В. Чинники діджиталізації промислових підприємств. European congress of scientific achievements: The 7th International scientific and practical conference (July 15 – 17, 2024). Barcelona, Spain: Barca Academy Publishing, 2024. P. 194-199. (241 p.).
3. Кулиняк І.Я., Копець Г.Р., Горбенко Т.М. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082/1039>.

## СУЧАСНІ АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

**Вінічук Марія Володимирівна**

*к.е.н., доцент,*

*професор кафедри менеджменту та економічної безпеки*

*Львівський державний університет внутрішніх справ*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6588-1254>*

**Галіка Володимир Сергійович**

*аспірант кафедри управлінських технологій*

*Університет економіки та права «КРОК»*

*м. Київ, Україна*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5125-2465>*

Сучасні адаптивні стратегії безпекового розвитку підприємств малого бізнесу в умовах цифрової трансформації набувають особливої актуальності. На нашу думку, цифровізація відкриває нові можливості для підприємств, але водночас створює численні ризики, пов'язані з інформаційною безпекою. Вважаємо, що для забезпечення стабільного розвитку необхідно впроваджувати гнучкі підходи, які дозволять підприємствам ефективно реагувати на зміни у цифровому середовищі. Слід зазначити, що адаптивні стратегії повинні базуватися на комплексному аналізі загроз та використанні сучасних технологічних рішень [1-2].

Безпековий потенціал підприємств малого бізнесу значною мірою визначається їх здатністю до інноваційного підходу у забезпеченні захисту інформаційних ресурсів. Слід підкреслити, що цифровізація вимагає від підприємств постійного оновлення знань та навичок у сфері кібербезпеки. На нашу думку, важливо розробляти та впроваджувати навчальні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників у питаннях безпекового розвитку. Вважаємо, що лише таким чином можна забезпечити ефективний захист від сучасних кіберзагроз та мінімізувати потенційні збитки. Однією з ключових складових адаптивних стратегій безпекового розвитку є інтеграція автоматизованих систем моніторингу та аналізу безпеки. Слід зазначити, що використання таких систем дозволяє підприємствам оперативно виявляти та реагувати на інциденти, що виникають у процесі цифрової трансформації

[3]. На нашу думку, важливо інвестувати в сучасні технології, які забезпечують безперервний контроль за інформаційними потоками та захист від несанкціонованого доступу. Вважаємо, що це сприятиме підвищенню загального рівня безпеки підприємства та забезпечить стабільність його діяльності. Крім технічних заходів, адаптивні стратегії безпекового розвитку повинні враховувати також організаційні аспекти управління безпекою. Слід підкреслити, що ефективне управління безпекою вимагає чіткої структуризації відповідальності та комунікаційних процесів у межах підприємства. На нашу думку, необхідно розробляти внутрішні політики та процедури, які регламентують дії у разі виникнення інцидентів безпеки. Вважаємо, що це дозволить забезпечити швидку та координовану реакцію на будь-які загрози, мінімізуючи їхній вплив на діяльність підприємства (рис.1).

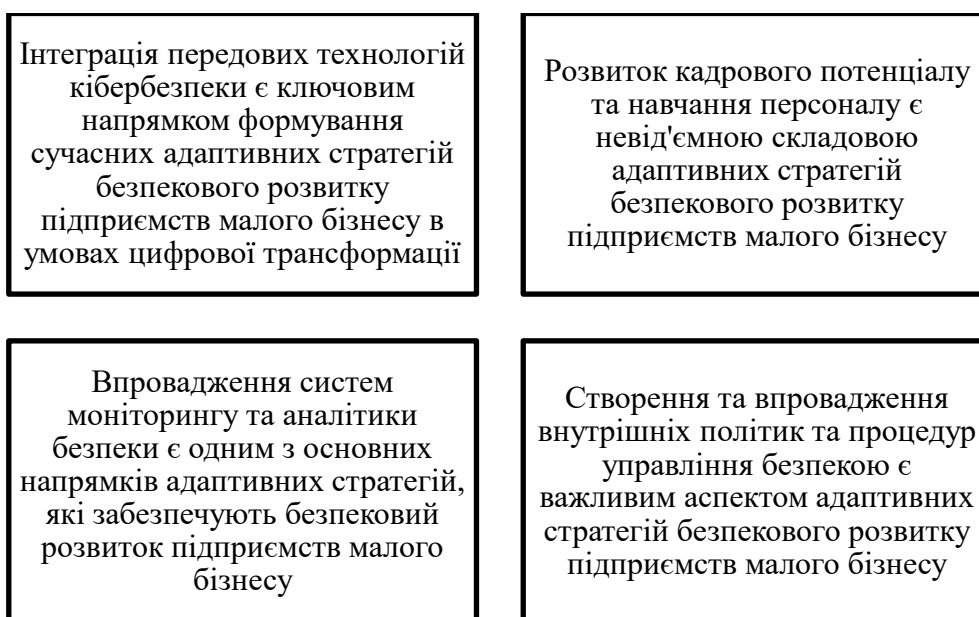


Рис.1. Стратегічні напрями адаптації підприємств малого бізнесу в умовах цифрової трансформації

Узагальнюючи, соціально-економічна безпека підприємства виступає важливою складовою його стійкості та збалансованості. Вона забезпечує захист від різноманітних ризиків, сприяє гармонійному розвитку всіх напрямків діяльності та підвищує загальну ефективність підприємства. На нашу думку, інвестування у соціально-економічну безпеку є необхідним кроком для досягнення стабільності та довготривалого успіху підприємства на ринку. Таким чином, комплексний підхід до забезпечення соціально-економічної безпеки дозволяє підприємству не тільки виживати, але й процвітати в умовах сучасної динамічної економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. №1. С. 136-138.
2. Гринько Т. В. Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 94-97.
3. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5, Т. 2. С. 172-174.

## СИСТЕМА ЗОВНІШНІХ, ВНУТРІШНІХ ТА ДВОСТОРОННІХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ

Голуб Олексій

*аспірант кафедри маркетингу  
Національного університету «Одеська політехніка»  
м. Одеса*

Для підприємства сфери обслуговування однією з основних задач є формування та стимулювання попиту на послуги з метою збільшення їх об'ємів, підвищення ефективності та зростання прибутків, що є результатом діяльності підприємства. В організаціях, що працюють у сфері обслуговування, вкрай важливо розробляти систему зовнішніх, внутрішніх та двосторонніх (інтерактивних) комунікацій.

Маркетингові комунікації – це процес передачі інформації про товар цільовій аудиторії. Слід розуміти, що жодна фірма не в змозі діяти відразу на всіх ринках, задовольняючи при цьому запити всіх споживачів. Навпаки, компанія буде процвітати лише в тому випадку, якщо вона націлена на такий ринок, клієнти якого з найбільшою ймовірністю будуть зацікавлені в її маркетинговій програмі

Внутрішні комунікації є частиною процесу обслуговування, в галузі створення якісного виконання послуги. Вони мають на меті контроль за якістю роботи працівників, ефективне навчання та мотивацію працівників, які працюють з клієнтами, а також весь обслуговуючий персонал до роботи в команді та забезпечення задоволеності споживача.

Інтерактивні комунікації (двосторонні або комунікації взаємодії) створюють можливості обслуговування покупця послуги за індивідуальним замовленням, з орієнтацією на його особисті вимоги і потреби.

Двосторонні комунікації означають, що сприйняття якості послуги значною мірою залежить від якості взаємодії споживача зі сгявробітником компанії в процесі придбання послуги. В процесі покупки товару часто не має значення, яким чином придбали той чи інший товар. Проте в сфері послуг якість обслуговування залежить як від постачальника послуг, так і від якості постачання. Ефективна взаємодія постачальника та споживача має велике значення для задовільного надання послуги. Клієнт судить про якість послуги не лише за її технічними даними, а також за функціональними характеристикам (чи проявляють турботу, чи зберігають конфіденційну інформацію, чи був персонал ввічливим та уважним). Кожна взаємодія є, свого роду "моментом істини", адже у клієнта складається певне враження не лише про окрему послугу, а й про організацію в цілому.

### Список використаних джерел:

1. Oklander, M., & Kudina, A. (2021). Channels for promotion of fashion brands in the online space. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(2), 179–187. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-2-179-187>.

## ЗАХИСТ ВІД КІБЕРЗЛОЧИННОСТІ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: НОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ

**Гончарук Владислав**

*адвокат, доктор філософії в галузі права, доцент кафедри національної безпеки  
доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою Інституту безпеки  
Міжрегіональної Академії управління персоналом  
м. Київ*

Швидкий розвиток цифрових технологій у фінансовому секторі зробив його вразливим до кібератак, що призвело до значного зростання кіберзагроз – дій, що спрямовані на завдання шкоди інформаційним системам, мережам, даним чи користувачам за допомогою цифрових технологій. Ці дії спричиняють суттєві фінансові збитки, компрометацію важливої інформації та, як наслідок, погіршення репутації банків, що підриває довіру населення до банківської системи, яка вже зазнає значного дефіциту довіри. Спектр кіберзагроз на цей час є надзвичайно широким і охоплює викрадення даних, фішинг, шахрайство з платіжними картками, несанкціоноване списання коштів із рахунків, кібершпигунство, скімінг тощо. Різке зростання рівня кіберзлочинності розпочалося під час пандемії COVID-19, що спричинила збільшення фінансової доступності, а воєнні дії на території України стали каталізатором її подальшого поширення.

Захист та підтримка кібербезпеки в банківському секторі є непростим завданням як для законодавчих органів, так і для керівних структур установ та організацій. За координацію діяльності з гарантування кібербезпеки в банківській системі України відповідає Центр кіберзахисту при НБУ [5, с. 161]. Основними методами виявлення кіберзлочинів та захисту від них у банківському секторі України є:

- 1) залучення ІТ-аутсорсингових послуг для банків щодо адаптування методів захисту інформаційних систем до вимог сучасності;
- 2) використання послуг міжнародних компаній-інтеграторів, які мають широкий спектр необхідного програмного й технічного забезпечення;
- 3) регулярне тестування систем на проникнення, що дає можливість ідентифікувати слабкі місця та розробити ефективні заходи захисту;
- 4) підвищення рівня кримінальної відповідальності за кіберзлочини, оскільки нинішня кваліфікація їх як злочинів невеликої тяжкості ускладнює боротьбу з ними [2].

Збільшення кількості криптотранзакцій призвело до появи нових видів кіберзлочинів, пов'язаних з особливостями криптовалют та блокчейну. Скоєння економічних злочинів зумовлене також і відсутністю закріпленого статусу цифрової валюти в Україні. Для протидії цьому необхідно «легалізувати» криптовалюту як вид грошей і чітко визначити випадки, коли вона є предметом кримінального правопорушення [6]. Актуальним стає також упровадження стратегії безпеки на основі концепції «Люди, процеси, технології» (РРТ). Завдяки орієнтації на постійно мінливі кіберзагрози, вона дає змогу оперативного адаптувати засоби захисту, мінімізуючи ризики. Для підтримки максимальної безпеки банківської сфери в Україні необхідно розробити стратегічний план, який не лише відбиватиме початкові атаки, але й гарантуватиме постійну готовність до нових загроз [1].



Важливим досягненням у сфері кіберзахисту банківської системи України стало впровадження національним регулятором вимог щодо функціонування системи кіберзахисту. Було оновлено критерії та порядок віднесення банків до об'єктів критичної інформаційної інфраструктури. Зміни до положення про критичну інформаційну інфраструктуру в банківській системі України, затверджені постановою №178 від 12 серпня 2022 року, передбачають нові, суворіші вимоги до кіберзахисту банків [4].

Для протидії кіберзлочинності, яка значно активізувалася в Україні з початком повномасштабного вторгнення, РНБО та НБУ об'єднали зусилля й у 2023 році запустили проєкт, який допомагає захистити українців від фінансових шахраїв. Використовуючи воєнні дії як прикриття, кіберзлочинці розгорнули масштабну схему фінансового шахрайства, забираючи гроші в постраждалих шляхом оформлення кредитів на їхнє ім'я після викрадення SIM-карток. Суть проєкту з протидії кібершахрайству полягає в тому, щоб попередити користувачів про небезпечні сайти ще до того, як вони туди потраплять. Результати першого місяця роботи підтвердили його ефективність: десятки тисяч користувачів були врятовані від втрати коштів завдяки своєчасному попередженню [3]. Аналіз діяльності хакерських угруповань, що займаються фінансовим шахрайством, свідчить, що їхня активність поширюється не лише в Україні, а й у країнах ЄС. У зв'язку з цим наразі тривають переговори щодо обміну інформацією з відповідними органами країн-партнерів, куди після початку повномасштабного вторгнення переїхала значна кількість українців.

Одним із проблемних аспектів явища кіберзлочинності є низький рівень обізнаності населення України в інформаційних технологіях. Важливу роль в упровадженні заходів, спрямованих на підвищення цифрової фінансової грамотності населення, відіграють центральні органи виконавчої влади, зокрема Міністерство цифрової трансформації України, Національний банк України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку тощо. Так, наприклад, у 2020 році Мінцифри розпочало масштабну ініціативу «Дія. Цифрова освіта», спрямовану на підвищення цифрової грамотності українців. Проєкт пропонує безоплатні онлайн-курси та офлайн-заняття в партнерських хабах. У 2023 році проєкт було оновлено й адаптовано до європейських стандартів освіти дорослих.

Багатогранну загрозу для банківського сектору України, починаючи від крадіжки особистих даних до маніпулювання ринком, становить технологія *deepfakes* – методика створення об'єктивної інформації про людину на основі штучного інтелекту. Оптимальний захист від *deepfake*-шахрайства передбачає комбінацію різних технологій, обраних з урахуванням специфіки кожної фінансової установи. Серед таких технологій можна виділити штучний інтелект, блокчейн та вдосконалену біометричну верифікацію. Уже наявні методи двофакторної аутентифікації, такі як електронні ключі та генератори одноразових паролів, можуть бути ефективним доповненням у захисті банківської сфери від кіберзагроз. Окрім того, необхідний надійний захист баз даних за допомогою сучасних криптографічних алгоритмів, а також ізоляція банкоматів і терміналів від зовнішніх впливів за допомогою спеціалізованого антивірусного програмного забезпечення. Загалом, для мінімізації всіх видів кіберризиків фінансовим установам України необхідно інвестувати в ефективні заходи кібербезпеки, удосконалювати навчання співробітників щодо виявлення фальшивого контенту, співпрацювати з регуляторами для розробки

ефективних стратегій протидії та інформувати клієнтів про потенційні ризики, пов'язані з інноваційними технологіями.

Отже, рівень кіберзлочинності стрімко зростає, вона набуває різноманітних форм, що створює значні загрози для безпеки людей, бізнесу та держави загалом. Захист від кіберзлочинності в банківському секторі України є однією з основних проблем сучасної фінансової системи, розв'язання якої потребує комплексного та багаторівневого підходу. Поєднання технічних, організаційних та регуляторних заходів створить умови для забезпечення стійкості банківського сектору перед новими викликами цифрової епохи.

#### Список використаних джерел:

1. Гончаренко І. Г. Кіберзагрози фінансового сектора в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-82> (дата звернення: 26.12.2024).

2. Дудоров О. *Кримінально-правові проблеми сучасної України (вибрані праці)*. Київ: Ваіте, 2022. 632 с. URL: <http://www.dudorov.com.ua/images/download/vp-kppsu.pdf> (дата звернення: 26.12.2024).

3. Національний банк України. Стартував проєкт із протидії кібершахрайству у фінансовому секторі. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/startuvav-proyekt-iz-protidiyi-kibershahraystvu-u-finansovomu-sektori> (дата звернення: 27.12.2024).

4. Про затвердження Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України та внесення змін до Положення про визначення об'єктів критичної інфраструктури в банківській системі України: постанова Правління Національного банку України від 12 серпня 2022 року № 178. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_12082022\\_178](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_12082022_178) (дата звернення: 26.12.2024).

5. Трусова Н. В., Чкан І. О. Кіберзахист банківської системи України в умовах цифрових трансформацій. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1(47). С. 151–163. URL: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-47-151-163> (дата звернення: 26.12.2024).

6. Digital Currency as a Subject of Economic Criminal Offenses / M. Dumchikov et al. *Law, State and Telecommunications Review*. 2022. Vol. 14. No. 1. P. 20–30. URL: <https://doi.org/10.26512/lstr.v14i1.38676> (date of access: 26.12.2024).

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ

**Демченко Євгеній В'ячеславович**

*студент Європейського університету  
м. Київ*

**Бреус Світлана Василівна**

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та маркетингу  
Європейського університету  
м. Київ*

Цифровізація є ключовим чинником трансформації сучасного суспільства, спрямованим на підвищення ефективності управління, зміцнення економіки, забезпечення національної безпеки та стійкості бізнесу. В умовах глобальних викликів,

таких як економічна нестабільність, пандемії, війни та зміни клімату, роль цифрових технологій у забезпеченні стійкості держави та бізнесу зростає.

### **Основні аспекти цифровізації:**

#### **1. Інформаційна інфраструктура**

Створення сучасних цифрових платформ для збору, обробки та аналізу даних є основою для прийняття стратегічних рішень. Для держави це включає системи електронного уряду, а для бізнесу — CRM, ERP-системи, платформи для аналітики даних тощо.

#### **2. Кібербезпека**

Розвиток цифрових технологій вимагає захисту даних, як державних, так і корпоративних. Інвестування у кібербезпеку та створення нормативно-правової бази є необхідними умовами забезпечення стійкості.

#### **3. Автоматизація та штучний інтелект**

Використання AI та автоматизації сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та швидшому реагуванню на кризи.

#### **4. Цифрова трансформація бізнесу**

Для бізнесу цифровізація дозволяє створювати нові моделі розвитку, оптимізувати логістику, маркетинг та операційні процеси, а також відкривати нові ринки через інтернет-торгівлю.

#### **5. Цифрові фінансові системи**

Використання блокчейну, електронних платежів та фінансових технологій забезпечує прозорість та ефективність економічних відносин.

#### **Переваги цифровізації для держави:**

- Підвищення прозорості державного управління.
- Швидше реагування на кризові ситуації завдяки цифровим інструментам моніторингу.

- Ефективне надання державних послуг через цифрові платформи.

- Формування інформаційного суверенітету.

#### **Переваги цифровізації для бізнесу:**

- Підвищення конкурентоспроможності.

- Швидке масштабування бізнес-процесів.

- Покращення клієнтського досвіду завдяки персоналізованим цифровим рішенням.

- Доступ до глобальних ринків.

#### **Виклики цифровізації:**

1. **Інвестиційна ємність** — високі витрати на впровадження інновацій.

2. **Недостатній рівень цифрових навичок** серед населення та персоналу.

3. **Кібератаки та вразливість даних.**

4. **Ризик технологічної залежності** від великих IT-корпорацій.

#### **Роль міжнародного співробітництва в цифровізації**

Глобалізація цифрових процесів сприяє формуванню міжнародних альянсів у сфері технологій:

- **Спільні проекти:** співробітництво в рамках ЄС, НАТО, або міжнародних ініціатив, як-от G20.

- **Стандартизація:** розробка єдиних стандартів кібербезпеки, зберігання даних та регулювання цифрових послуг.

• **Передача знань та технологій:** інтеграція успішних практик інших країн у локальні системи.

### **Дорожня карта цифровізації для України**

Україна має значний потенціал для прискорення цифрової трансформації. Основні кроки:

1. **Розробка національної стратегії цифровізації**, що охоплює ключові галузі — від державного управління до освіти та бізнесу.
2. **Інвестиції в кібербезпеку** для захисту державних і комерційних систем.
3. **Підтримка стартапів** і розвитку ІТ-індустрії, створення сприятливого бізнес-клімату.
4. **Модернізація законодавства** у сфері цифрових технологій.
5. **Сприяння міжнародному співробітництву** для залучення інвестицій та інтеграції в глобальну цифрову економіку.

Цифровізація — це не лише технологічний, але й соціально-економічний виклик. Для забезпечення стійкості держави та бізнесу необхідно створити умови для ефективного впровадження цифрових рішень, підвищення довіри до цифрових процесів та адаптації суспільства до нових реалій. Тільки за умови системного підходу цифрова трансформація стане потужним інструментом для забезпечення стабільності та процвітання в сучасному світі.

Цифровізація є стратегічним пріоритетом для зміцнення стійкості держави та бізнесу. Інтеграція цифрових технологій дозволяє адаптуватися до змінних умов, знижувати ризики та забезпечувати конкурентоспроможність у глобальному масштабі. Для ефективної реалізації цього потенціалу необхідна взаємодія держави, бізнесу та суспільства.

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Деркач Ілля**

*аспірант кафедри маркетингу*

*Національного університету «Одеська політехніка»,*

*м. Одеса*

Асортимент продукції, який формує товарний портфель підприємства, має бути збалансованим і спрямований на забезпечення високого рівня прибутку з ефективним використанням ресурсів. Рівень збалансованості товару, що перебуває на різних етапах життєвого циклу, впливає на подальші напрями розвитку товарного портфелю та забезпечує рівновагу між коротко- та довгостроковою прибутковістю. Процес збалансування життєвих циклів продукції дозволяє забезпечити прибутковість підприємств за рахунок скорочення випуску одних товарних груп і розширення більш перспективних. У зв'язку з цим, необхідним є впровадження системи стратегічного управління товарним портфелем.

Стратегічне управління товарним портфелем підприємств передбачає використання ряду методів портфельного аналізу, що дозволяють гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, і спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, а отже і збільшення прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, а також використання можливостей від

спільної діяльності стратегічних одиниць бізнесу підприємства. Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скорочення /припинення інвестицій у не ефективні проекти [1].

Отже, портфельний аналіз надає можливість збалансувати діяльність всіх стратегічних одиниць бізнесу, що входять до складу підприємства, а також розподілити між ними існуючі ризики і прийняти рішення щодо впровадження нових чи ліквідації неефективних видів діяльності. Мета портфельного аналізу:

- 1) оцінка товарно-ринкових можливостей кожної стратегічної одиниці бізнесу і вибір для кожної з них напрямку розвитку;
- 2) встановлення взаємозв'язків між діяльністю стратегічних одиниць бізнесу, корпоративних цілей, критеріїв синергізму та входу/виходу у галузь;
- 4) визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив стратегічних одиниць бізнесу;
- 5) узгодження стратегій і найбільш ефективного використання наявних ресурсів з точки зору досягнення стійкого розвитку підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Oklander M.A., Oklander T.O. Segmentation and communication in digital marketing. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 3. С. 69–78. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-07> (accessed 10 September 2024).

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНТЕГРАЦІЇ QLIK SENSE У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

**Довгенко Яна**

*к.е.н., доцент*

*доцент кафедри менеджменту та підприємництва*

*Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка*

*м. Кропивницький*

**Замуренко Дмитро**

*Виконавчий директор RBC Group*

*м. Кропивницький*

Сучасні бізнес-процеси передбачають роботу з великими масивами даних, швидкість обробки яких суттєво впливає на ефективність управління підприємством. Одним із потужних інструментів для аналізу даних є Qlik Sense – система бізнес-аналітики (BI), яка дозволяє інтерактивно досліджувати інформацію, виявляти закономірності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Інтеграція Qlik Sense в бізнес-процеси сприяє підвищенню економічної безпеки підприємства за рахунок покращеного контролю фінансових потоків, оптимізації витрат та виявлення виявлених. Інтеграція сучасних аналітичних інструментів, таких як Qlik Sense, в бізнес-процеси є важливим фактором підвищення ефективності управління та забезпечення економічної безпеки.

Qlik Sense – це сучасна платформа для візуалізації та аналізу даних, яка надає користувачам можливість досліджувати дані, отримувати insights та приймати

обґрунтовані рішення. Інтеграція Qlik Sense в бізнес-процеси може значно підвищити їх ефективність завдяки наступним можливостям:

– Автоматизація збору та обробки даних. Qlik Sense дозволяє автоматизувати збір даних з різних джерел, таких як бази даних, CRM-системи, ERP-системи, Excel-файли тощо. Платформа забезпечує ETL-процеси (Extract, Transform, Load) для очищення, трансформації та завантаження даних у систему для подальшого аналізу. Автоматизація цих процесів зменшує ручну працю, мінімізує помилки та забезпечує доступ до актуальної інформації.

– Візуалізація ключових показників ефективності (KPI). Qlik Sense надає широкий спектр інструментів для візуалізації даних, таких як діаграми, графіки, таблиці, карти тощо. Користувачі можуть створювати інтерактивні дашборди та звіти, які відображають ключові показники ефективності бізнес-процесів. Візуалізація даних допомагає швидко ідентифікувати тенденції, проблеми та можливості для покращення.

– Доступ до актуальної інформації в режимі реального часу. Qlik Sense забезпечує доступ до даних в режимі реального часу, що дозволяє користувачам оперативно реагувати на зміни та приймати своєчасні рішення. Можливість отримувати актуальну інформацію є критично важливою для динамічних бізнес-процесів, де швидкість реакції є ключовим фактором успіху.

– Підвищення продуктивності праці. Qlik Sense надає користувачам інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та потужні інструменти для аналізу даних, що дозволяє їм швидко знаходити потрібну інформацію та отримувати insights. Автоматизація рутинних завдань та забезпечення доступу до актуальної інформації звільняє час працівників для виконання більш важливих завдань.

– Оптимізація використання ресурсів та зменшення витрат. Qlik Sense дозволяє аналізувати дані про використання ресурсів, такі як час, матеріали, енергія тощо. На основі отриманих даних можна ідентифікувати неефективні ділянки бізнес-процесів та оптимізувати використання ресурсів. Оптимізація ресурсів призводить до зменшення витрат та підвищення прибутковості підприємства.

– Прийняття обґрунтованих рішень. Qlik Sense надає користувачам можливість досліджувати дані з різних точок зору та отримувати глибоке розуміння бізнес-процесів. На основі отриманих insights користувачі можуть приймати обґрунтовані рішення щодо покращення ефективності бізнес-процесів.

– Гнучкість та масштабованість. Qlik Sense є гнучкою та масштабованою платформою, яка може адаптуватися до потреб різних підприємств. Платформа підтримує інтеграцію з різними системами та джерелами даних, що дозволяє використовувати її для аналізу різних аспектів діяльності підприємства.

– Спільна робота та обмін знаннями. Qlik Sense забезпечує можливості для спільної роботи над аналітичними проектами та обміну знаннями між користувачами. Користувачі можуть ділитися дашбордами, звітами та insights з колегами, що сприяє підвищенню ефективності роботи всієї команди.

– Безпека даних. Qlik Sense забезпечує високий рівень безпеки даних, що є критично важливим для бізнес-процесів. Платформа підтримує різні механізми аутентифікації та авторизації, що дозволяє контролювати доступ до даних та запобігати несанкціонованому використанню.

– Динамічне вдосконалення. Qlik Sense постійно розвивається та вдосконалюється, додаючи нові функції та можливості. Виробник платформи

регулярно випускає оновлення, які враховують потреби користувачів та тенденції розвитку аналітичних технологій.

– Впровадження Qlik Sense в бізнес-процеси є стратегічним кроком, який може значно підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити конкурентні переваги та сприяти досягненню успіху.

Інтеграція Qlik Sense в бізнес-процеси відкриває нові можливості для забезпечення економічної безпеки підприємства. Створення системи раннього попередження, за допомогою Qlik Sense, через проактивний моніторинг ключових показників, що характеризують економічну безпеку підприємства, дає можливість застосування превентивних заходів, щодо загроз економічної безпеки. Це може бути моніторинг фінансових потоків, рівення запасів, дебіторської заборгованості, кредитних ризиків, операцій з контрагентами тощо. Виявлення аномалій за допомогою Qlik Sense, відбувається через встановлення граничних значень для кожного показника та налаштування системи на автоматичне виявлення аномалій та відхилень від норми. У разі виявлення аномалії система може автоматично генерувати сповіщення для відповідальних осіб, що дозволяє своєчасно реагувати на загрозу. Qlik Sense дозволяє аналізувати історичні дані та виявляти тенденції, що можуть свідчити про наближення кризових ситуацій або інших загроз економічній безпеці. На основі цього аналізу можна прогнозувати ризики та вживати превентивні заходи.

Qlik Sense підвищує прозорість бізнес-процесів та забезпечує контроль за фінансовими потоками. Він надає можливість візуалізувати всі фінансові потоки підприємства, від надходжень до витрат. Це дозволяє отримати повну картину фінансового стану підприємства та ідентифікувати проблемні зони. Qlik Sense дозволяє проводити детальний аналіз кожної транзакції, виявляти підозрілі операції та запобігати фінансовим зловживанням; за допомогою Qlik Sense можна встановити ліміти на витрати за різними категоріями та відстежувати їх виконання в режимі реального часу. Також Qlik Sense дозволяє створювати звіти, які відображають ключові показники фінансової діяльності підприємства та забезпечують керівництво необхідною інформацією для прийняття рішень.

За допомогою Qlik Sense можна аналізувати ризики та оцінювати ефективність заходів щодо забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання. Qlik Sense дозволяє ідентифікувати всі можливі ризики для економічної безпеки підприємства, такі як фінансові ризики, операційні ризики, кадрові ризики тощо; для кожного ідентифікованого ризику Qlik Sense дозволяє оцінити ймовірність його виникнення та потенційні збитки для підприємства. На основі такого аналізу ризиків Qlik Sense дозволяє розробити комплекс заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства та оцінити ефективність впроваджених заходів з внесенням необхідних коректив для досягнення максимального рівня безпеки.

Qlik Sense можна також використовувати для підвищення економічної безпеки за напрямками:

– Виявлення фінансових зловживань через аналіз транзакцій для виявлення підозрілих операцій, таких як нетипові суми, перекази на невідомі рахунки, операції, що здійснюються у неробочий час тощо.

– Запобігання шахрайству через аналіз даних про клієнтів для виявлення підозрілих дій, таких як спроби отримання кредиту за підробленими документами, використання чужих платіжних карток тощо.

- Управління кредитними ризиками, аналізуючи кредитну історію клієнтів для оцінки їх кредитоспроможності та встановлення оптимальних кредитних лімітів.
- Управління запасами, аналізуючи рівень запасів для запобігання їх надлишку або дефіциту, що може призвести до збитків.
- Контроль за дебіторською заборгованістю, аналіз стану дебіторської заборгованості для своєчасного стягнення боргів та запобігання їх перетворенню на безнадійні.

Щодо виявлення фінансових зловживань, за допомогою Qlik Sense можна налаштувати систему на автоматичне виявлення підозрілих операцій, таких як: нетипові суми транзакцій, що значно відрізняються від звичайних, перекази на невідомі або підозрілі рахунки, операції, що здійснюються у неробочий час або з незвичайних місць, операції, що здійснюються особами, які мають доступ до конфіденційної інформації. Візуалізація даних за допомогою Qlik Sense дозволяє це робити у зручному форматі, що полегшує ідентифікацію підозрілих операцій. Qlik Sense дозволяє створювати звіти про підозрілі операції та налаштовувати автоматичні сповіщення для відповідальних осіб.

Запобігання шахрайству через аналіз даних Qlik Sense по клієнтській базі дозволяє не тільки аналізувати дані про клієнтів, включаючи їх особисті дані, кредитну історію, історію покупок тощо, а й виявляти їх підозрілі дії. За допомогою Qlik Sense можна налаштувати систему на автоматичне виявлення підозрілих дій, таких як: спроби отримання кредиту за підробленими документами, використання чужих платіжних карток, створення фіктивних облікових записів, інші дії, що можуть свідчити про шахрайство. Qlik Sense дозволяє аналізувати історичні дані та виявляти тенденції, що можуть свідчити про наближення шахрайських дій. На основі цього аналізу можна прогнозувати ризики та вживати превентивні заходи.

Аналіз кредитної історії за допомогою Qlik Sense дозволяє дослідити кредитну історію клієнтів, включаючи їх кредитний рейтинг, історію платежів, наявність заборгованостей тощо; Qlik Sense дозволяє оцінювати кредитоспроможність клієнтів та прогнозувати ймовірність дефолту та встановлювати оптимальні кредитні ліміти для клієнтів на основі їх кредитоспроможності. Моніторинг кредитних ризиків за допомогою інструментів Qlik Sense дозволяє відстежувати потенційні кредитні ризики та своєчасно вживати заходів щодо їх мінімізації.

Щодо управління запасами Qlik Sense дозволяє не тільки аналізувати рівень запасів на складі, включаючи залишки товарів, їх оборотність, термін придатності, а й прогнозувати потреби в них. Qlik Sense також дозволяє оптимізувати рівень запасів на складі, мінімізуючи витрати на зберігання та запобігаючи дефіциту товарів та контролювати своєчасність поставок та якість товарів, що надходять на склад.

Ці лише деякі можливості використання Qlik Sense для підвищення економічної безпеки підприємства. Завдяки своїм потужним аналітичним можливостям Qlik Sense може бути ефективним інструментом для вирішення широкого спектру завдань, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки.

Qlik Sense як інструмент підвищення економічної безпеки дозволяє виявляти аномалії та відхилення в даних, які можуть свідчити про фінансові зловживання, шахрайство або інші загрози економічній безпеці. За допомогою Qlik Sense можна створювати дашборди та звіти, які відображають ключові показники економічної безпеки, такі як рівень кредиторської заборгованості, рівень запасів, рівень



дебіторської заборгованості тощо. Інтеграція Qlik Sense з іншими системами безпеки дозволяє отримувати комплексну картину загроз та своєчасно реагувати на них. Впровадження Qlik Sense в бізнес-процеси для підвищення економічної безпеки є комплексним завданням, яке потребує системного підходу та залучення кваліфікованих фахівців. Проте, результати, які можна отримати від використання цього потужного інструменту, варті витрачених зусиль.

#### Список використаних джерел:

1. Kirk, A. (2016). Data Visualisation: A Handbook for Data Driven Design.
2. Murray D. J. (2013). Tableau Your Data! Fast and Easy Visual Analysis with Tableau Software.
3. Witten, I. H., Frank, E., & Hall, M. A. (2016). Data Mining: Practical Machine Learning Tools and Techniques. Morgan Kaufmann.

## МЕТОДИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ

Дудлєв Владислав

*аспірант кафедри маркетингу*

*Національного університету «Одеська політехніка»*

*м. Одеса*

В економічній літературі виділяють велику кількість методів, методик та моделей портфельного аналізу. Проте особливого значення набув портфельний аналіз за допомогою матриць. Матриці будуються на основі поєднання декількох показників (факторів), які обираються в залежності від мети портфельного аналізу. Різні школи пропонують специфічні моделі побудови стратегії [1].

Представники школи дизайну (проектування, моделювання) пропонують модель побудови стратегії як механізму адаптації потенціалу підприємства до стану зовнішнього середовища. Для внутрішньої та зовнішньої оцінки вони розробили модель SWOT-аналізу. Важливим, на їх погляд, є симбіоз цінностей менеджменту та соціальної відповідальності.

Представники школи стратегії планування розглядають стратегію як результат процесу планування, що підрозділяється на окремі фази, які підтримуються адекватними методами. Ця модель передбачає побудову дерева цілей. Спочатку формується місія, що знаходить прояв у цілі першого рівня, тобто головній, глобальній меті. Далі відбувається її декомпозиція на цілі другого рівня, що мають системний характер і підрозділяються на чотири групи цілей: входу; процесу; виходу; системи. І, на кінець, відбувається декомпозиція цілей другого рівня у відповідності до конкретних технологічних завдань в межах кожної цільової програми. Передумовою формування базових маркетингових стратегій є портфельний аналіз, що базується на матрицях «BCG», «GE/McKinsey», «Shell/DPM», «ADL/LC», «Hofer-Schendel» та ін. Базові маркетингові стратегії мають різноманітні форми прояву.

Покликання методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб допомогти менеджерам зрозуміти бізнес, створити прозору систему формування витрат і прибутків у диверсифікованій компанії. Проте не дивлячись на широкі можливості портфельних матриць, в кризових умовах їх застосування обмежується факторами зовнішнього середовища, а отже результати, які надають матриці іноді є недостатньо

ефективними. Так, в кризових умовах попит на товари (особливо товари попереднього та ексклюзивного вибору) різко зменшується, що значно обмежує застосування портфельного аналізу, оскільки ускладняється процес оцінки привабливості ринку, що є необхідним параметром при побудові портфельних матриць.

#### Список використаних джерел:

1. Окландер М.А., Окландер Т.О. Тенденції аутсорсингу маркетингу в діяльності підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. Вип. 4(84). С. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-131> (дата звернення: 10.12.2024)

## МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО БІЗНЕСУ

**Жук Оксана**

*старший викладач кафедри маркетингу  
Академії праці, соціальних відносин і туризму м. Київ*

У сучасному сьогодні на товарному ринку панує жорстка конкуренція між підприємствами, і щоб виграти в ній, компаніям необхідно прикладати багато зусиль. Таким чином, інноваційна діяльність підприємства є одним із основних факторів успіху в ринкових умовах. Саме інновації дають компаніям хорошу можливість, в умовах сильної конкуренції, сформувані конкурентні переваги і успішно функціонувати на ринку. Для цього підприємствам необхідно вчасно відслідковувати зміни на ринку, здійснювати інноваційні перетворення, знаходити нові ринки як застосування товарів так і їх збуту, і максимально швидко передбачати нові зміни у вподобаннях споживачів [1].

Суттєвий вплив на інноваційні відносини, перш за все, має економічна політика держави в інноваційній сфері. Держава повинна створювати передумови та сприяти покращенню інноваційного потенціалу країни і всіх її областей.

Інвестиції або вкладання коштів в інновації сприяють виживанню у конкурентній боротьбі між підприємствами, але є така тенденція, що українські підприємці орієнтуються на короткострокові вкладення коштів, і це ускладнює просування інновацій. Як наслідок, неправильне розуміння того, що інновації є дуже важливим аспектом в досягненні позитивного конкурентного стану підприємства на ринку. Інновації сприяють тому, що новітній товар має необхідні для споживачів переваги, які відрізняють його від таких же товарів у конкурентів, і вони також захищені від копіювання конкурентами. Тому, важливою передумовою для впровадження будь-яких інновацій є нові технології та постійні маркетингові дослідження, що дасть можливість визначити нові незадоволені потреби споживачів, або створити ці потреби у майбутньому. Тому можна стверджувати, що маркетинг є суттєвою і важливою складовою процесу управління інноваціями на підприємстві, який представляє, інформує та реалізує інноваційний товар на ринку товарів та послуг.

Маркетинг допомагає розробити товар, вивести і представити його на товарному ринку, розмістити його так, щоб максимально реалізувати його і отримати максимально можливий зворотній відгук від споживача. Маркетинг вивчає потребу ринку в інноваціях, формує попит на нові, сучасні технології, аналізує можливості компанії, визначає потреби покупців і пропонує сучасний та інноваційний товар.

Маркетинг інновацій – це створення та просування інновацій, орієнтованих на ринок [2]. Маркетинг інновацій вже став комплексом маркетингових технологій з визначення товарів і/або технологій, які мають нові властивості і спрямовані на створення, розширення, утримання та завоювання нових ринків товарів і послуг визначними стійкими конкурентними перевагами.

Найновіші інновації визначають рівень конкурентних переваг на ринку, а в маркетингу інновацій – це є ступенем інноваційного потенціалу. Основною компетенцією маркетингу інновацій є відповідність сучасній технології, товарів або послуг вимогам ринку. Об'єктами маркетингу інновацій виступають інтелектуальна власність, нові технології, інвестиції, нові товари або послуги, нові компоненти та матеріали, нові способи просування товарів і послуг, а також засоби праці й зайнятості [3].

Маркетинг інновацій створює передумови для швидкого захоплення ринку або винайти нову нішу за допомогою зміни пріоритетів продуктів від «функціонального» до «інноваційного», при цьому ми отримуємо краще задоволення потреб споживача. Тому, можна стверджувати, що маркетинг інновацій відіграє дуже важливу роль в інноваційних процесах останніх десятиріч [4].

Розробка, створення і випуск нових продуктів здійснюється за допомогою інструментів маркетингу, які використовуються по всьому шляху розробки товару, а саме від початкових досліджень до післяпродажного обслуговування. Основною метою маркетингу інновацій є розробка стратегії швидкого проникнення інновації на ринок. Тому, важливою складовою частиною маркетингу інновацій є стратегічний маркетинг інновацій, елементами якого є аналіз кон'юнктури ринку, подальше виокремлення його сегментів, створення та формування попиту, моделювання поведінки покупця та ін.

Правильне маркетингове дослідження ринку інновацій дозволяє в майбутньому здійснювати ефективну інноваційну діяльність, яка буде відповідати вимогам і потребам ринку.

Комплекс маркетингових заходів необхідно спрямувати на заходах переконання споживачів в зручності та ідеальності для них цього товару і саме в даний час. Тобто на те, що новий інноваційний товар здатний задовольняти саме їхні специфічні потреби, які є на даний момент або виникнуть у майбутньому.

Для просування нових технологій і товарів на ринок підприємству необхідно розробити інноваційні маркетингові стратегії з урахуванням викликів ринку, так як на ньому існує величезна різноманітність товарів та послуг і у зв'язку з цим спостерігається запекла конкурентна боротьба. Застосування маркетингових комунікацій, а саме реклами, при просуванні інновацій на ринок дозволить максимально ефективно проінформувати потенційних покупців про новий товар та його переваги за допомогою публікацій в спеціалізованих виданнях, рекламних каталогах, проспектах та інтернет-комунікаціях [5].

На нашу думку, інноваційний маркетинг стане важливим перехідним етапом, що дозволить підприємству досягти нового рівня, де поєднуються зацікавленість виробників з інтересами споживачів та суспільства в цілому. Адже, товари та послуги, що вже представлені сьогодні на ринку, не задовольняють потреби суспільства достатньо і тому потрібні більш інноваційні товари та послуги, при виробництві яких ці потреби можна буде задовольнити.

Все більше підприємств розуміють важливість інновацій у своїй діяльності і постійно здійснюють спроби підвищити свою інноваційну активність, тому що це є запорукою успіху на ринку в конкурентній боротьбі. Тому, застосування маркетингу в інноваційній діяльності підприємства вкрай необхідним, а його використання допомагає вирішити багато практичних задач, які передують ефективній діяльності підприємства на ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Zhuk O. Innovative marketing activity as a prerequisite for successful business. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2(21-02), p. 108-114.
2. Кубахов П. С. Маркетинг інновацій чи нових продуктів? // *Маркетинг*. 2018. № 6. С. 41-50. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/46.pdf). (дата звернення: 02.01.2025)
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг-менеджмент: підручник*. 2001. 480 с.
4. Ареф'єва О. В., Коренков О.В. *Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія*. К.: ГРОТ, 2004. 200 с.
5. Гризовська Л.О., Романова А.В. Інноваційний маркетинг як інструмент переведення економіки України на новий шлях розвитку. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 61. С. 18-29. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/46.pdf). (дата звернення: 10.01.2025)

## ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

**Казновський Сергій**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
м. Одеса*

**Станіславик Олена**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
м. Одеса*

У сучасному світі, де глобалізація й технологічний прогрес створюють безліч нових можливостей, бізнес одночасно стикається з викликами, які ускладнюють його стабільну діяльність. Політична нестабільність, економічні кризи, пандемії та зміни у споживчих поведінках постійно впливають на функціонування підприємств, підриваючи безперервність бізнес-процесів. У таких умовах компанії змушені шукати нові способи адаптації та підтримки стабільності своєї роботи. Саме в цьому контексті дослідження впливу цифрових інновацій набуває особливої актуальності, адже вони стають ключовим фактором забезпечення стійкості бізнесу.

Безперервність бізнес-процесів – це не просто показник успішності компанії, а основа її конкурентоспроможності та довгострокового виживання. Умови, коли будь-яке переривання в роботі підприємства може призвести до значних фінансових втрат або втрати довіри клієнтів, вимагають швидкої реакції та ефективного планування. Особливо це актуально для компаній, які працюють у секторах, що залежать від

складних ланцюгів постачання чи швидкості прийняття рішень. Забезпечення безперервності стає пріоритетом, і в цьому контексті цифрові інновації пропонують унікальні інструменти для оптимізації процесів та управління ризиками.

Цифрові інновації, такі як штучний інтелект, хмарні технології, автоматизація та аналітичні платформи, стають потужним ресурсом для забезпечення стійкості бізнесу [1]. Вони дозволяють компаніям не лише зберігати стабільність у періоди криз, але й передбачати можливі загрози, аналізуючи великі обсяги даних. Наприклад, використання хмарних рішень забезпечує доступ до інформації в реальному часі, навіть за умови перебоїв у роботі фізичної інфраструктури. Таким чином, цифрові інновації не лише допомагають знизити ризики, але й відкривають нові можливості для адаптації до турбулентного середовища, забезпечуючи основу для подальшого розвитку.

Цей логічний ланцюжок веде до розуміння важливості інтеграції цифрових інновацій як ключового аспекту стратегії управління бізнесом у сучасних умовах.

Цифрові інновації – це сучасні технологічні рішення, що спрямовані на оптимізацію, модернізацію або створення нових бізнес-процесів, продуктів чи послуг через використання цифрових технологій. До ключових прикладів цифрових інновацій належать штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT) та блокчейн. Штучний інтелект здатний автоматизувати аналітику та прийняття рішень, Big Data допомагає прогнозувати ризики та виявляти закономірності, IoT дозволяє інтегрувати пристрої в єдину мережу для обміну інформацією, а блокчейн забезпечує прозорість і захист даних. Усі ці технології стали невіддільною частиною стратегій бізнесу, орієнтованого на забезпечення безперервності навіть у складних умовах.

Попри технологічний прогрес, ефективна цифровізація бізнесу неможлива без врахування міжнародного досвіду [2]. Країни з розвиненими цифровими економіками, такі як США, Китай чи Німеччина, пропонують приклади успішних стратегій впровадження інновацій.

Слід відзначити, що хмарні технології відіграють важливу роль у забезпеченні доступності та гнучкості бізнес-процесів. Вони дозволяють компаніям зберігати та обробляти дані у віддалених дата-центрах, забезпечуючи доступ до інформації в реальному часі незалежно від місця перебування користувачів. Це особливо важливо в умовах кризи, коли фізична інфраструктура може бути недоступною через перебої в енергопостачанні чи інші зовнішні фактори. Наприклад, компанії можуть оперативно відновлювати свої системи з резервних копій, що зберігаються у хмарі, або масштабувати обчислювальні потужності в залежності від потреб. Хмарні технології не лише забезпечують стабільність операційної діяльності, а й створюють умови для впровадження інших цифрових інновацій, таких як AI та Big Data, які можуть працювати на основі хмарних платформ.

Автоматизація та роботизація є наступним логічним кроком у використанні сучасних технологій для підвищення надійності бізнес-процесів [3]. Вони дозволяють усунути людський фактор у виконанні повторюваних або критичних операцій, що значно знижує ймовірність помилок і затримок. Наприклад, автоматизовані системи управління складом забезпечують точність у відстеженні запасів і постачання, тоді як роботи у виробництві можуть виконувати завдання з високою швидкістю та точністю, навіть у складних умовах. Інтеграція таких технологій із хмарними платформами та системами на основі AI дозволяє створювати комплексні рішення для моніторингу та

управління процесами в реальному часі, що робить бізнес більш стійким до зовнішніх потрясінь.

Цифрові інновації, хмарні технології та автоматизація створюють ефективну екосистему, яка здатна підтримувати безперервність бізнес-процесів навіть в умовах турбулентного середовища. Ці інструменти не лише дозволяють компаніям швидко адаптуватися до непередбачуваних змін, а й відкривають нові можливості для розвитку та масштабування бізнесу, що особливо важливо в умовах сучасного світу, де зміни відбуваються швидко і часто.

Турбулентне середовище – це специфічні умови, в яких функціонують підприємства, за постійних змін, високої невизначеності та непередбачуваності. Вони виникають під впливом економічних, політичних і технологічних чинників, які взаємопов'язані та взаємно посилюють один одного. Ключовими факторами, що визначають турбулентність, є економічні кризи, політичні нестабільності, технологічні інновації та зміни на міжнародному рівні. Ці фактори можуть призводити до значних коливань на ринках, змінювати правила гри у бізнесі та вимагати оперативного реагування від компаній.

Економічні кризи здатні спричинити великі потрясіння в ринкових умовах, змушуючи підприємства адаптуватися до нових реалій. Політичні нестабільності, включаючи війни, санкції, зміни регуляторного середовища та торговельні обмеження, можуть не лише порушити ланцюги постачання, а й вплинути на можливості виходу на нові ринки або доступ до ресурсів. Технологічні зміни, зокрема швидкий розвиток нових інновацій та зростання кіберзагроз, змушують бізнеси постійно переглядати свої стратегії для збереження конкурентоспроможності.

Особливо важливим є вплив технологічних змін на управління ланцюгами постачання. Одним із найбільших ризиків для компаній в умовах турбулентного середовища є порушення логістичних ланцюгів. Проблеми з постачаннями, затримки, зміни у вартості ресурсів – усе це може призвести до значних фінансових втрат та втрати конкурентних переваг. Фінансові ризики, такі як девальвація валют чи підвищення вартості ресурсів, теж можуть серйозно вплинути на бізнес-процеси та поставити під загрозу фінансову стабільність компанії. Репутаційні ризики, пов'язані з невиконанням зобов'язань або порушенням стандартів якості, можуть призвести до втрати довіри споживачів і партнерів, що здатне сильно ускладнити ситуацію.

У результаті цих викликів компанії стикаються з необхідністю формулювання адаптивних стратегій для забезпечення безперервності бізнесу. Однак сучасні цифрові інструменти, такі як системи управління ризиками (RMS), аналіз великих даних (Big Data), штучний інтелект та хмарні технології, дають можливість оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов. Зокрема, RMS дозволяють виявляти і зменшувати ризики, такі як логістичні збої, фінансові труднощі або порушення регуляторних вимог. Вони допомагають автоматизувати моніторинг потенційних загроз, щоб бізнес міг проактивно реагувати на них і мінімізувати можливі негативні наслідки.

Аналітичні платформи з використанням AI та машинного навчання здатні не тільки забезпечити постійний моніторинг поточного стану бізнесу, а й прогнозувати зміни на ринку, що дозволяє компаніям зберігати конкурентні переваги в умовах невизначеності. Такі платформи допомагають виявляти приховані тенденції в даних, що може допомогти оптимізувати ланцюги постачання, підвищити ефективність використання ресурсів або скоригувати стратегії маркетингу та продажів.

Завдяки автоматизації, цифрові інновації здатні також значно покращити управління ланцюгами постачання. Інтеграція хмарних технологій та IoT-рішень дозволяє підприємствам забезпечити високу прозорість та контроль за усіма етапами логістичного процесу. Відстеження вантажів у реальному часі дає можливість швидко реагувати на будь-які збої або змінені умови. Хмарні платформи забезпечують зручний доступ до актуальної інформації для всіх учасників ланцюга постачання, що сприяє покращеній координації між партнерами та знижує ризики помилок чи затримок.

Технології штучного інтелекту, зокрема, можуть автоматизувати планування маршрутів для транспорту та управління запасами, що дає можливість зменшити витрати на логістику та мінімізувати ризики затримок. Блокчейн, у свою чергу, може бути використаний для забезпечення прозорості та надійності фінансових та постачальницьких операцій, що особливо важливо в умовах міжнародних бізнес-відносин.

Ці технології є потужними інструментами для забезпечення бізнес-процесів безперервними і стійкими, навіть у найскладніших умовах.

Загалом, цифрові інновації є не просто інструментом модернізації, а важливою умовою для формування стабільної, ефективною та конкурентоспроможною економіки. Інтеграція сучасних технологій у бізнес-процеси створює екосистему, здатну реагувати на сучасні виклики та забезпечувати довгостроковий розвиток.

#### **Список використаних джерел:**

1. Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент у цифровій економіці. Одеса: Астропринт, 2024. 376 с.
2. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 2 / К.В. Ковтуненко та ін.; за ред. К.В. Ковтуненко, Є.І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с.
3. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / Є.І. Масленніков та ін.; за ред. Є.І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2016. 854 с.

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ**

**Камінський А.В.**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Київського національного університету технологій та дизайну,  
м. Київ*

У глобальному масштабі цифрова трансформація людської діяльності формує унікальні віртуальні технології. Вже сьогодні набувають широкого розповсюдження хмарні сервіси для оперативного обміну інформацією, зберігання масивів даних, середовища віртуального проєктування різноманітних пристроїв, віртуального дослідження різноманітних процесів (цифрове 3D-моделювання). Розширюється впровадження різноманітних роботизованих пристроїв, систем штучного інтелекту, додатків VR/AR (віртуальної та доповненої реальності), системної інтеграції, тощо. Як підсумок, цифрові рішення дедалі активніше проникають в усі сегменти вітчизняної економіки, не є винятком і агропромисловий комплекс. Основне завдання цифрової трансформації АПК - інтеграція потоків об'єктивних даних у платформу цифрового сільського господарства для забезпечення глобальних процесів планування в галузі та формування точних рекомендацій учасникам ринку з використанням штучного

інтелекту [3, с. 108]. Якщо раніше цифровізація в сільському господарстві переважно зводилася до автоматизації окремих видів діяльності, наприклад, моніторингу стану посівів або контролю здоров'я тварин, то наразі йдеться про "розумні" рішення з управління виробничими процесами та сільськогосподарською технікою. Водночас, принципові засади управління знаннями в інноваційних процесах розкрито у спільній праці Бузько І. та Вартанової О. [1].

Основними аргументами на користь цифровізації сільськогосподарського виробництва є необхідність розв'язання наступних проблемних завдань, пов'язаних із нашим відставанням у розвитку цифрових технологій від провідних країн світу:

- Підвищення кількості та якості врожаю.
- Мінімізація капітальних вкладень.
- Скорочення трудовитрат та підвищення продуктивності праці в сільському господарстві.
- Зниження шкідливого впливу на довкілля.

Щоб прискорити цифрову трансформацію, необхідно добре продумати і систематизувати можливості, що відкриваються, визначити найкращі способи використання переваг цифровізації. Завдяки безлічі доступних варіантів складно формалізувати базові підходи під час цифрової трансформації управління діяльністю конкретного агропідприємства з урахуванням економічного і технологічного аспектів. На першому етапі керівництво агропідприємства має залучити компетентних спеціалістів для ретельного аналізу та дослідження реальних умов діяльності, перспективних завдань з урахуванням ринкових умов виробництва. На стадії якісних досліджень за участю провідних співробітників, а також пріоритетних секторів виробництва, необхідно виявити сфери, де цифровізована підтримка технологічних процесів забезпечить вагомий економічний і технологічний ефекти. На стадії кількісних досліджень слід виконувати збір даних, що відстежують продуктивність, досвід або залученість до роботи підрозділів та окремих спеціалістів підприємства, які підтверджують якісні спостереження. Проведені дослідження дадуть можливість: уточнити або заново побудувати модель бізнес-виробництва; зосередитися на інноваціях, що ґрунтуються на даних; регулярно проводити тести продуктивності агротехнологічних систем; оперативно оцінювати реакцію співробітників на недосконалість агротехнологій тощо.

Нечітке планування трансформацій може виступати причиною відсутності позитивного результату. Детально опрацьована дорожня карта цифрової трансформації підприємства (довгострокові та короткострокові плани) забезпечить вирішення завдань ефективної трансформації [2, с. 28]:

- використання хмарних сервісів офісного інформаційного середовища;
- контроль і оптимізація діяльності дистанційних співробітників;
- комунікації підрозділів і співробітників з урахуванням їхніх пріоритетів у єдиному інформаційному середовищі;
- контроль за роботою мобільного персоналу, безпечна та ефективна взаємодія з ним;
- забезпечення найбільш зручної та ефективної взаємодії співробітників офісу між собою і з керівництвом;
- оптимізація всіх видів ресурсів при створенні та функціонуванні цифрового підприємства.



Цифрова трансформація агропромислового виробництва - перспективний напрямок підвищення його ефективності за рахунок новітніх комп'ютерних технологій. Цифрове сільське господарство дасть змогу створити системи, для яких будуть характерні висока продуктивність, передбачуваність і здатність адаптуватися до змін. Це, зокрема, може сприяти підвищенню рівня продовольчої безпеки, прибутковості та стійкості аграрного сектору України, а також дасть змогу збільшити ефективність праці робітників (персональної та у складі підрозділів) завдяки скороченню нераціональних витрат часу та ресурсів при регулярному виконанні рутинних операцій, що часто повторюються. Цифрова трансформація агропідприємств важлива також із соціальної точки зору, адже підвищує зацікавленість молодих фахівців до роботи у сфері аграрного комплексу.

#### Список використаних джерел:

1. Бузько І., Вартанова О. Формування здатності управління знаннями в інноваційних процесах. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Донецьк: ДонНТУ, 2011. Вип. 39-1. С. 221-227.
2. Гавриленко М. М., Гораль Л. Т., Берлоус М. В. Трансформація економічних систем під впливом цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 261-267.
3. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 396.

## СПЕЦИФІКА МАРКЕТИНГУ У СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ

**Капранов Олександр**

*аспірант кафедри маркетингу*

*Національного університету «Одеська політехніка»*

*м. Одеса*

Одним з напрямів розвитку економіки є сфера транспортних послуг, що стрімко розширюється. Сектор суспільних і приватних послуг складає 60-70% від об'єму національного виробництва. У міжнародній торгівлі послуги налічують приблизно чверть суми світового експорту. Робочі місця, пов'язані з наданням транспортних послуг, є не тільки в традиційних галузях невиробничої сфери, але і виробничих галузях. В сучасних умовах підприємства, які спеціалізуються на наданні транспортно-експедиторських, змушені функціонувати у середовищі, що характеризується впливом проблем таких, як невизначеність засобів державного регулювання діяльності експедиторів, захисту їх від недобросовісної конкуренції, недостатнє застосування маркетингу.

Збільшення попиту на транспортних послуги можна пояснити впливом таких чинників.

По-перше, внаслідок розвитку НТП підприємства, що спеціалізуються на наданні транспортно-експедиторських послуг, відчули необхідність у використанні таких послуг, як кредитування, лізинг, факторинг і ін.

По-друге, інтеграція українських підприємств в міжнародні відносини, викликало необхідність в таких послугах, як транспортні перевезення, експедиційні послуги, фрахтування, митне очищення, брокерські послуги.

По-третє, більше підприємств прагнуть сконцентрувати діяльність у вузькоспеціалізованих областях. Вони відмовляються від допоміжних видів діяльності, зокрема складування і транспортні перевезення, стимулюючи, таким чином, розширення сфери послуг. Надання підприємством супутніх послуг при продажі забезпечує привабливість товару для споживачів, підвищує об'єм продажів, сприяє підвищенню стійкості в бізнесі.

Послуга – будь-який захід або вигода, які одна сторона може запропонувати іншій і які в основному невідчутні і не приводять до заволодіння чим-небудь. Отже, маркетинг послуг транспортних перевезень – це дії, завдяки яким такі послуги доходять до клієнтів.

Послугам властиві 5 характеристик, які необхідно враховувати при розробці маркетингових програм: невідчутність, невіддільність від джерела, непостійність якості, незберегаємість, відсутність володіння.

#### **Список використаних джерел:**

1. Savina S. S. (2018) Marketynгова analytyka v systemi upravlinnia pidpryemstvom [Marketing analytics in enterprise management system]. Visnyk of Volyn Institute of Economics and Management, (21), 257-262. (in Ukrainian)

## **МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ УСПІШНОГО БІЗНЕСУ**

**Карпенко Д.С.**

*здобувачка вищої освіти МР-231*

*Національний університет*

*«Чернігівська політехніка»*

**Науковий керівник: Лисенко І.В.**

*к.е.н. доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики*

*Національний університет*

*«Чернігівська політехніка»*

Маркетинг інновацій – це діяльність, спрямована на виявлення нових бізнес-напрямків, створення принципово нових продуктів та впровадження інновацій у виробництво вже існуючих товарів. На практиці маркетинг інновацій передбачає створення та реалізацію інноваційної продукції, яка повністю відповідає потребам споживачів і є конкурентоспроможною. Використання маркетингових інновацій у роботі промислових підприємств сприяє кращому задоволенню споживчого попиту, розширенню кола клієнтів та освоєнню нових ринків збуту [1].

Основними складовими маркетингу інновацій є розробка інноваційних рішень та їхнє застосування в практичній маркетинговій діяльності. Однак, для досягнення ефективності впровадження інновацій у виробництво нових продуктів чи технологій для наявних товарів, важливо чітко розуміти, які саме інновації необхідні. Це підкреслює важливість класифікації інновацій, що стосуються маркетингової діяльності (табл. 1)[2].

Таблиця 1

### Класифікація інновацій

Класифікаційна ознака	Види інновацій
За рівнем новизни	- радикальні - базуються на відкриттях; - ординарні - спираються на винаходи; - поліпшуючі - зосереджені на вдосконаленні існуючих технологій.
За масштабом новизни	- нові для компанії; - нові для галузі; - нові для країни; - світові новації.
За адресатом інновацій	- для виробника; - для споживача; - для суспільних та державних інституцій
За рівнем матеріальної відчутності	- продукти - включають нові чи модифіковані товари; - процеси - охоплюють нові чи вдосконалені технології.

*Джерело: сформовано автором на основі [2]*

Основні складові інноваційного маркетингу:

- розробка нових продуктів і послуг з урахуванням потреб та очікувань споживачів; - застосування сучасних технологій і підходів до просування, таких як цифровий маркетинг, маркетинг у соціальних мережах та інші інноваційні методи; - формування інноваційної стратегії, яка допомагає підприємству виділятися серед конкурентів і залучати споживачів; - розвиток інноваційного бренду, що відповідає актуальним запитам споживачів та викликає їхню зацікавленість; - аналіз цифрових даних і метрик для вдосконалення маркетингових підходів та реалізації інноваційних проєктів [3].

Використання маркетингових інновацій у роботі промислових підприємств сприяє кращому задоволенню споживчого попиту, розширенню кола клієнтів та освоєнню нових ринків збуту [1, 4-7].

У висновку, можна сказати, що маркетинг інновацій є ключовим інструментом, що допомагає компаніям виділятися у конкурентному середовищі, задовольняти потреби сучасного споживача та створювати довгострокову цінність. Його основна мета – забезпечити ефективне просування нових продуктів, послуг або технологій, які змінюють звичний ринок.

### Список використаних джерел

1. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 187-190. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4588&i=30> (дата звернення 11.12.2024).
2. Гризовська Л.О., Романова А.В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/46.pdf) (дата звернення 11.12.2024).
3. Мельниченко О.О. Роль маркетингових інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/41-2023/melnyuchenko.pdf> (дата звернення 11.12.2024).
4. Лисенко І.В. Цифровізація процесів маркетингу: сучасний стан та тенденції розвитку. Маркетинг у підприємстві, біржовій діяльності та торгівлі в smart-суспільстві:

управлінський, інноваційний та методичний виміри : колективна монографія / За наук. ред. І. В. Перезової. – Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. – 869 с. С. 462-481.

5. Lysenko Iryna, Pchuk Valerii, Verbytska Anna. The role of marketing innovations in product policy of enterprises. Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет», 2023, № 1, С. 203-211.

6. Лисенко І.В. Вплив маркетингових інновацій на товарну політику підприємств. Review of transport economics and management, 2023, Iss. 9(25) / 2023. С. 67-74.

7. Lysenko I.V., Verbytska A.V., Babachenko L.V. Marketing innovations in the development of enterprise product policy «Актуальні питання у сучасній науці (Серія Економіка)»: журнал. 2023. № 8(14) 2023. С. 17-30.

## **ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС СПЕЦІАЛЬНОСТІ ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ**

**Китчак І.І.**

*викладач економічних дисциплін вищої категорії*

**Опікула Л.Є.**

*викладач економічних дисциплін вищої категорії*

**Гринькевич П.П.**

*директор*

*Калуський політехнічний фаховий коледж*

Сьогодні ми спостерігаємо, що автоматизація та використання штучного інтелекту призводять до трансформації галузі економіки. Ринок праці стає більш вимогливим до навичок найманих працівників. Щодня бізнес-аналітикам, економістам доводиться працювати з великою кількістю статистичних даних, які необхідно правильно проаналізувати. Адже від цього залежить вибір пріоритетного напрямку розвитку економіки та ведення бізнесу.

Розуміння цих змін підштовхує до формування певних стратегій управління персоналом і розвитку кар'єри в умовах інноваційного прогресу. Формування базових (фундаментальних) знань з використання цифрових інструментів покладено на заклади освіти різного рівня. Перед освітою постають нові виклики, щодо зміни поглядів на організаційні та методичні засади навчання, форму заняття, використання цифрових інструментів, залучення здобувачів освіти до самостійної роботи, застосування нових індивідуально-групових форматів проведення заняття.

Проте, залишається багато проблем та питань щодо ефективності дистанційного навчання, вибору доцільних програм і сервісів, раціонального подання навчального матеріалу. Актуальність проблеми загострюється, коли постає питання у забезпеченні віддаленого викладання окремих дисциплін економічних спеціальностей, зокрема дисципліни «Інформаційні системи і технології в обліку», яка передбачає вивчення спеціалізованих бухгалтерських програм.

Для роботи в асинхронному режимі можуть бути рекомендовані платформи Google Workspace, Google Classroom, Moodle, Microsoft Teams, Google сайти та блоги Blogger й ін. При асинхронній роботі важливим є надання розгорнутого пояснення про особливості та зручні способи роботи з навчальним матеріалом; які в свою чергу, мають містити оптимальні для засвоєння коментарі та переходи між фрагментами:

озвучена презентація, навчальний відеоролик, інструктивні дописи тощо. Важливим при асинхронній роботі є достатній рівень деталізації інструкцій. Здобувач освіти має чітко розуміти, що і як треба виконати, як надіслати роботу на перевірку, як дистанційно спілкуватись з викладачем [1].

Розглядаючи методичні засади проведення занять у дистанційному форматі, необхідно зробити акцент на зміні характеру освітнього процесу. Оскільки дистанційна робота здобувача освіти є здебільшого роботою самостійною, тому зміст, форма та навчально-методичне забезпечення занять потрібно добирати інакше порівняно з тими, що розраховані на «очне» виконання [1; 2].

Таким чином, особливості й проблеми викладання спеціалізованих дисциплін, таких як наприклад «Інформаційні системи і технології в обліку» у дистанційній формі мають дуальний характер. З одного боку, дистанційне навчання інформаційних систем і технологій в обліку має брати до уваги усі загальні зауваження, зазначені вище: необхідність проведення та дублювання синхронної частини заняття, обов'язковість утримання безперервного часу, що проводять здобувачі освіти за комп'ютером, в межах регламентованих норм, потреба у прогнозуванні навантаження з огляду на збільшення часу, який доведеться витратити через підвищення рівня самостійності роботи, проектування дидактичних одиниць з вичерпною інформативністю та точними і зрозумілими вказівками щодо виконання [2].

З іншого боку, має тривати постійний пошук та вибір оптимальних цифрових інструментів як достойної альтернативи локальному програмному забезпеченню, що підтримує належний рівень опанування здобувачами освіти практичних навичок володіння спеціалізованими прикладними програмами, передбачених освітньо-професійною програмою навчального курсу.

Також, варто зазначити, що напрямками у подальшому розвитку навчального процесу є збільшення частки використання у курсі «Інформаційні системи і технології в обліку» навчальних онлайн сервісів, розробка ідей завдань колективної онлайн взаємодії з провідними компаніями, що займаються впровадженням нових комп'ютерних технологій для автоматизації бізнес-процесів на підприємствах різних напрямів діяльності та мають значний досвід розробок і впроваджень найскладніших ERP-систем. Такі компанії постійно вдосконалюють свій процес адаптації нових користувачів, використовуючи детальні та зрозумілі інструкції, а також інтерактивні елементи, які, в свою чергу, залучають користувачів до активного використання платформи [3].

Українські розробники продукту для ведення бухгалтерського обліку у рамках партнерської програми із закладами освіти, надають для навчання інформаційну базу на відкритих майданчиках: на **YouTube-каналі** та на **Hepl Portal**, а також проводять безплатне навчання викладачів та їх сертифікацію; надають доступ до навчальних посібників створених колективами фахівців з використанням концепції міжпредметного тренінгу з навчальних дисциплін «Інформаційні системи і технології в обліку» та «Фінансовий облік»; пропонують індивідуальний **підхід у сервісній складовій**: інтеграційні рішення, технічна підтримка, Інтернет-магазини з додатками та розширеннями до програмних продуктів; акцентують розробки на програмних продуктах з максимально адаптованими галузевими рішеннями [4].

Співпраця закладів освіти з представниками програмних продуктів, що використовуються у навчальному процесі, допомагає здобувачам освіти утримати

увагу на частково незрозумілому, новому матеріалі; сприяє впровадженню різних способів поведінки з навчальною інформацією, надаючи перевагу завданням, спрямованим, перш за все, на розвиток навичок мислення високого рівня, таким завданням, що забезпечують творче сприйняття відомостей, що вивчаються. Також, в результаті такої співпраці, здобувачі освіти отримують можливість надавати миттєві відгуки на виконувану роботу, що забезпечує більшу надійність навчальної траєкторії, якою відбувається самостійне просування.

Усі ці інструменти значно полегшують організацію процесу навчання за дистанційних або змішаних умов, підвищують мотивацію та зацікавленість здобувачів освіти шляхом упровадження інтерактивних засобів навчання [2].

Отже, перед викладачами представлені важливі завдання пов'язані з безперервним пошуком та вивченням нових ресурсів для інтеграції цифрових технологій в освіту, а також розроблення способів мінімізації виявлених у них недоліків.

#### Список використаних джерел:

1. Мар'єнко М., Сухіх А. Організація навчального процесу у ЗЗСО засобами цифрових технологій під час воєнного стану. Український педагогічний журнал. Вип. 2. Червень, 2022. С. 31-37. URL:<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-2-31-37>.
2. Олєфіренко Т., Матвієнко О., Васютіна Т., Золотаренко Т. Основи організації дистанційного та змішаного навчання у закладах вищої та початкової освіти: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 013 Початкова освіта. Київ: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2022. 144 с. URL:<http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/36798>
3. Толмач М. Цифрові технології в освіті: можливості й тенденції застосування. Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері 4.2, 2021. С. 159-171. URL:<https://doi.org/10.31866/2617-796X.4.2.2021.247474>.
4. Толочко С.В. Цифрова компетентність педагогів в умовах цифровізації закладів освіти та дистанційного навчання. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка. 2021. С. 28–35. URL:<https://orcid.org/0000-0002-9262-2311>.

## СУТНІСТЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ

**Козаченко Тарас**

*аспірант кафедри маркетингу*

*Національного університету «Одеська політехніка»*

*м. Одеса*

Цифровий маркетинг є ключовим елементом бізнесу, забезпечуючи компаніям доступ до онлайн-аудиторії та ефективні методи просування продуктів. Визначення цифрового маркетингу передбачає його сутність як сукупності стратегій і методів, які компанії використовують для взаємодії з цифровою аудиторією через онлайн-канали.

Історичний огляд розвитку цифрового маркетингу показує, які етапи він пройшов з моменту свого зародження до сьогоднішніх днів. Він почався з появи інтернету і сайтів, і відтоді зазнав значних змін, включно з розвитком соціальних мереж, мобільних пристроїв і різноманітних платформ для онлайн-реклами.

Основні принципи цифрового маркетингу включають персоналізацію, залучення аудиторії, багатоканальність і вимірність результатів. Ці принципи визначають успішні

стратегії цифрового маркетингу, даючи змогу створювати контент і рекламні комунікації, що відповідають потребам їхніх клієнтів.

Порівняння цифрового маркетингу з традиційним маркетингом виявляє ключові відмінності між цими двома підходами. Традиційний маркетинг орієнтований на офлайн-канали, такі, як телебачення, радіо, преса, пакування, біг борди та інші канали, тоді як цифровий маркетинг сфокусований на онлайн-просторі. Це порівняння дає змогу зрозуміти, чому багато компаній переходять на цифровий маркетинг для досягнення своєї аудиторії. Так само в традиційному маркетингу досить часто з'являються елементи з цифрового, як-от qr-коди, фотозони з шештегами, LED-екрани, SMART TV та багато іншого.

Цифровий маркетинг дозволяє підприємствам точно націлюватися на свою цільову аудиторію. Вимірюваність результатів. На відміну від традиційного маркетингу, ефективність цифрового маркетингу можна точно виміряти. Цифровий маркетинг часто вимагає менших витрат порівняно з традиційними методами. Соціальні мережі та онлайн-чати дають змогу компаніям взаємодіяти з клієнтами в реальному часі, оперативно реагуючи на запити та відгуки. Це сприяє формуванню довірчих відносин і поліпшенню обслуговування клієнтів.

Роль цифрового маркетингу в досягненні бізнес-цілей полягає в різних аспектах цифрового маркетингу, як-от збільшення онлайн-видимості, генерація лідів і поліпшення клієнтської взаємодії, можуть сприяти досягненню загальних цілей бізнесу. Цілі цифрового маркетингу повинні бути інтегровані в загальну стратегію компанії.

#### Список використаних джерел:

1. Oklander M., Oklander T., Pedko I., Yashkina O. Development of the subsystem of forecasting for the system of marketing information management at an industrial enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2017. Vol 5/3, No 89. P. 39–51. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2017.111547>

## МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Корсуненко І.Г.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Київський національний університет  
технологій та дизайну, м. Київ, Україна*

В умовах цифрової трансформації підприємства змушені постійно займатися підвищенням ефективності своєї діяльності. Це вимагає розроблення нових стратегій і прийомів ведення бізнесу та впровадження нових, більш ефективних методів управління і організації діяльності підприємств. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність моделювання бізнес-процесів організації.

Моделювання бізнес-процесів є одним із методів підвищення ефективності та прозорості роботи організації. У його основі лежить процесний підхід до управління: процеси описуються через властиві їм елементи – дії, дані, події, матеріали. У сучасній практиці моделювання управлінської діяльності використовують різні методи моделювання бізнес-процесів. Завдяки моделюванню бізнес-процесів підприємство

може віднайти ефективні шляхи оптимізації діяльності компанії, спрогнозувати та мінімізувати ризики, що виникають на різних етапах управлінської діяльності. Під моделюванням з наукової точки зору слід розуміти метод наукового пізнання та інструмент у науковій і практичній діяльності, в умовах застосування якого аналізований об'єкт замінюється простішим об'єктом – моделлю [3]. Питання математичної моделі стратегії конкуренції на підприємстві досліджувалося в науковій праці Бондаренко С.М. [1].

Нині існує кілька методів моделювання, переваги використання яких залежать від типу і рамок проєкту, основних завдань, які цей проєкт має вирішити [2]. Під час моделювання діяльності великих організацій доцільно використовувати різні методи моделювання. Це зумовлено тим, що для моделювання виробничих та торговельних процесів більш доцільним є процесний підхід.

Під час розроблення моделі бізнес-процесів діяльності малих організацій, доцільно застосовувати спрощені схеми моделювання для них доречним є ситуативний підхід. Модель BPwin раціонально застосовувати для ведення невеликих за розмірами діяльності організацій і тривалістю (кілька місяців) проєктів. Для великого бізнесу та довготривалих проєктів (наприклад, впровадження системи безперервного вдосконалення бізнес-процесів відповідно до стандартів ISO) слід використовувати модель ARIS [4, с. 198].

В організацій, які планують реструктуризацію поточних бізнес-процесів, виникає глобальна проблема вибору та застосування методик моделювання процесів. Складність цього вибору полягає в тому, що суб'єкти господарювання стикаються з низкою обмежень:

- обмежений бюджет організації. Для реалізації процесу моделювання важливо придбати програмне забезпечення. Тому вибір стандарту моделювання обумовлюється визначенням програмного забезпечення, яке, своєю чергою, обмежується бюджетом;
- потреба у кваліфікованих фахівцях-аналітиках, які можуть ефективно працювати з програмним продуктом, що придбавається.

Важливо враховувати, що основною метою моделювання бізнес-процесів є відображення реального перебігу бізнес-процесів організації, відтак необхідно виявити, що саме буде результатом дійсного виконання конкретного бізнес-процесу, хто та які дії виконує, якою є послідовність цих дій, як організовано документальне забезпечення виконуваних процесів, наскільки великою є загроза невдалого виконання процесу (наскільки надійним є процес) і як його можна модифікувати та розширити в майбутньому.

Таким чином, розглянуті сучасні методи та інструменти моделювання у своєму розвитку досягли високого рівня. Запорукою ефективної та продуктивної діяльності господарюючого суб'єкта є оптимальний і правильно обраний метод моделювання бізнес-процесів, залежно від типу організації та поставлених завдань. Крім того, моделювання бізнес-процесів дасть змогу прогнозувати перспективність діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Бондаренко С. М. Моделювання стратегії конкуренції промислового підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2001. Вип.7. С. 400-408.



2. Корзаченко О. В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 11. Ч. 1. С. 171-175.

3. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / Бліхар В., Омельчук О., Вовк В., Бліхар М., Копитко М., Верескля М., Михаліцька Н. Хмельницький: Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова. 2022. 443 с.

4. Шкіль Р. А. Аналітичний огляд методів моделювання бізнес-процесів в електронній комерції. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. 2008. № 25. С. 194-198.

5. Kasych A., Horak J., Glukhova V., Bondarenko S. The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. *Quality Access to Success*, Vol. 22, No. 182 - June 2021, pp. 3-9. [https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS\\_Vol.22\\_No.182\\_Jun.2021.pdf](https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS_Vol.22_No.182_Jun.2021.pdf)

## ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗИ

**Куклінова Тетяна**

*к.е.н. доцент,*

*доцент кафедри кібербезпеки*

*Національного університету «Одеська юридична академія», м.Одеса*

Цифрова стійкість енергетичної галузі є ключовим елементом у досягненні цілей сталого розвитку в умовах цифрової трансформації. Діджиталізація або перехід до цифрової економіки суттєво змінила умови діяльності підприємств у всіх галузях [1].

Цифрова стійкість – це здатність систем, підприємств або галузей адаптуватися до швидких цифрових трансформацій, забезпечуючи сталий розвиток, ефективність і безперервність процесів. Зростання попиту на енергію, проблеми зміни клімату та залежність від викопних палив вимагають впровадження інноваційних підходів для забезпечення енергетичної ефективності та екологічності.

Надійне енергопостачання є критично важливим для забезпечення національної безпеки. Вразливість енергетичної інфраструктури призвело до серйозних соціально-економічних наслідків для України. Руїнування енергетичних об'єктів та фінансова нестабільність енергетичних компаній значно ускладнюють ситуацію в енергетичній сфері. Проблеми з енергетичними ресурсами причиняють перебої в енергопостачанні, що в свою чергу негативно впливає на інші галузі економіки та населення.

Підкреслюється, що з початком активних бойових дій енергетичний сектор України став об'єктом безперервних ракетних та артилерійських атак з боку російського агресора та станом на 30 квітня 2023 р. в секторі електроенергетики України загальна генеруюча потужність електростанцій зменшилася з 36 до 18,3 ГВт (на 51 %) [2, с.75]. Таким чином, основним з головних завдань в Україні є забезпечення енергетичної безпеки. Для подолання цих викликів необхідно запровадити комплексні заходи щодо зміцнення енергетичної безпеки та модернізації інфраструктури.

Адже більшість енергетичної інфраструктури України була побудована за часів СРСР і потребує оновлення, оскільки стара техніка є неефективною та спричиняє значні енергетичні втрати. Дигіталізація енергомереж є важливим напрямом удосконалення сучасної енергетичної інфраструктури.

На наш погляд, після війни Україна повинна оновити свою енергетичну інфраструктуру на основі сучасних технологій, що включають Smart Grid, для досягнення енергонезалежності та інтеграції з відновлюваними джерелами енергії.

Інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ), Інтернету речей (IoT) та великих даних (Big Data) дозволяє вдосконалювати прогнозування попиту, підвищувати ефективність використання відновлюваних джерел енергії та знижувати втрати в електромережах. Крім того, цифрова сталість енергетики є основою для розбудови енергетичної безпеки та створення розумних міст (Smart Cities).

Кібербезпека та цифрова сталість тісно взаємопов'язані, оскільки захист цифрових систем є ключовим елементом забезпечення їх стійкості. Так, у попередньому дослідженні [3] ми аналізували значення штучного інтелекту (ШІ) у зміцненні кібербезпеки енергетичних систем.

Однак існують виклики, пов'язані з високою вартістю впровадження технологій, необхідністю навчання персоналу, забезпеченням стандартизації даних і вирішенням проблем конфіденційності.

У енергетичній галузі існують кілька чинників, які можуть викликати внутрішню резистентність до змін. Консерватизм у прийнятті нових технологій є значущим бар'єром для впровадження інновацій, оскільки нові технологічні рішення можуть порушити існуючі бізнес-моделі та стратегії, а також викликати побоювання щодо ефективності і безпеки виробничих процесів. Незавершеність цифрової трансформації в багатьох організаціях енергетичного сектору також гальмує впровадження нових технологій, оскільки це вимагає додаткових інвестицій та змін у внутрішніх структурах управління. Проблеми з кадрами та кваліфікацією, зокрема нестача висококваліфікованих фахівців для роботи з новітніми технологіями, створюють бар'єри для їх ефективного використання. Залежність від традиційних технологій також є серйозною проблемою для багатьох енергетичних компаній, оскільки застарілі технології потребують значних фінансових витрат на оновлення, що уповільнює процес впровадження нових технологічних рішень.

Зменшення цифрової резистентності в цифровій галузі повинно включати посилення внутрішньої комунікації, надання підтримки співробітникам, інвестування в навчання та розвиток кваліфікацій, а також адаптацію управлінських підходів до швидко змінюваного цифрового середовища.

Отже, цифрова стійкість є невід'ємною складовою сучасної енергетики, що сприяє досягненню сталого розвитку. Smart Grid забезпечують ефективне управління енергоресурсами, знижують екологічний вплив і зміцнюють енергетичну безпеку. Подальший розвиток цієї сфери вимагає синергії між урядом, бізнесом і наукою. Успішна цифровізація енергетики сприятиме створенню більш стійкої, екологічної та ефективної енергетичної системи у повоєнний час.

#### Список використаних джерел:

1. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Каліберда, М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. (50). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
2. Мохор В. В. Цифрова трансформація енергетики як запорука забезпечення її стійкості: Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 4 жовтня 2023 року. *Вісник Національної академії наук України*. 2023. 12. С. 74-79.
3. Куклінова Т.В. Штучний інтелект у кібербезпеці енергетичних систем. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Кібербезпека в сучасному світі: актуальні виклики» (м. Одеса, 22 листопада 2024 р.). Одеса, 2024. С.118-122.

## ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: КОНЦЕПЦІЯ ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ

**Литвинюк Ю.М.**

*аспірант,  
Європейський університет,  
м. Київ*

**Науковий керівник: Бреус С.В.**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та  
маркетингу,  
Європейський університет,  
м. Київ*

В умовах повномасштабної війни важливого значення набуває можливість використання стратегії відкритих інновацій (відповідно з якою нагальною є необхідність та здатність використовувати для економічного суб'єкта одночасно зовнішні та внутрішні джерела знань, розробки та ідеї [1-2]), що у сучасних умовах значним чином обумовлене фактом докорінної переоцінки технік, технологій, методів, прийомів, способів тощо ведення бізнесу, а відтак, багато бізнес-процесів зазнали суттєвих змін за нових реалій, що значною мірою актуалізує потребу у здійсненні діджиталізації у всіх сферах економіки, що можна вважати наразі як потужним інструментом еволюційних керованих змін у суспільстві [3-4].

Спонукальним чинником для забезпечення висхідного тренду економічного зростання держави в умовах переходу її та регіонів до сталого розвитку є можливість пошуку шляхів власної конкурентоспроможності (яка значною мірою визначається рівнем сприйнятливості економіки до впровадження інформаційних систем та технологій, зокрема, за рахунок впровадження та реалізації так званих смарт-проектів, інноваційних систем, заснованих на знаннях в межах (SMART) концепції державної промислової політики в умовах реноваційних процесів економіки) за рахунок використання відповідних чинників (що зумовлює доцільність формування набору їх специфічного переліку залежно від особливостей функціонування регіонів, а також наявних конкурентних переваг) та використання відповідних методів оцінювання рівня такої сприйнятливості (відсутня універсальна методична база – методи передбачають використання ряду показників, які за своєю сутністю є рекурсивними, та не можуть бути сформовані на основі загального масиву даних, що передбачає можливість її коригування залежно з урахуванням специфіки функціонування регіонів, секторів промисловості тощо) [5].

В Україні на державному рівні вже активно запроваджується цифровізація кожної сфери діяльності, зокрема, і будівництва. Однак, за останні кілька років, будівельна сфера почала стикатися з різними проблемами, зокрема такими як: низька ефективність, високі витрати на проекти, брак робочої сили, для вирішення яких та підвищення ефективності будівництва, дедалі більша кількість компаній для

підвищення ефективності та якості будівництва, зниження витрат на проекти тощо використовують цифрові технології [6].

Зважаючи на тенденції до широкого впровадження процесів цифровізації, діджиталізація будівельної сфери у разі використання ефективних технологій та інструментів (які зарекомендували себе у країнах, що пережили війну й досягли економічного зростання, як то: програмне забезпечення для моделювання будівель (BIM), датчики інтернету речей (IoT), штучний інтелект (AI), автоматизація процесів та інших технологій) сприятиме не лише покращенню процесів проектування, будівництва та експлуатації будівель і споруд, але й створить підґрунтя для відновлення економіки України на інноваційних засадах.

Будівельна сфера з відповідним ефективним механізмом її діджиталізації може відігравати визначну роль у відбудові України як у повоєнний, так і післявоєнний період, особливо у контексті розроблення та реалізації інвестиційних стратегій відновлення. Зокрема у результаті залучення до процесу відбудови внутрішніх та міжнародних інвесторів з використанням найкращих світових практик, особливо тих країн, що змогли забезпечити процвітання та досягнення стійких трендів економічного зростання як у період війни, так і після перемоги над агресорами.

Ринок інформаційних послуг змінюється під впливом корпоративних інформаційних систем та, як результат, відбувається зміна послідовності взаємодії матеріальних та інформаційних потоків [7, с. 14-16] й це загалом знаходить відображення у всіх сферах ведення бізнесу.

Багато бізнес-процесів зазнають суттєвих змін за нових реалій, що загалом актуалізує потребу у докорінній зміні підходів до вибору, впровадження, адаптації та використання сучасних програмних комплексів для малого та середнього бізнесу України у разі раціонального використання наявних ресурсів через автоматизацію процесів, що, у свою чергу, сприяє покращенню організації бізнес-процесів у межах компанії, зокрема в частині отримання, реєстрації, зберігання, доступу та використання інформації.

Повномасштабна війна росії проти України є перманентною, як наслідок, відбувається динамічний процес та виникає постійна потреба у визначенні, ранжуванні, оновленні та формуванні набору ключових показників оцінювання економічної сприйнятливості економіки (KPI), що одночасно можуть слугувати у якості сигналу для всього цивілізованого світу про важливість вкладення інвестицій в український бізнес [3-4] у контексті загального вектору руху держави до забезпечення сталого розвитку.

Аналізування наявних програмних комплексів, їх особливостей та повноти в частині вирішення бізнес-завдань сьогодення з урахуванням їх вартості, ресурсів часу, специфічних характеристик, як то: наявності аналітики, простоти користування та впровадження, можливостей внутрішнього або зовнішнього адміністрування, хмарному зберіганні чи на сервері, доступності інтерфейсів користувачам-співробітникам, наявності якісної мобільної версії тощо сприятиме пришвидшенню процесу прийняття управлінських рішень, а відтак, їх якості та ефективності з подальшим економічним ефектом, рекурсивними показниками якого є: кількість помилок при виборі та впровадженні даних комплексів, фінансові витрати на придбання, впровадження та адаптацію даного комплексу. Їх впровадження на рівні компаній малого та середнього бізнесу з відповідними параметрами та з урахуванням

специфіки ведення бізнесу сприятиме визначенню такої конфігурації, який не лише буде відповідати потребам бізнесу залежно від виду економічної діяльності, матиме швидку та безболісну інтеграцію (без руйнації наявних бізнес-процесів) з мінімальними витратами на встановлення й слугуватиме в якості практичної моделі дослідження впливу інформаційних систем та технологій на розвиток малого та середнього бізнесу, що у загальному вигляді сприяє реалізації концепції відкритих інновацій у межах парадигми сталого розвитку [8] та впровадження у цьому контексті енергозберігаючих технологій.

#### Список використаних джерел:

1. Салтикова А. Р. Концепція відкритих інновацій на сучасному етапі розвитку світової економіки. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63990/1/2023%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-86-88.pdf> (дата звернення: 17.01.2025)
2. Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2006. P. 1-16.
3. Бреус С. Управління рекламною діяльністю: міждисциплінарний ракурс у контексті реалізації євроінтеграційних пріоритетів України. *European perspective: міждисциплінарний дискурс у контексті сучасних викликів і можливостей*: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 29 лютого 2024 р.). / Заг. ред. та упорядк.: Цимбалюк І. О. – Луцьк : Вежа-Друк, 2024. С. 268-272.
4. Бреус С.В., Литвинюк Ю.М. Синергія енергозберігаючих й інформаційних систем та технологій – запорука відновлення та розвитку постраждалих територій у результаті війни. Актуальні проблеми управління фінансово-економічною безпекою в умовах сучасних викликів: збірник матеріалів науково-практичної конференції молодих вчених та студентів / за заг. ред.: О.М. Левченка, Л.І. Яременко. Кропивницький: РВВ ЦДУ ім. В. Винниченка, 2024. Вип. 1. 239 с. С. 153-155.
5. Денисенко М.П., Бреус С.В. Модель управління інвестиційною привабливістю регіонів в умовах забезпечення сталого розвитку суспільства. «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення», матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. ФОП Однорог Т.В., 2022. 201 с. С. 50-55.
6. Цифровізація будівельної галузі. URL: <https://dedalsoft.com.ua/blog/tsifrovizatsiya-budivelnnoi-galuzi> (дата звернення: 17.01.2025)
7. Неустроев Ю. Г. Роль інформаційних технологій у забезпеченні економічної безпеки країни. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 8. С. 40-44.
8. Побережна З. М., Левшук А. В. Концепція відкритих інновацій як сучасна парадигма сталого розвитку. 2024. *Економіка та суспільство*. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4962/4907> (дата звернення: 17.01.2025)

## МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКУ

**Лобода В.К.**

*Здобувач вищої освіти гр. ММР-241*

*Науковий керівник: Хоменко І.О.*

*д.е.н., професор*

*Національний університет «Чернігівська політехніка»*

*м. Чернігів, Україна*

На сучасних ринках, де швидкість змін є надзвичайно високою, а конкуренція досягає глобального масштабу, питання актуальності маркетингових досліджень постає особливо гостро. Світова економіка зазнає значних змін, обумовлених як швидкою технологічною революцією, так і зростаючими очікуваннями споживачів, які вимагають від компаній постійної інноваційності та швидкості реакції на нові виклики. Завдяки впровадженню інформаційних технологій, бізнес отримав можливість швидко адаптуватися до умов глобальної конкуренції, однак разом із тим компанії потребують точних та достовірних даних, які дозволять ефективно планувати і реалізовувати свої стратегії. Маркетингові дослідження виступають як ключовий інструмент для досягнення цієї мети, забезпечуючи необхідний інформаційний базис для прийняття стратегічних та операційних рішень.

Актуальність маркетингових досліджень у сучасних умовах посилюється через те, що глобалізація та цифровізація змінюють поведінку споживачів, відкривають нові ринки та можливості, але також збільшують конкуренцію серед компаній, які мають доступ до ринків збуту у різних куточках світу. Потреби споживачів стають дедалі складнішими та багатограними, що вимагає від компаній оперативної реакції та глибокого розуміння цільової аудиторії. В умовах динамічних ринків, де змінюються переваги споживачів, маркетингові дослідження допомагають зрозуміти справжні потреби і бажання клієнтів, створюючи тим самим конкурентні переваги для компаній, що прагнуть зберегти та збільшити свою частку ринку.

Окрім того, в умовах невизначеності та швидких змін на ринку актуальність маркетингових досліджень полягає у можливості передбачення майбутніх тенденцій та адаптації бізнес-стратегій відповідно до очікуваних змін, що забезпечує стабільність та розвиток компаній у довгостроковій перспективі.

На рис. 1 зображено аналітичний графік, який демонструє популярність різних методів досліджень у сучасному маркетингу. Як видно, кількісні дослідження, такі як опитування, залишаються популярними (25%), тоді як новітні технології, як-от Big Data (30%) і AI інструменти (10%), активно впроваджуються, особливо для глибокої аналітики даних і автоматизації процесів. Соціальні мережі та CRM аналіз також займають значну частку, показуючи зростання ролі цифрових даних у прийнятті маркетингових рішень.

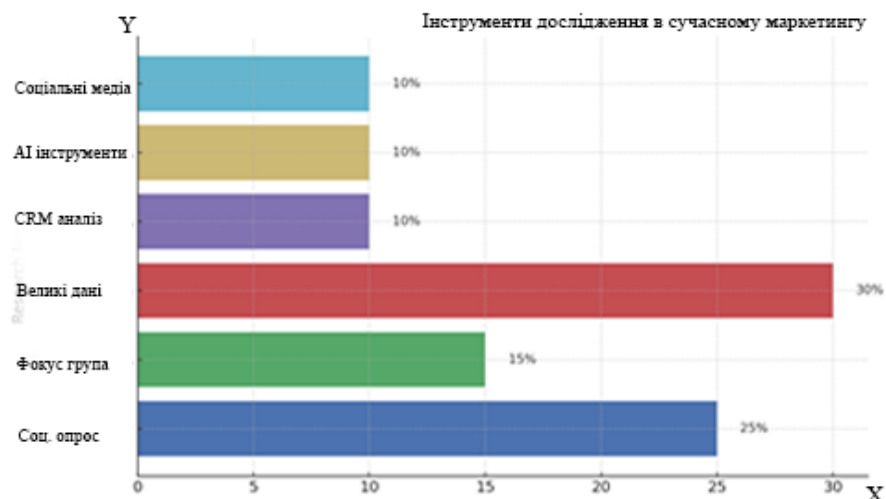


Рис. 1. Інструменти дослідження в сучасному маркетингу

Маркетингові дослідження ґрунтуються на різних методологічних підходах, кожен з яких має свої особливості та переваги в залежності від цілей дослідження. Один із ключових підходів - це кількісні дослідження, які орієнтовані на отримання статистично значущих результатів і використовуються для вимірювання тенденцій, уподобань або оцінки рівня задоволеності клієнтів. Найпоширенішим методом кількісних досліджень є опитування, яке дозволяє отримати чіткі відповіді від споживачів і надає можливість виявити закономірності в їхній поведінці. Інший методологічний підхід - якісні дослідження, які спрямовані на глибше розуміння мотивів і переваг клієнтів. До таких методів відносяться глибинні інтерв'ю, фокус-групи, а також етнографічні дослідження, що дозволяють отримати розширену інформацію про споживача і його потреби. Фокус-групи є популярним інструментом для отримання зворотного зв'язку від споживачів щодо нових продуктів або послуг, допомагаючи визначити їхні очікування та сприйняття нових ідей. [2]

До сучасних підходів маркетингових досліджень також належить використання соціальних мереж як джерела інформації. Соціальні мережі дозволяють отримати дані щодо уподобань, настроїв і навіть звичок цільової аудиторії, використовуючи технології аналізу текстів (наприклад, аналіз тональності або пошук ключових слів) та Big Data. Також, великою популярністю користуються дослідження, засновані на даних із мобільних додатків та інших цифрових каналів, що дає можливість компаніям отримувати оперативну інформацію про вподобання споживачів в режимі реального часу. Таким чином, поєднання кількісних і якісних методів, а також використання соціальних мереж та інших цифрових каналів дозволяє отримувати комплексне уявлення про цільову аудиторію, її потреби і очікування.

Процес організації маркетингових досліджень складається з кількох основних етапів, які забезпечують повноцінний цикл роботи від постановки завдання до отримання рекомендацій на основі зібраних даних. Перший етап - це визначення проблеми дослідження. У даному контексті важливо чітко розуміти, які саме питання потрібно вирішити, а також визначити ключові цілі, які стануть орієнтиром у подальшій роботі. Правильне визначення цілей дозволяє сформулювати чітке завдання для дослідників і обрати методи, що забезпечать отримання необхідних даних. Наступний етап включає розробку плану дослідження, що передбачає визначення методології, вибір вибіркової сукупності та розробку інструментів для збору

інформації. Цей етап є ключовим, оскільки правильно складений план дослідження забезпечує високу якість зібраних даних та дозволяє уникнути похибок у результатах. Третім етапом є збір даних, де можуть використовуватися різні методи залежно від обраної методології. Наприклад, якщо це опитування, то воно може бути проведене як в онлайн, так і офлайн форматі, залежно від особливостей цільової аудиторії. Четвертий етап - це аналіз і інтерпретація результатів. На цьому етапі зібрані дані обробляються за допомогою статистичних методів або якісного аналізу, щоб отримати корисну інформацію для ухвалення рішень. Правильна інтерпретація даних є надзвичайно важливою, оскільки від цього залежить точність висновків та подальших рекомендацій. Завершальним етапом є презентація результатів, коли всі отримані дані структуруються у вигляді звіту з конкретними висновками та рекомендаціями, що дозволяють компанії використовувати результати дослідження для планування своїх стратегічних і тактичних дій. [1]

Сьогодні цифрові технології значно розширили можливості маркетингових досліджень, надаючи компаніям доступ до нових інструментів та джерел інформації. Одним із таких інструментів є аналітичні платформи, що дозволяють здійснювати глибокий аналіз поведінки користувачів на сайтах та в мобільних додатках. Використання таких платформ як Google Analytics або Adobe Analytics допомагає відстежувати активність користувачів, аналізувати конверсії та вимірювати ефективність рекламних кампаній, що є основою для оптимізації маркетингових стратегій. [3]

CRM-системи, як-от Salesforce або HubSpot, дозволяють компаніям не тільки зберігати інформацію про клієнтів, а й аналізувати їхню поведінку та інтереси, що дозволяє створювати персоналізовані пропозиції для кожного сегмента аудиторії. Інтеграція CRM-систем із маркетинговими інструментами дозволяє отримати дані про клієнтів у режимі реального часу, що є особливо важливим для швидкої реакції на зміни в уподобаннях споживачів. Також варто згадати технології штучного інтелекту та машинного навчання, які автоматизують процеси аналізу даних, допомагають робити прогнози та оптимізувати бізнес-процеси.

Технології обробки великих даних, такі як Hadoop або Apache Spark, дозволяють здійснювати аналіз величезних обсягів інформації та виявляти приховані зв'язки та закономірності, що важко було б виявити за допомогою традиційних методів. Великі дані стали важливою частиною маркетингових досліджень, адже вони дозволяють компаніям краще розуміти ринок, клієнтів і конкурентів. Завдяки використанню сучасних інструментів і технологій, компанії можуть отримувати якісніші дані, які допомагають приймати стратегічні рішення, що відповідають реальним потребам ринку.

У сучасних умовах швидких змін і глобальної конкуренції актуальність маркетингових досліджень є високою. Вони забезпечують компанії можливість не лише адаптуватися до нових викликів, але й створювати конкурентні переваги. Глобалізація та цифровізація трансформують поведінку споживачів і відкривають нові ринки, водночас підвищуючи складність і динаміку ринкових умов. Завдяки використанню сучасних технологій, таких як Big Data, AI, соціальні мережі та CRM-системи, маркетингові дослідження дозволяють отримувати глибше розуміння потреб клієнтів, прогнозувати тенденції та ефективно планувати стратегії.



### Список використаних джерел:

1. Войнич, Л. (2019). Стратегічний маркетинг як основа сучасної бізнес моделі. 2019. №3 с419-420. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-3-67-90>
2. Лисенко В. П. Розвиток та організація маркетингових досліджень в Україні в умовах глобалізації бізнесу : автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2005. 21 с.
3. Ільченко Т. В., Помазан Л. М. Сучасні методи проведення маркетингових досліджень на споживчому ринку. І2023. № 8. С. 131–135. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8>
4. Волинець, Л. М., Горобінська, І. В., Наконечна, С. А., Петунін, А. В., Романюк, С. О., Хоменко, І. О., Зачосова, Н. В. (2022) Принцип оцінки готовності автотранспортних підприємств до економічного розвитку на основі двокомпонентного методичного підходу. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4(13(118), 12–21. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.263041>
5. Хоменко І.О., Сорока А.В., Використання хмарних технологій для зберігання та обробки облікової інформації. Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління.

## ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Лойко Єлизавета**

*здобувач ступеня доктора філософії*

*Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ*

**Загороднюк Євгеній**

*здобувач ступеня доктора філософії*

*Вищий навчальний заклад*

*«Університет економіки та права «КРОК», м. Київ*

Цифрова трансформація суб'єктів господарювання передбачає проникнення цифрових інструментів в усі бізнес-процеси, ефективне їх використання та своєчасне впровадження інновацій. Цифрова трансформація – перманентний процес, який дозволяє підтримувати високу конкурентоздатність суб'єктів господарювання. Розглянемо цифровізацію основних бізнес процесів промислового підприємства: виробництво, вхідна та вихідна логістика, збут та продаж продукції, зовнішні та внутрішні комунікації, управління людськими ресурсами.

Цифрові трансформації у виробничій сфері можуть повністю змінити виробничі процеси, якщо механізовані операції переведені у автоматизовані. У виробничих процесах, які за технологією неможливо ще зробити повністю або частково автоматизованими, цифрова трансформація впроваджується у процедури організації, управління такими процесами або в операції контролю якості продукції, що робить ці процеси значно ефективнішими. В сучасних виробничих процесах використовується велика кількість різних датчиків і сенсорів, які допомагають збирати велику кількість даних. Ці дані обробляються потім із використанням технологій Big Data. В автоматизованих виробничих процесах широко використовується робототехніка. Якщо виробничий процес передбачає багатопланове нанесення різних речовин в процесі формування виробу, то застосовують адитивні технології. У виробничих процесах застосовуються також кіберфізичні системи (CPS), які поєднують комп'ютери, програмне забезпечення та нові робочі механізми, які можуть

адаптуватися до змін та самонавчатися. Кіберсистеми є безумовно дорогими і потребують постійного оновлення програмного забезпечення та кіберзахисту, що робить їх важкодоступними для суб'єктів господарювання, проте у разі їх використання створює для підприємства конкурентні переваги.

Цифровізація процесів вхідної та вихідної логістики передбачає наявність системи вбудованих датчиків в транспортні засоби та товари, що дозволяє відстежувати у реальному часі місцезнаходження вантажу, стан транспортного засобу та умови перевезення товарів. Технологія штучного інтелекту в логістичних системах дозволяє оптимізувати маршрути з урахуванням впливу різних чинників, аналізувати масиви великих даних та приймати рішення. Управляти запасами на складах підприємства, оптимізувати їх, передбачати попит на ту чи іншу продукцію допомагає технологія машинного навчання. Підтримувати належні умови зберігання матеріалів. Сировини і готової продукції на складах допомагають технології WCS і BAS-системи. RFID-мітки використовують в системі автоматизації складів, що скорочує час пошуку необхідного матеріалу або товару. Роботизовані складські платформи можуть працювати повністю автономно, що значно скорочує час і витрати на складські операції. Для забезпечення у логістичних поставках використовується технологія блокчейну, яка надає можливість сформувати надійний реєстр відстеження кожної операції логістичного ланцюга, що попереджає втрати або крадіжки під час здійснення логістичних операцій.

Цифрова трансформація набула найбільшого поширення в процесі реалізації кінцевої продукції підприємства, яка набуває статусу товару. Сучасні товари супроводжуються різними даними в цифровій формі. У діяльності суб'єктів господарювання все більше поширюється форма електронної торгівлі товарами та послугами. В операціях продажу та спілкування з клієнтами застосовуються CRM систем, IP телефонія. Спілкування через соціальні мережі та чатботи. Застосування CRM системи дозволяє створювати бази даних клієнтів, аналізувати великі обсяги даних та виявляти тренди у покупках та вподобаннях покупців, що забезпечує суб'єкту господарювання інформацію які товари та послуги потрібно виробляти, щоб задовольнити попит покупців та мати успішні продажі своєї продукції. Застосування IP телефонії дозволяє спілкуватися з клієнтами незалежно від їх географічного розташування, що покращує спілкування з клієнтами та підвищує швидкість комунікацій. Інтеграція CRM систем та IP телефонії у бізнес-процеси компанії вимагає значних витрат на техніко-технологічне забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу на початку свого впровадження і поточних витрат на підтримку роботи цих систем. Проте збільшення обсягів продажів, зручна і ефективна комунікація з клієнтами та іншими зовнішніми стейкхолдерами дозволяє скоротити час та підвищити ефективність такого спілкування. У кінцевому підсумку ефективні застосування цифрових технологій у комунікаціях з клієнтами та іншими стейкхолдерами формує для суб'єктів господарювання певні конкурентні переваги. Застосування CRM систем та IP телефонії має певні виклики щодо захисту інформації та збереженні баз даних. Забезпечення безпеки даних є критично важливим завданням при впровадженні цифрових технологій.

Цифровізація зовнішніх та внутрішніх комунікацій вже завоювала популярність як у бізнес-процесах так і у повсякденному житті. Цифровізація комунікацій здійснюється через комунікаційні платформи: MS Teams, Zoom, Google Meet, Skype та

інші. Внутрішні комунікації в суб'єктах господарювання здійснюються також через корпоративну пошту та доступні месенджери та поштові сервіси: Gmail, Telegram, Viber, WhatsApp та інші.

У роботі персоналу використовуються офісні програми: MS Word, Excel, PowerPoint, Adobe Acrobat та інші, що потребує від персоналу певних знань та навичок роботи з цими офісними діджитал-інструментами. Цифровізація роботи персоналу потребує навичок користування аналітичними програмами, наприклад BI системами. Системи Business Intelligence спрощують аналіз великих масивів даних за допомогою візуалізації у вигляді дашбордів. Приклад даних систем: Microsoft Power BI, FarmingOS, Tableau та ін. Цифровізація операцій обліку і звітності передбачає використання наступних систем: 1С - BAS ERP, Microsoft Dynamics 365, SAP ERP, Oracle ERP та ін. М.Е.Doc, сервіс для документообігу, використовується для подачі звітності. MASTER: Бухгалтерія, програма для ведення бухгалтерського та податкового обліку. Ця система дозволяє автоматизувати облік операцій з грошовими коштами та їх еквівалентами, вести облік фактичних витрат в розрізі аналітики та робити автоматичний розподіл витрат. Дебет Плюс, це українська програма, що допомагає автоматизувати бухгалтерський, оперативний та фінансовий облік. Використання цифрових інструментів у маркетингу дозволяє накопичувати та відстежувати інформацію про споживачів, проводити аналіз їх уподобань, що дозволяє удосконалювати сегментацію споживацького ринку та спрямування таргетованої реклами на цільову аудиторію. Аналіз масивів даних за допомогою цифрових технологій, наприклад, Power BI, можуть проводити детальний аналіз даних і прогнозувати тенденції в споживацькій поведінці клієнтів, що дозволяє більш точно планувати стратегії продажів та маркетингу.

Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах можливо здійснювати в онлайн режимі. Доцільно використовувати наступні цифрові інструменти для навчання: Microsoft Teams, програма об'єднує все в спільному робочому середовищі, яке містить чат для обговорень, файлообмінник та корпоративні програми; Moodle, безкоштовна і відкрита система управління навчанням, яка може поєднувати у собі комунікацію між викладачем та слухачами. Zoom, це сервіс для організації онлайн-конференцій та відеозв'язку. Заслугує на увагу українська платформа для навчання Прометеус, яка має багато навчальних курсів, що можуть бути корисними для підвищення кваліфікації працівників.

Впроваджуючи інструменти цифровізації потрібно враховувати, що інтенсивно зростаючий обсяг даних значно перевищує здатності людини до їх засвоєння, що формує необхідність подальшого розвитку та застосування штучного інтелекту (ШІ). Проте потрібно враховувати, що чим «розумнішими» стають пристрої доступу, тим потенційно вище рівень вразливості власника. Ця обставина викликає необхідність розвитку захисту людини від негативного впливу зацікавлених осіб чи структур, що породжує попит на розвиток технологій інформаційної безпеки і технологій кіберзлочинності.

Цифровізація бізнес-процесів суб'єктів господарювання створює багато можливостей для розвитку, проте і приносить нові виклики у вигляді кібератак, психологічним несприйняттям інновацій в цифровізації персоналом підприємства, високої вартості інноваційних цифрових інструментів. Баланс між цифровими інноваціями та забезпеченням стабільності бізнесу є важливим аспектом, який потрібно враховувати при впровадженні цифрових інструментів у бізнес-процеси.

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

**Луцків Олена**

*к.е.н., с.н.с.,*

*с.н.с. відділу регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів*

**Зеленський Іван**

*аспірант*

*ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»,  
м. Львів*

Повномасштабне вторгнення росії в Україну ще більше поглибило довгострокову тенденцію недостатнього інвестування в наукові дослідження та розробки. Ще до повномасштабного вторгнення цифровий розвиток в Україні демонстрував позитивні тенденції, однак рівень цифровізації країни був нижчим порівняно з розвиненими європейськими країнами. Так, показники доступу до швидкісного Інтернету, інтеграції цифрових інструментів у бізнесі та публічних послугах свідчили про необхідність значних інвестицій і реформ. На даний час цифрова інфраструктура зазнає численних втрат, що посилює негативні тенденції щодо розвитку цієї сфери економіки.

З огляду на значні втрати, які завдало повномасштабне вторгнення росії в Україну, процеси повоєнного відновлення в регіональному розрізі мають бути націлені на застосування сучасних цифрових технологій. Цифровізація може виступати базисом стимулювання точок економічного зростання, що сприятиме створенню сприятливих умов для реалізації нових методів і форм соціально-економічного розвитку економіки регіону.

Згідно національного «Плану відновлення України», який спрямований на прискорення стійкого економічного зростання цифровізація є одним з двох базових стратегічних векторів розвитку нашої держави на найближче майбутнє. З огляду на незворотність та націленість України на процес цифровізації, виникає об'єктивна необхідність у дослідженні тенденцій цифровізації національної економіки, її наслідків та можливих перешкод [1].

Успішність процесів цифровізації інноваційного розвитку в країні забезпечується ефективним стратегічним плануванням та активною участю уряду у цих процесах. Слід зазначити, що впродовж останніх років вітчизняне законодавство у цій сфері зазнало значних змін щодо врегулювання питань цифрових відносин у сферах: надання електронних довірчих послуг, електронної ідентифікації, публічних електронних реєстрів та розбудови цифрової інфраструктури в Україні.

На сьогоднішній день в Україні діють значна кількість нормативно-правових та стратегічних документів, які регулюють діяльність у цій сфері. Далі розглянемо нещодавно прийняті нормативно-правові акти щодо цифровізації інноваційного розвитку економіки України:

*Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», який визначає організаційні, правові та фінансові засади функціонування правового режиму Дія Сіті, що запроваджується з метою стимулювання розвитку цифрової економіки в*

Україні шляхом створення сприятливих умов для ведення інноваційного бізнесу, розбудови цифрової інфраструктури, залучення інвестицій, а також талановитих спеціалістів. Згідно цього закону на всіх резидентів Дія Сіті та їх учасників (акціонерів) поширюється система державних гарантій захисту інвестицій, передбачена законодавством про інвестиційну діяльність та режим іноземного інвестування [2]

*Концепція розвитку цифрових компетентностей*, основною метою якої є реалізація заходів щодо розвитку цифрових навичок та компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності населення. У ній робить акцент на відсутності концептуальних засад формування державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей громадян, що у свою чергу не дає змоги забезпечити належний розвиток усіх сфер суспільного життя відповідно до сучасних вимог, процесів глобальної цифровізації економіки, сфер життєдіяльності суспільства, які відбуваються у більшості країн світу. Основною метою цієї Концепції є визначення пріоритетних напрямів і основних завдань з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності населення, зокрема працездатних осіб, громадян похилого віку, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, інших вразливих груп населення, в умовах розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства [3].

*Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року*, яка визначає візію України як країни інновацій; напрями, принципи, цілі та завдання державної політики у сфері цифрового розвитку інноваційної діяльності. Метою Стратегії є створення нових можливостей для українців як громадян, українців як підприємців, інвесторів, науковців, дослідників та інноваторів. Основними напрямами державної політики підтримки інноваційної діяльності в ній визначено: розвиток людського капіталу; створення інклюзивних та доступних інноваційних продуктів та програм; побудова інноваційної інфраструктури (науково-дослідних центрів, інкубаторів, акселераторів наукових, індустріальних та інноваційних парків); здійснення ефективного менеджменту державних установ; розвиток наукоємних інновацій; захист прав інтелектуальної власності; вжиття заходів до дерегуляції інноваційної діяльності; створення нових напрямів та можливостей міжнародного співробітництва; покращення доступу до фінансування, зокрема до грантів, субсидій, податкових пільг та кредитів. Успішна реалізація політики за кожним із зазначених напрямів матиме мультиплікаційний ефект для розвитку інноваційної екосистеми та економіки в цілому, сприяючи збільшенню інвестицій у дослідження та розробку, підвищенню продуктивності.

У цьому документі відзначено, що основними бар'єрами, з якими стикаються суб'єкти інноваційної діяльності, є: обмежений доступ до фінансування, зокрема венчурного капіталу, а також проблеми з доступом до цифрових технологій через руйнування інфраструктури. Цифрова нерівність між містами та сільськими регіонами залишається суттєвим викликом для інноваційного розвитку в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення [4].

Слід також зазначити, що у вересні 2022 р. Європейська комісія здійснила підписання угоди про приєднання України до програми «Цифрова Європа» (DIGITAL), загальний бюджет якої на 2021–2027 рр. становить 7,5 млрд євро. Це програма фінансування, що керується ЄС, і яка спрямована на надання цифрових технологій підприємствам, громадянам і державним адміністраціям. Ця Програма надає

стратегічне фінансування, яке відповідає на ці виклики, підтримує проекти в ключових сферах потенціалу, таких як суперкомп'ютери, штучний інтелект, кібербезпека та передові цифрові навички та забезпечує широке використання цифрових технологій в економіці та суспільстві. Вона підтримує промисловість, малі та середні підприємства (МСП) і органи державної влади в їх цифровій трансформації за допомогою посиленої мережі Європейських центрів цифрових інновацій (EDIH). Згідно цієї Програми Україна може подавати заявки на фінансування та підтримку проєктів у ключових сферах потенціалу: суперкомп'ютери, штучний інтелект та передові цифрові навички, що забезпечує широке використання цифрових технологій в економіці та суспільстві, зокрема через центри цифрових інновацій. Цілі та конкретні тематичні сфери, які наразі підходять для фінансування, детально описані в робочих програмах. Додаткову інформацію та кроки, необхідні для подачі заявки на фінансування, можна знайти на веб-сторінках Програми «Цифрова Європа». Фінансування ЄС також доступне для України через інші програми ЄС, такі як «Горизонт Європа».

Підсумовуючи вище наведене, слід зазначити, що незважаючи на значне інституційне підґрунтя цифровізації інноваційного розвитку економіки України, розбудови цифрового суспільства та цифрової економік на законодавчому рівні необхідне врегулювання питання цифрових відносини за межами України та гармонізація вітчизняного законодавства з нормативно-правовими нормами ЄС.

#### Список використаних джерел:

1. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
2. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України. № 1667-IX від 15.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 23.01.2025)
3. Концепція розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 167-р. від 3.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.01.2025).
4. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025 - 2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України N 1351-р. від 31 грудня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.01.2025).
5. Програма «Цифрова Європа». URL: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/the-digital-europe-programme/>

## УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

**Македон Вячеслав**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів*

*Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

Безпека міжнародних логістичних процесів у сучасних умовах глобальної нестабільності є одним із ключових викликів для бізнесу та держав, адже динамічні зміни в економіці, політиці, екології та технологіях створюють численні ризики, здатні порушити функціонування ланцюгів постачання та знизити їх ефективність. Для

досягнення стабільності та надійності логістичних операцій у міжнародному масштабі необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає розробку системи управління ризиками, впровадження технологічних інновацій та розвиток партнерських моделей співпраці.

Розробка системи управління ризиками у міжнародній логістиці є базовим елементом забезпечення безпеки ланцюгів постачання, оскільки лише ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків можуть гарантувати стабільність діяльності. Така система має включати комплексний аналіз потенційних загроз, серед яких особливе місце займають економічні кризи, політична нестабільність, природні катаклізми, кіберзагрози та пандемії. Основою ефективного управління ризиками є впровадження сучасних аналітичних методик, зокрема SWOT-аналізу, сценарного планування та моделювання, які дозволяють передбачити можливі наслідки ризиків та розробити стратегії їх мінімізації. Крім того, важливо впроваджувати системи моніторингу, що забезпечують постійне відстеження ситуації у режимі реального часу, дозволяючи оперативно реагувати на загрози [4].

У контексті стрімкого розвитку технологій цифрові рішення, блокчейн і Інтернет речей (IoT) стають важливими інструментами у забезпеченні безпеки міжнародних логістичних процесів. Цифровізація дозволяє значно підвищити прозорість і контроль на всіх етапах логістичних операцій, зокрема через впровадження програмних продуктів для управління складськими запасами, транспортуванням та митними процедурами. Використання блокчейн-технологій забезпечує надійну і незмінну реєстрацію даних про рух товарів, що мінімізує ризики шахрайства, крадіжок та втрат інформації. IoT дозволяє інтегрувати датчики у транспортні засоби, контейнери та склади, забезпечуючи безперервний контроль за станом вантажу, його місцезнаходженням та умовами перевезення. Наприклад, використання IoT у комбінації з аналітичними платформами дозволяє оперативно виявляти потенційні проблеми, такі як перевищення температурного режиму чи затримки транспортування, і вживати необхідних заходів для уникнення втрат [1].

Управління кризовими ситуаціями в умовах глобальної нестабільності передбачає розробку та впровадження алгоритмів дій, які дозволяють оперативно реагувати на зовнішні загрози, мінімізувати їх негативний вплив і забезпечувати стабільність логістичних процесів. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато компаній зіткнулися з порушенням ланцюгів постачання через обмеження на міжнародні перевезення, закриття кордонів та зміни в попиті на продукцію. У таких випадках важливим є впровадження кризових протоколів, які включають моніторинг ситуації в режимі реального часу, перерозподіл ресурсів, створення запасів критично важливих товарів, а також використання альтернативних маршрутів доставки. Крім того, у випадках збройних конфліктів або політичної нестабільності компанії повинні забезпечити доступність декількох логістичних хабів і залучати надійних партнерів, здатних забезпечити гнучкість і стійкість ланцюгів постачання навіть у складних умовах [5].

Сценарне планування є одним із найефективніших інструментів для підготовки до кризових ситуацій, оскільки воно дозволяє моделювати можливі сценарії розвитку подій та визначати найефективніші стратегії реагування. Цей метод передбачає ідентифікацію ключових факторів ризику, аналіз їхнього потенційного впливу на логістичні процеси та розробку декількох альтернативних сценаріїв, які враховують як

оптимістичні, так і песимістичні варіанти розвитку подій. Наприклад, у періоди глобальної економічної нестабільності сценарне планування дозволяє визначити, як зміни в митних тарифах, валютних курсах або транспортних витратах можуть вплинути на ланцюги постачання, і заздалегідь розробити відповідні стратегії, такі як диверсифікація постачальників, локалізація виробництва або використання багатоканальних систем дистрибуції. Крім того, сценарне планування сприяє підвищенню рівня готовності компаній до несподіваних подій, дозволяючи їм швидко адаптуватися до змін і мінімізувати втрати [2].

Досвід провідних міжнародних компаній свідчить про те, що успішне подолання кризових ситуацій залежить не лише від використання технологій і стратегій, але й від гнучкості, інноваційності та здатності до співпраці. Наприклад, під час пандемії компанії, такі як Amazon і DHL, активно використовували цифрові технології для оптимізації логістичних операцій, зокрема автоматизацію процесів складування, використання дронів для доставки та аналітичних платформ для прогнозування попиту. Крім того, багато компаній інтегрували блокчейн-технології для підвищення прозорості ланцюгів постачання, що дозволило уникнути затримок і зловживань. У контексті конфліктних ситуацій прикладом може бути компанія Maersk, яка в умовах закриття ключових морських шляхів швидко перенаправила свої перевезення на альтернативні маршрути та забезпечила координацію дій з іншими учасниками ринку, що дозволило зберегти стабільність поставок [3].

Таким чином, управління кризовими ситуаціями в міжнародній логістиці є складним, багаторівневим процесом, що вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, проактивного підходу до аналізу ризиків та готовності до швидких і ефективних дій. Розробка чітких алгоритмів дій, застосування сценарного планування та вивчення досвіду міжнародних компаній дозволяють підвищити рівень безпеки логістичних процесів, забезпечити їхню гнучкість і стійкість навіть у найскладніших умовах глобальної нестабільності. Використання цих підходів є не лише інструментом для подолання криз, але й можливістю для підвищення конкурентоспроможності компаній на міжнародному ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Боровик Т., Даниленко В. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. № 177. С. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-6>.
2. Погребний В. Управління логістичними процесами у транспортній сфері. *Економіка та суспільство*. 2024. №(63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-87>.
3. Krstić Mladen, Tadić Snežana, Zečević Slobodan. Technological solutions in Logistics 4.0. *Ekonomika preduzeca*. 2021. №69. pp. 385-401. 10.5937/EKOPRE2106385K.
4. Ting Wang, Yong Zhang, Yu Li, Xing Fu, Meiye Li. Sustainable development of transportation network companies: From the perspective of satisfaction across passengers with different travel distances. *Research in Transportation Business & Management*. 2021. Volume 41. 100687. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2021.100687>.
5. Witkowski K., Koralewska M., Huk K. Logistics models in E-Commerce. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*. 2020. Vol. 28. No. 46. P. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.2478/rput-2020-0012>.



## ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Маковоз Оксана**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

**Крючко Олександр**

*здобувач аспірантури, Національний технічний університет «Харківський  
політехнічний інститут»*

Цифрові рішення, як методи та технології пошуку, збору, зберігання, обробки, передачі і представлення даних в електронному вигляді[1], є ключовим елементом в забезпеченні віддаленої роботи в організації. Від рівня надійності та стабільності функціонування обраних систем залежить безперервність роботи організації.

Метою дослідження є визначення цифрових рішень, їх взаємозв'язків та вразливих місць, що безпосереднього впливають на функціонування віддаленої роботи організації.

Посилаючись на звіт з цифрової трансформації [2] вже зараз можна відзначити значну кількість цифрових рішень, систем, що є основою цифрової трансформації та допомагають забезпечувати стійке функціонування віддаленої роботи організації:

– ERP Systems (Enterprise Resource Planning) - системи управління ресурсами що інтегрують фінансові, виробничі, логістичні, кадрові процеси.

– CRM Systems (Customer Relationship Management) - системи управління взаємовідносинами з клієнтами, включаючи продажі, маркетинг та підтримку.

– Marketing Automation Systems - платформи автоматизації маркетингових кампаній, управління клієнтами, email-розсилок та аналітики.

– WMS Systems (Warehouse Management Systems) - системи управління складом, автоматизують прийом, зберігання, комплектування та відвантаження.

– TMS Systems (Transportation Management Systems) - системи оптимізації логістики та транспортування, включаючи планування маршрутів і моніторинг перевезень.

– Digital Commerce Platforms - платформи для електронної комерції, які забезпечують продаж товарів і послуг через інтернет-магазини.

– HCM Software (Human Capital Management) - програмне забезпечення для управління людськими ресурсами: підбір, навчання, оцінка та зарплата.

– Project Management Systems - системи для управління проектами, які допомагають планувати, відстежувати завдання і координувати роботу команд.

– S&OP Systems (Sales and Operations Planning) - інструменти планування продажів і операцій, що забезпечують оптимальну роботу ланцюга постачань.

– Supply Chains Business Network Platforms - платформи, що об'єднують учасників ланцюга постачань в єдину мережу з обміну даними в реальному часі.

– Supply Chain Suites - комплексні рішення для управління всіма етапами ланцюга постачань, від закупівель до доставки клієнтам.

– Real-Time Transportation Visibility Platforms - платформи, які забезпечують відстеження транспорту та вантажів у реальному часі для підвищення прозорості логістики.

– Field Service Systems - системи управління виїзними сервісами, наприклад, для обслуговування клієнтів на місці або технічного ремонту.

– EAM Systems (Enterprise Asset Management) - системи управління активами підприємства, що оптимізують планування, технічне обслуговування та моніторинг обладнання.

– Integration Technologies - технології, які забезпечують інтеграцію різних ІТ-систем і платформ, полегшуючи обмін даними між ними.

Наведені системи мають спільні компоненти та складові, вплив на які може призвести до часткової або повної втрати віддаленого доступу та зупинки функціонування організації:

– Енергопостачання - відсутність електропостачання може вивести з ладу сервери, локальні центри обробки даних або комунікаційне обладнання, що призведе до повної непрацездатності системи до моменту відновлення живлення.

– Кібератаки та шкідливе ПЗ - віруси, атаки програм-вимагачів, злам серверів або внесення шкідливого коду можуть призвести до шифрування, крадіжки або пошкодження даних та виведення систем з ладу.

– Інтернет-зв'язок та мережі - втрата інтернет-підключення, пошкодження локальних мереж або блокування мережевих портів через DDoS-атаки можуть унеможливити обмін даних завадити системам, що залежать від хмарних сервісів або інтеграцій між підсистемами, обмінюватися даними.

– Централізоване зберігання та обробка даних - збій в базах даних, відсутність доступу до даних або їх втрата через кібератаки та апаратні несправності можуть завадити нормальному функціонуванню систем.

– Інтеграційна платформа - пошкодження або неправильне функціонування API (інтерфейсів для взаємодії між системами) може призвести до припинення синхронізації даних, що порушить ланцюги бізнес-процесів.

– Ідентифікація та доступ - збій в системах аутентифікації (наприклад, SSO – Single Sign-On), атаки на облікові записи можуть унеможливити вхід користувачів до систем та отримання доступу до функціоналу.

– Оновлення та підтримка ПЗ - несвоєчасні оновлення можуть викликати збої або несумісності, що призведе до порушення працездатності та інтеграцій.

Цифрові рішення мають значний вплив на функціонування віддаленої роботи організацій. Необхідно забезпечити інтеграцію даних і стабільність інфраструктури, враховуючи всі можливі ризики та виклики. Це можна зробити шляхом впровадження резервування, забезпечення безпеки даних, проведення регулярного моніторингу та тестування систем. Важливим аспектом є також підтримка організаційної культури, яка спрямована на підвищення рівня обізнаності щодо кібербезпеки, енергонезалежності, доступу до мережі інтернет в сучасних умовах праці.

#### Список використаних джерел:

1. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. К. : НАУ, 2022. 200 с.

2. ElevatiQ. The 2025 Digital Transformation Report. ElevatiQ. URL: <https://www.elevatiq.com/guides-and-reports/digital-transformation-trends-report/> (дата звернення: 17.01.2025)

## **БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

**Мамалига Анна**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
м. Одеса*

**Станіславик Олена**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
м. Одеса*

Сучасний світ стикається з викликами, що загрожують економічній стабільності: корупцією, шахрайством, непрозорістю операцій і слабким управлінням. Для подолання цих проблем важливо впроваджувати інноваційні рішення, зокрема блокчейн-технології, які сприяють прозорості та стійкості економіки.

Блокчейн, як розподілена база даних, забезпечує децентралізацію, прозорість і безпеку завдяки криптографії. Усі транзакції фіксуються у відкритому реєстрі, що зменшує ризик маніпуляцій. Залежно від цілей, використовуються публічні, приватні чи консорціумні блокчейни. Ця технологія допомагає боротися з корупцією, оптимізує бізнес-процеси й підвищує довіру в економічних відносинах.

Блокчейн трансформує фінансову сферу: забезпечує незмінний облік транзакцій, скорочує витрати та час на міжнародні перекази.

У ланцюгах постачання блокчейн дозволяє відстежувати товари, запобігати маніпуляціям і підвищувати довіру до постачальників. Це критично важливо для фармацевтики та агропромисловості.

Державні процеси також виграють від блокчейну. Технологія забезпечує прозорий розподіл бюджету, чесність тендерів і виборів. Приклад Естонії показує успіх впровадження блокчейну для електронного голосування.

Таким чином, блокчейн-технології мають потенціал трансформувати економіку, підвищуючи її прозорість, безпеку та стійкість.

Технологія блокчейн визнана однією з найбільш перспективних інновацій XXI століття, здатною трансформувати багато галузей нашого життя – від фінансів і медицини до управління ланцюгами постачання та голосування за допомогою мобільних застосунків [2]

Фінансові системи завжди стикаються з ризиками, такими як шахрайство, помилки в транзакціях або непрозорість операцій. Блокчейн-технології пропонують ефективне рішення цих проблем завдяки своїй децентралізованій природі та незмінності даних. Транзакції в блокчейні фіксуються в реальному часі та зберігаються у відкритому реєстрі, що виключає можливість їх підробки або видалення. Це особливо важливо для запобігання фінансовим махінаціям і підвищення довіри до банківських

систем. Крім того, автоматизація процесів за допомогою смарт-контрактів знижує ризики помилок, пов'язаних із людським фактором, і забезпечує своєчасне виконання зобов'язань. Такий підхід дозволяє фінансовим установам мінімізувати ризики та забезпечити стабільність у своїй діяльності.

В умовах зростаючих кіберзагроз захист даних стає критично важливим аспектом для забезпечення стійкості економіки. Блокчейн пропонує унікальний рівень безпеки завдяки криптографічному шифруванню і децентралізованому зберіганню інформації. Усі дані в блокчейні зберігаються у вигляді ланцюга блоків, які неможливо змінити без згоди всіх учасників мережі. Це робить систему надзвичайно стійкою до хакерських атак і несанкціонованого доступу. Наприклад, у сфері охорони здоров'я блокчейн використовується для збереження конфіденційності медичних даних, тоді як у фінансовій сфері технологія запобігає крадіжкам і втраті важливої інформації. Такий рівень безпеки створює довіру до систем і стимулює їхнє використання на глобальному рівні.

Критична інфраструктура, включаючи енергетичні системи, транспорт і телекомунікації, є основою економіки. Збоїв в її роботі можуть призвести до серйозних економічних втрат і соціальних потрясінь. Використання блокчейну у цих сферах забезпечує підвищену стійкість та адаптивність. Наприклад, у енергетичній галузі блокчейн дозволяє ефективно управляти розподілом енергії, інтегруючи відновлювані джерела енергії в загальну мережу. У транспорті технологія допомагає оптимізувати маршрути і відстежувати рух товарів у реальному часі, що знижує ризики затримок і збоїв. Завдяки прозорості та безпеці блокчейн стає важливим інструментом для захисту та розвитку критичної інфраструктури.

Загалом, блокчейн-технології є потужним засобом для забезпечення стійкості економічних систем, знижуючи фінансові ризики, зміцнюючи кібербезпеку та підвищуючи надійність критичної інфраструктури. Їх впровадження відкриває нові можливості для розвитку сучасної економіки в умовах постійних викликів.

Одним із найбільших бар'єрів на шляху впровадження блокчейн-технологій є значні фінансові витрати. Для запуску блокчейн-системи необхідні інвестиції в потужне обладнання, розробку програмного забезпечення та забезпечення безпеки мережі. Крім того, експлуатація таких систем пов'язана з витратами на обслуговування та підтримку інфраструктури, що часто виявляється недоступним для малих і середніх підприємств. Ця ситуація ускладнюється тим, що технологія все ще перебуває на етапі розвитку, що підвищує ризики для інвесторів і бізнесу. Як наслідок, багато компаній вагаються впроваджувати блокчейн, побоюючись, що витрати можуть перевищити потенційні вигоди.

Фактично технологія «блокчейн» кардинально змінює характер відносин між учасниками трансакцій. Трансакційні витрати на пошук, аналіз та оцінювання інформації зменшуються завдяки принципам відкритості цілого ланцюжку даних [3].

Ще однією значною перешкодою є недостатнє правове регулювання блокчейн-технологій. У багатьох країнах немає чітких нормативних документів, які б регулювали використання блокчейну в бізнесі чи державному секторі. Це створює правову невизначеність, особливо у сферах, пов'язаних із фінансами, даними клієнтів або міжнародними трансакціями. Відсутність єдиних стандартів ускладнює інтеграцію блокчейн-рішень у різні галузі, що зменшує довіру до технології. Крім того, компанії

часто стикаються з різночитаннями у місцевих і міжнародних правилах, що ще більше гальмує процес впровадження.

Попри зростаючу популярність блокчейн-технологій, багато керівників і співробітників компаній все ще не до кінця розуміють їхні можливості та принципи роботи. Це обмежене розуміння стає серйозною проблемою для прийняття стратегічних рішень щодо впровадження блокчейну. Крім того, ринок праці стикається з дефіцитом кваліфікованих фахівців у цій галузі. Підготовка кадрів для розробки, впровадження та обслуговування блокчейн-систем потребує часу та значних інвестицій. Як наслідок, навіть ті компанії, які мають бажання впроваджувати технологію, стикаються з труднощами у пошуку компетентних спеціалістів.

Усі ці виклики вказують на необхідність комплексного підходу до впровадження блокчейн-технологій. Інвестиції в навчання кадрів, розвиток нормативної бази та підтримка малих і середніх підприємств можуть стати ключовими кроками для подолання цих бар'єрів. Лише так блокчейн зможе розкрити свій потенціал для трансформації сучасної економіки.

Інтеграція блокчейн-технологій з іншими цифровими рішеннями, такими як Інтернет речей (IoT) і штучний інтелект (AI), відкриває нові горизонти для їх використання. IoT забезпечує передачу даних між пристроями в режимі реального часу, а блокчейн гарантує безпечність та прозорість цих даних. Наприклад, у логістиці блокчейн у поєднанні з IoT дозволяє відстежувати кожен етап руху товару, знижуючи ризики затримок і шахрайства. У свою чергу, штучний інтелект здатний аналізувати великі обсяги даних, зібраних у блокчейні, та пропонувати ефективні рішення для бізнесу. Ця синергія технологій сприяє створенню автоматизованих і безпечних систем, що здатні адаптуватися до змінних умов ринку.

Блокчейн має великий потенціал як у державному управлінні, так і в бізнесі. У приватному секторі його активно використовують у фінансових послугах, логістиці, фармацевтиці та енергетиці. Наприклад, у банківській сфері блокчейн дозволяє значно прискорити міжнародні платежі та мінімізувати витрати. У державному секторі технологія може сприяти прозорості державних закупівель, контролю витрат бюджету та навіть впровадженню електронного голосування. Завдяки своїй універсальності блокчейн здатний вирішувати широкий спектр завдань, створюючи додаткову цінність у різних галузях економіки.

Блокчейн уже відіграє важливу роль у модернізації економічних систем. Наприклад, у Естонії він забезпечує прозорість даних у реєстрах громадян, у Китаї – оптимізує енергетичний сектор, а в Україні має перспективи застосування в земельному кадастрі та аграрному секторі. Використання міжнародного досвіду дозволить швидше інтегрувати блокчейн у вітчизняну економіку.

Технологія вирішує проблеми непрозорості, недостатньої безпеки даних та вразливості до ризиків завдяки децентралізованій природі, прозорості та незмінності даних. Вона зміцнює стійкість економіки, забезпечує кібербезпеку, мінімізує фінансові ризики та стабілізує інфраструктуру, особливо в поєднанні з IoT та AI.

Попри перспективи, впровадження блокчейну стикається з фінансовими витратами, недостатнім правовим регулюванням і браком фахівців. Подолання цих викликів потребує нормативної бази, інвестицій в освіту та підтримки інновацій.

Інтеграція блокчейну підвищує конкурентоспроможність і прозорість економіки, стаючи ключовою складовою її сталого розвитку.

Таким чином, блокчейн-технології демонструють великий потенціал у трансформації сучасної економіки завдяки своїй здатності забезпечувати прозорість, безпеку та ефективність бізнес-процесів. Вони сприяють зниженню фінансових ризиків, покращенню управління ланцюгами постачання, підвищенню довіри до державних і комерційних структур. Водночас для повноцінного впровадження блокчейну необхідно подолати бар'єри, пов'язані з високими витратами, дефіцитом фахівців і правовою невизначеністю. Лише комплексний підхід до вирішення цих проблем дозволить розкрити всі можливості блокчейн-технологій та їх синергію з іншими цифровими рішеннями для сталого розвитку економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент у цифровій економіці. Одеса: Астропринт, 2024. 376 с.
2. Шевцова А.В. Вплив технології блокчейн на фінансовий сектор глобальної економіки. Бізнес Інформ. 2024. № 5. 2024. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-5\\_0-pages-258\\_264.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-5_0-pages-258_264.pdf).
3. Купалова Г., Коренєва Н., Гончаренко Н. Теоретико-організаційні аспекти застосування технології блокчейн у підприємстві. Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». 2022. № 2. P. 121-127.

## **SMM-СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УСПІШНІШИХ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ**

**Марченко Ольга**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки*

**Глик Марія**

*здобувач вищої освіти, спеціальність «Менеджмент»*

**Покровецька Галина-Соломія**

*здобувач вищої освіти, спеціальність «Менеджмент»*

*Львівський державний університет внутрішніх справ  
м. Львів*

Цифровізація принципово змінює підходи та створює нові можливості у реалізації бізнес-процесів, у тім числі, маркетинговій діяльності сучасних підприємств. Зокрема, поява та розвиток соціальних мереж спричинила новий напрям маркетингу – маркетинг у соціальних мережах (SMM). Його актуальність зумовлена кількістю користувачів соціальних мереж (понад 60 % населення світу), часом, який вони там проводять (майже 2,5 год. на день) та динамікою цих показників, які щороку зростають. Причому, 22,1 % користувачів переглядають у соціальних мережах контент улюбленого бренду, а більш як чверть з них (26,1 %) шукають товар для купівлі [1].

Більшість фахівців-маркетологів вважають соціальні мережі ефективними платформами маркетингових комунікацій [2], що, очевидно, зумовлено їхніми перевагами та можливостями, порівняно з традиційними комунікаційними майданчиками, а, саме: величина аудиторії; різноманітність інструментів просування; таргетована (цільова) реклами; безпосередня та оперативна взаємодія з споживачами в

режимі реального часу; залучення до маркетингового просування самих користувачів; інструменти для аналітики та оцінки результативності рекламних кампаній; формування стійких довгострокових відносин з цільовою аудиторією.

Аналіз та узагальнення практики SMM ТОП-50 найдорожчих українських брендів за рейтингом агенції MPP Consulting [3] дав змогу визначити такі успішні стратегії та інструменти.

1. Мультиплатформість. Просування у більшості (щонайменше у кількох) доступних соціальних мережах, включно з тими, аудиторія яких не є цільовою для бренду (наприклад, «ПриватБанк», «ОККО» присутні у Tik Tok).

2. Унікальний контент або його адаптація до специфіки соціальної мережі (бренд «ОККО» публікує у Instagram дописи про соціальну відповідальність компанії, участь у соціальних проектах, продукцію та товари, а у Tik-Tok – гумористичні відео ситуацій, у які може потрапити пара, переважно, на заправці).

3. Колаборація з експертами, суміжними брендами, непрямими конкурентами у різноманітних формах (позначок під дописами, спільних дописів, розіграшів, вебінарів, подкастів, онлайн-фестивалів).

4. Особиста (корпоративна) модерація без залучення агенцій, які займаються веденням ком'юніті (як це робить найдорожчий український бренд – «Нова Пошта»).

5. Органічне просування разом з платною рекламою.

6. Використання оригінальних інструментів просування (до прикладу, компанія Галичина»» знайомить підписників з українськими діалектами; «Монобанк» пропонує отримати власного персонажа, kota (маскота), якого потрібно одягнути шляхом виконання певних завдань, отримувати і колекціонувати певні нагороди).

7. Акцент на контент-маркетинг як головний інструмент SMM.

Аналіз контенту найдорожчих українських брендів у соціальних мережах дав змогу виділити такі тренди його формування.

1. Якісний візуал: брендові кольори, якісні фото/відео.

2. «Ідейність», яка відображає місію бренду, його соціальну відповідальність. Наприклад, контент компанії «Галичина» має на меті пробудження національної свідомості, популяризацію національних традицій, «українізацію» аудиторії; значна частка дописів «Київстар» у Instagram присвячена темі війни в Україні.

3. Емоційність, автентичність та «неідеальність» контенту: відмова від «ідеальної» ретушованої картинки, залучення до контенту «звичайних» людей, демонстрація справжніх емоцій.

4. Відмова від шаблонів та стилю комунікацій, притаманного галузі. Наприклад, «Монобанк» спілкується з своєю аудиторією у соціальних мережах від імені корпоративного героя – білого kota. Живих котиків використовує у комунікації і компанія «Київстар».

5. Використання мемів (жартівливих зображень, відео, GIF) не тільки стосовно резонансних суспільних подій, актуальних проблем, але й «болю» цільової аудиторії (наприклад, меми «ROZETKA» стосуються проблеми стояння у чергах, «Нової Пошти» – необхідності переадресації посилок).

6. Заохочення та використання UGC (user-generated content), тобто контенту, створеного самими користувачами. Наприклад, челендж від «Нової Пошти» з хештегом #запакуй\_челендж, умовою якого була публікація фото або відео з запакованою посилкою.

7. «Обернення» негативного користувацького контенту на користь бренду. До прикладу, «Нова Пошта» поширила клієнтський допис про пошкоджені товари у посилці (від компанії «ТОМ») з своєю реакцією-відповіддю з пропозицією вирішити проблему. Таким чином, створивши для клієнтів компанії кейс, що вони захищені у випадку схожих ситуацій.

Експерти [4; 5; 6] також виділяють такі актуальні тренди застосування SMM-стратегій та SMM-інструментів:

- використання ШІ для генерації візуального та текстового контенту, чат-ботів та систем рекомендацій;
- домінування «кліпового» контенту у всіх соціальних медіа;
- live-формат, ефект присутності, який створюється регулярністю публікацій, контентом, який враховує інтереси, потреби, думки, манери спілкування цільової аудиторії, ситуативами та нативною рекламою;
- співпраця з мікро- та нано-інфлюенсерами;
- ігровий формат комунікацій з аудиторією;
- 3D-дизайн і оригінальна типографіка;
- візуальний сторітелінг через серію фото або відео (Reels);
- інтеграція E-commerce з соціальними мережами.

Перспективними напрямками досліджень у цьому напрямі є аналіз застосовуваних SMM-стратегій та інструментів підприємств різних видів економічної діяльності з метою визначення найбільш ефективних з них у конкретних сферах бізнесу.

#### Список використаних джерел:

1. Digital 2024: Global Overview Report. *Datareportal: веб-сайт*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report> (дата звернення: 19.01.2025)
2. Stelzner M. 2020 Social Media Marketing Industry Report. How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses. *Social media examiner*, 2020. 42 p. URL: <https://iab.hu/wp-content/uploads/2020/06/IndustryReport-2020.pdf> (дата звернення: 22.09.24).
3. Топ-50 найдорожчих українських брендів: на першому місці «Нова пошта». *The Village Україна: веб-сайт*. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/344289-nova-poshta-vvazhaetsya-naydorozhchim-vidchiznyanim-brendom> (дата звернення: 16.09.2024).
4. 2024 Social Media Benchmarks - Download. *Emplifi. Customer Experience & Social Media Marketing Software: веб-сайт*. URL: <https://emplifi.io/resources/insights/2024-social-media-benchmarks-report-download> (дата звернення: 16.10.2024).
5. Головні тренди SMM 2024 року. *Goit: веб-сайт*. URL: <https://goit.global/ua/articles/holovni-trendy-smm-roku/> (дата звернення: 10.09.2024)
6. SMM-тренди 2024: ТОП-8 актуальних тенденцій, які варто включити в стратегію. *Webpromo: веб-сайт*. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/smm-trendi-2024-top-8-aktualnih-tendencij-yaki-varto-vklyuchiti-v-strategiyu/> (дата звернення: 16.10.2024).



## РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

**Мацола Михайло**

*к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту в інформаційних технологіях  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
м. Івано-Франківськ*

**Озорович Андрій**

*аспірант кафедри менеджменту в інформаційних технологіях  
Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника  
м. Івано-Франківськ*

Цифрові технології переживають безпрецедентний розвиток, а штучний інтелект (ШІ) став ключовим каталізатором змін у сучасному бізнесі. Від своєї теоретичної концепції в 1950-х роках до наших днів ШІ став одним із найважливіших інструментів для компаній для підвищення їхньої конкурентоспроможності [1].

Дослідження PwC (2017), наприклад прогнозує, що до 2030 року рішення на основі технології штучного інтелекту можуть принести світовій економіці понад 15 трильйонів доларів [2]. Ця тенденція виявляється реальною. Вже у 2023 році, згідно зі звітом McKinsey & Company, 40% опитаних компаній планують збільшити свої інвестиції в ШІ, визнаючи, що він матиме значний вплив на операційну ефективність [3]. Хоча респонденти найчастіше згадували про успіх проєктів генеративного штучного інтелекту, потенціал технології в цілому набагато ширший: впровадження ШІ - це не просто технологічна модернізація, а фундаментальна управлінська трансформація, яка змінює підхід до ведення бізнесу.

Фундаментальна оптимізація бізнес-процесів. ШІ дає можливість надзвичайно швидко і точно аналізувати великі обсяги даних. Наприклад, машинне навчання використовується для прогнозування попиту, оптимізації ланцюгів поставок і зниження операційних витрат. Це уможлиблює підвищення ефективності, яке раніше було неможливим [4].

Трансформація бізнес-моделей. Технології штучного інтелекту відкривають нові можливості для персоналізації продуктів і послуг. Алгоритми дозволяють компаніям миттєво адаптувати пропозиції до вподобань споживачів. Наприклад, Amazon активно використовує AI для аналізу даних про клієнтів і надання персоналізованих рекомендацій, які підвищують лояльність і продажі [5].

Автоматизація та підвищення продуктивності. Інтелектуальні системи зі штучним інтелектом автоматизують рутинні завдання, зменшують кількість помилок та оптимізують використання людських ресурсів. Це дозволяє організаціям зосередитися на стратегічних цілях і творчих ініціативах [6; 7].

Стратегічний підхід до впровадження ШІ. Для успішного впровадження ШІ компаніям необхідно створити нову операційну модель, яка поєднує технологічні рішення та організаційні зміни. Це включає створення корпоративної культури, орієнтованої на аналітику, дані та постійне вдосконалення. Важливими аспектами цього процесу є інвестиції в перепідготовку персоналу та формування довіри до ШІ [8].

Загалом, стратегічна важливість інтеграції ШІ у бізнес-процеси очевидна в кількох ключових вимірах. Технологічний вимір передбачає реінжиніринг бізнес-процесів. Штучний інтелект є не лише технологічним рішенням, але й каталізатором систематичних організаційних змін. Інтеграція технологій штучного інтелекту в усі ключові сфери діяльності, від маркетингу і продажів до управління персоналом і стратегічного планування, часто змушує компанії переосмислювати свої бізнес-моделі.

Основні виклики інтеграції штучного інтелекту. Наприклад, алгоритми, можуть працювати з певною упередженістю через спосіб у який їх навчають [4]. Також має бути правова основа для регулювання використання цих технологій, щоб зменшити ризики зловживання та порушення приватності. Усі ці організаційні перешкоди трансформацій потребують нової корпоративної культури, аналізу, заснованого на даних та безперервного навчання. Це означає необхідність створення середовища, в якому інновації сприймаються як можливість для кар'єри та особистісного зростання, а не як загроза. Успішні компанії, як правило, інвестують у постійне навчання своїх працівників, набуття навичок штучного інтелекту та виховання інноваційної культури.

Також слід звернути увагу на необхідності подолання психологічних бар'єрів і страху серед працівників щодо технологічних змін. Потрібне більш глибоке розуміння форм взаємодії зі штучним інтелектом. Керівникам варто створювати умови на основі довіри та прозорості за яких працівники сприйматимуть штучний інтелект не як заміну людей, а як інструмент для підвищення продуктивності праці. Впровадження ШІ вимагає уважного стратегічного планування, дотримання етичних принципів та інвестування в людські ресурси. Розробка чіткої стратегії у сфері штучного інтелекту, яка зосереджена на інтеграції технологій у роботу компаній, є ключем до їх стабільності та розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Ruiz-Real J. L., Uribe-Toril J., Torres J. A., De Pablo J. Artificial Intelligence in Business and Economics Research: Trends and Future // Journal of Business Economics and Management. 2021. DOI: 10.3846/jbem.2020.13641.
2. Sizing the prize. What's the real value of AI for your business and how can you capitalise? URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>
3. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. URL: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/the%20state%20of%20ai%20in%202023%20generative%20ais%20breakout%20year/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year\\_vf.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/the%20state%20of%20ai%20in%202023%20generative%20ais%20breakout%20year/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year_vf.pdf)
4. Kaushik, Priyanka. (2022). Role and Application of Artificial Intelligence in Business Analytics: A Critical Evaluation. International Journal for Global Academic & Scientific Research. 1. 01-11. 10.55938/ijgasr.v1i3.15. [https://www.researchgate.net/publication/364576263\\_Role\\_and\\_Application\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_Business\\_Analytics\\_A\\_Critical\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/364576263_Role_and_Application_of_Artificial_Intelligence_in_Business_Analytics_A_Critical_Evaluation)
5. Amaya Amado D. P., Cárdenas Diaz F. A., Cabrera Pantoja R. del P., Bastidas Sanchez L. M. Benefits of Artificial Intelligence and its Innovation in Organizations // Multidisciplinary (Montevideo). 2023. DOI: 10.62486/agmu202315. [https://www.researchgate.net/publication/384150992\\_Benefits\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_and\\_its\\_Innovation\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/384150992_Benefits_of_Artificial_Intelligence_and_its_Innovation_in_Organizations)
6. Jorzik P., Yigit A., Kanbach D. K., Kraus S., Dabić M. Artificial Intelligence-Enabled Business Model Innovation: Competencies and Roles of Top Management // IEEE Transactions on Engineering Management. 2023. DOI: 10.1109/TEM.2023.3275643.
7. Sipola J., Saunila M., Ukko J. Adopting Artificial Intelligence in Sustainable Business // Journal of Cleaner Production. 2023. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.139197.

8. Kaushik P. Role and Application of Artificial Intelligence in Business Analytics: A Critical Evaluation // International Journal for Global Academic & Scientific Research. 2022. DOI: 10.55938/ijgasr.v1i3.15.

## **ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ**

**Мельниченко Світлана**

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Національного університету біоресурсів і природокористування України*

**Бондарев Богдан**

*аспірант кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі*

*Національного університету біоресурсів і природокористування України*

Пандемія COVID-19 послужила стимулом, підштовхнувши людей до використання соціальних медіа та інших веб-додатків для розваг, спілкування, стеження за новинами. Тобто, пандемія сприяла розвитку соціальних мереж і мобільного маркетингу. За даними досліджень понад 50% населення світу, тобто близько 4 мільярдів осіб, є активними користувачами соціальних медіа, і майже всі вони отримують доступ до платформ соціальних медіа через мобільні пристрої (98,8%) [1].

Деякі вчені зауважують, що основною метою маркетингової діяльності є налагодження міцних відносин між підприємствами та клієнтами, що сприяє створенню взаємної цінності [2]. При цьому необхідно зосередитися на правильному сегменті ринку, зрозуміти потреби та очікування і зробити акцент на створенні бази лояльних клієнтів. Все це залишається актуальним і для сфери цифрового маркетингу, хоча додаються деякі унікальні особливості та вимоги. Інструменти цифрового маркетингу включають: соціальні медіа, мобільні додатки, інтернет-рекламу, вірусний контент, контекстну рекламу, таргетовану рекламу, нативну рекламу та контент-маркетинг [2]. Мобільний маркетинг вважається одним із найважливіших каналів цифрового маркетингу. Його перевагами є широкий, швидкий, дешевий і легкий доступ споживачів до продуктів і послуг, з можливістю здійснення процесів купівлі-продажу практично в будь-якому місці і в будь-який час. З боку бізнесу мобільний маркетинг дозволяє оперативно спілкуватися та взаємодіяти зі споживачами, впливаючи на їх рішення про покупку [3].

Соціальні медіа кардинально змінили відносини між постачальниками продуктів/послуг і споживачами. Сьогодні соціальні медіа використовуються споживачами як основне джерело інформації про продукти/послуги, які щодня витрачають на них багато часу. Для користувачів соціальних медіа, маючи розширені можливості використання Інтернету, цінними є зручність, самоорганізація, самоосвіта, доступ до великого обсягу інформації, скорочення витрат часу.

Для компаній створення присутності бренду в соціальних мережах, особливо на платформах соціальних мереж, відкриває можливості для підвищення залучення клієнтів не лише через покупки, але й через взаємодію. Це включає генерацію нових ідей клієнтами, накопичення знань про їхні вподобання та інші характеристики, а також використання

позитивного сарафанного радіо. Для бізнесу отримання конкурентної переваги через конкретний цифровий канал означає підвищення впізнаваності та покращення іміджу бренду, що призводить до підвищення лояльності до бренду, а це в свою чергу, робить загальну маркетингову стратегію більш ефективною і результативною [3]. На думку дослідників інтеграція стратегії цифрового маркетингу в загальну маркетингову стратегію підприємства здається неминучим організаційним рішенням для стабільних і процвітаючих результатів бізнесу [4].

Компанії зазвичай поєднують традиційні та цифрові маркетингові методи у своїх стратегіях і кампаніях (табл. 1). Концепції традиційного та цифрового маркетингу схожі й зазвичай розглядаються як новий спосіб для бізнесу взаємодіяти зі споживачами та краще розуміти їхню поведінку.

Таблиця 1

**Порівняння цифрового та традиційного маркетингу**

<b>Традиційний маркетинг</b>	<b>Цифровий маркетинг</b>
Включає телефон, радіомовлення, друк і пряму поштову розсилку.	Включає співпрацю, оптимізацію пошукових систем, електронні листи, соціальні мережі та текстові повідомлення.
Трудомістка і дорога процедура.	Досить швидкий і недорогий спосіб розмістити рекламу.
Тривалі періоди часу витрачаються на планування рекламних стратегій.	У межах рекламних кампаній складаються короткострокові плани.
Зниження охоплення споживчої аудиторії через меншу кількість шансів.	Більше охоплення аудиторії стало можливим завдяки різноманітним технологіям і можливостям.
Немає діалогу з аудиторією.	Відбувається взаємодія з аудиторією.
Посилання є лише одностороннім.	Посилання взаємне.
Тільки під час роботи можна отримати відповіді.	Відповідь або відгук може з'явитися в будь-який момент.

Організації мають достатньо часу, щоб спостерігати за соціальним середовищем та його поведінкою. В епоху цифрових технологій онлайн-реклама вийшла за межі простих банерів і простого пошуку за ключовими словами. З розвитком таких технологій, як штучний інтелект і машинне навчання, цифровий маркетинг став більш досконалим, дозволяючи компаніям створювати персоналізовані та інтерактивні кампанії. За допомогою алгоритмів на базі штучного інтелекту компанії можуть аналізувати величезні масиви даних, щоб адаптувати свою рекламу для окремих користувачів, створюючи більш привабливий та актуальний досвід. Крім того, цифрова реклама також забезпечує зворотній зв'язок і коригування в реальному часі, дозволяючи компаніям оперативно адаптувати свої стратегії та оптимізувати свої кампанії для досягнення максимальної результативності. У 2020 році ринок цифрової реклами та маркетингу оцінювався в 350 мільярдів доларів, а до 2026 року очікується, що він зросте до 786,2 мільярда доларів [5]. Сектор цифрової реклами демонстрував ознаки значного розвитку до епідемії. Однак пандемія прискорила впровадження цифрових технологій та сприяє подальшому розвитку. У результаті ринок цифрової реклами в найближчі роки розвиватиметься більш активно. Цифрова реклама стала

одним із найважливіших інструментів маркетингу в глобальному масштабі. В 2023 році глобальні витрати на цифрову рекламу досягли рекордних 681 мільярда доларів США внаслідок зростання рівня проникнення Інтернету та постійного попиту на онлайн-контент [6]. Однак, незважаючи на те, що цей інноваційний вид реклами значно зріс у багатьох регіонах світу, ринок цифрової реклами з кожним роком стає все більш концентрованим та агресивним.

Цифровий маркетинг змінив діяльність компаній, їх взаємодію з клієнтами, споживачами та суспільством загалом. Він стає обов'язковим інструментом для вирішення постійних проблем у галузі маркетингу. При реалізації бізнес-процесу виникає великий обсяг інформації, який необхідно опрацювати та направити до виконавців. Адекватна інформаційна система, створена для потреб бізнесу, повинна надавати допомогу в таких сферах, як: планування та прийняття рішень, управління та контроль бізнесу, нагляд за фінансовими операціями та управління людськими ресурсами. Однією з головних змін в цифровізації є швидке зростання доходів від глобальної інтернет-реклами, багаторівневих інтернет-платформ, які часто полегшують транзакції між окремими продавцями товарів і послуг, а також однорангові транзакції. Раніше це відбувалося за межами традиційної структури бізнесу.

Одним із найбільш часто використовуваних прикладів для опису глобалізації є розширення Інтернету за останні десять років. В епоху інформатизації та зростаючих економічних мереж електронна комерція розглядається як один із основних інструментів для сприяння розширенню компанії, мобільності робочої сили та людських зв'язків [1]. Разом з тим, поширення цифрового маркетингу також створює проблеми, а саме онлайн-середовище стає все більш захищене рекламою. У результаті, компанії повинні знайти інноваційні способи виділитися та привернути увагу своєї цільової аудиторії. Це вимагає глибокого розуміння поведінки споживачів, ринкових тенденцій і вміння ефективно використовувати різні канали цифрової реклами.

#### Список використаних джерел:

1. Mason, A. N., Narcum, J. & Mason, K. (2021). Social Media marketing gains importance after COVID-19 // *Cogent Business & Management*. Volume 8. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2020.1870797#abstract> (дата звернення: 25.12.2024).
2. Wibowo, A., Chen, S.-C., Wiangin, U., Ma, Y., Ruangkanjanases, A. (2021). Customer Behavior as an outcome of Social Media Marketing: The Role of Social Media Marketing Activity and Customer Experience. *Sustainability*, MDPI, vol. 13(1), pages 1-18, December.
3. Babu, V.P., & Ramamoorthy, R. (2020). A study on social media and digital marketing. *Malaya Journal of Matematik*, S(2), 3193-3195, <https://doi.org/10.26637/MJMOS20/0821>.
4. Malesev, S., & Cherry, M. (2021). Digital and Social Media Marketing—Growing Market Share for Construction SMEs. *Construction Economics and Building*, 21, 65-82.
5. Цифровий маркетинг у метавесвіті: нова стратегія збільшення ваших продажів. URL: <https://mpost.io/uk/digital-marketing-in-the-metaverse-new-strategy-to-increase-your-sales/> (дата звернення: 24.12.2024).
6. Скільки коштує реклама в інтернеті, ціни 2024. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/skolko-stoit-reklama-v-internete> (дата звернення: 23.12.2024).

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ РЕКЛАМНИХ ЗАХОДІВ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Мірошниченко Інга

к.е.н.,

доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності

Української державної льотної академії,

м. Кропивницький

У сучасних умовах швидкого розвитку цифрових технологій та глобалізації ринків цифровізація стала важливим інструментом забезпечення стійкості бізнес-структур. Особливо це стосується рекламних заходів, які відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг, збільшенні продажів та зміцненні бренду.

Реклама дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати ефективність комунікацій і знижувати витрати. Проте для повноцінного використання потенціалу цифровізації необхідно долати виклики, пов'язані з безпекою, технологічними бар'єрами та динамікою змін. Тому, інвестиції в цифрові технології, навчання персоналу та стратегічне планування стануть ключем до успішної реалізації рекламних заходів у цифровому середовищі.

Завдяки використанню цифрових технологій реклама стає більш персоналізованою, адаптивною та результативною, що дозволяє бізнесу ефективніше реагувати на виклики та зміни ринкового середовища [1]. Цифрові технології трансформують рекламу, роблячи її більш цілеспрямованою та ефективною.

Цифровізація рекламних заходів передбачає впровадження цифрових технологій у планування, реалізацію та аналіз рекламних кампаній, вона охоплює використання цифрових платформ, інструментів автоматизації, аналізу даних та інтерактивного контенту для досягнення маркетингових цілей. Отже, цифровізація реклами дозволяє створювати ефективніші комунікаційні стратегії, які відповідають потребам сучасного споживача [2].

Взаємозв'язок основних складових цифровізації рекламних заходів представлено на рис. 1, а вплив цифровізації реклами на стійкість бізнесу репрезентовано у табл.1.



Рис. 1. Основні складові цифровізації рекламних заходів

Таблиця 1

**Вплив цифровізації реклами на стійкість бізнесу**

№ з/п	Напрямок впливу	Характеристика впливу	Приклад
1	Підвищення ефективності маркетингових заходів	Завдяки цифровим інструментам бізнес має можливість точніше визначити свою цільову аудиторію та оцінювати ефективність рекламних заходів у реальному часі.	Платформи, такі як: Facebook Ads і Google Ads, можуть надати можливість в сегментації аудиторії за різними ознаками та інтересами, що сприяє підвищенню релевантності реклами.
2	Збільшення охоплення та персоналізація	Цифрові технології відкривають перед бізнесом можливість охоплювати широку аудиторію незалежно від її місцеперебування. Персоналізовані рекламні повідомлення створюють кращий клієнтський досвід і сприяють підвищенню лояльності споживачів.	Рекламні заходи глобального бренду Coca-Cola з ініціативою «Share a Coke», завдяки цифровим платформам змогли запуснути персоналізовану рекламу, де на пляшках друкувалися імена споживачів.
3	Зниження витрат	Використання цифрових каналів реклами є значно дешевшим порівняно з традиційними засобами, такими як телебачення чи друковані видання.	Email-маркетинг має один із найвищих показників ROI (повернення на інвестиції) серед рекламних інструментів.
4	Адаптація до ринкових змін	Цифрова реклама надає бізнесу інструменти для швидкої адаптації до ринкових змін, забезпечуючи ефективну взаємодію з цільовою аудиторією та підтримку конкурентоспроможності.	Glossier активно використовує соціальні мережі, зокрема Instagram, для взаємодії зі споживачами. Бренд залучає користувачів до створення контенту, заохочуючи їх ділитися власними фото з продукцією компанії.
5	Зміцнення репутації бренду	Ефективне використання цифрової реклами дозволяє брендам не лише досягати бізнес-цілей, але й активно формувати та підтримувати позитивний імідж у свідомості споживачів.	Компанія Nike активно використовує соціальні мережі, такі як Instagram, Facebook, Twitter та YouTube, щоб поширювати контент, що резонує з їх аудиторією, та взаємодіє з підписниками.

Отже, соціальні мережі є потужними платформами для рекламних заходів, вони дозволяють створювати інтерактивний контент, залучати аудиторію та збирати дані для аналізу. Контекстна реклама в пошукових системах дозволяє показувати оголошення споживачам у момент пошуку ними певного товару чи послуги, забезпечуючи високу ймовірність конверсії. Персоналізовані розсилки дозволяють підтримувати контакт із клієнтами, інформувати їх про нові пропозиції та акції. А використання відеореклами, стримінгів та інтерактивних елементів сприяє кращому залученню аудиторії та підвищує ефективність рекламних кампаній. Однак, слід зазначити, що поруч з перевагами існують певні загрози та виклики цифровізації рекламних заходів, а саме:

а) з ростом використання цифрових інструментів зростає і потреба в забезпеченні безпеки персональних даних споживачів;

б) у сучасних умовах велика кількість рекламного контенту може знижувати ефективність реклами через перенасичення споживачів інформацією;

в) не всі бізнес-структури мають достатній рівень технологічної підготовки та ресурсів для впровадження цифрових інструментів реклами;

г) динамічний розвиток цифрових технологій вимагає постійного оновлення знань і адаптації до нових трендів у рекламі.

У зв'язку з вищезазначеним, перспективи цифровізації рекламних заходів полягають в наступному:

1. Інтеграція штучного інтелекту: штучний інтелект дозволяє створювати більш ефективні та персоналізовані рекламні заходи завдяки автоматизації аналізу даних і прогнозування поведінки споживачів.

2. Розвиток доповненої реальності: новітні технології дозволяють створювати інтерактивний досвід для споживачів, наприклад, тестування продуктів у віртуальному середовищі.

3. Використання блокчейн-технологій: блокчейн забезпечує прозорість та безпеку рекламних транзакцій, що сприяє довірі між бізнесом і споживачами.

4. Омніканальний підхід: інтеграція різних каналів комунікації (онлайн і офлайн) дозволить створювати єдину екосистему для ефективної взаємодії з клієнтами.

Таким чином, рекламні заходи є ключовим фактором забезпечення стійкості бізнес-структур у сучасному світі, оскільки вони дозволяють ефективно комунікувати з цільовою аудиторією, формувати позитивний імідж бренду та забезпечувати постійну конкурентоспроможність. У глобалізованому та динамічному ринку, де зміни відбуваються швидко, грамотна рекламна стратегія допомагає не тільки залучати нових клієнтів, але й утримувати лояльних споживачів, реагуючи на їхні потреби та відгуки. Використання сучасних технологій і платформ, таких як соціальні мережі, контент-маркетинг і аналітика, дозволяє компаніям адаптуватися до змінюваного попиту та підтримувати стійкий розвиток. Отже, реклама стає важливим елементом стратегічного управління, що забезпечує довгострокову стабільність і процвітання бізнесу.

#### Список використаних джерел:

1. Романчик Т.В., Самойлов О.В., Струк Д.М. Вплив реклами на конкурентоспроможність і безпеку бізнесу. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. № 5. 2024. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-5\\_0-pages-373\\_379.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-5_0-pages-373_379.pdf) (дата звернення: 04.01.2025)



2. Вальковський Б. Як соціальні мережі впливають на суспільство та бізнес. *InProject HUB*. 10.07.2023. URL: <https://inproject.org/vplyv-soczialnuh-merezh-na-suspilstvo-i-biznes/> (дата звернення: 04.01.2025)

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Нагірна Оксана**

*к.е.н., доц.,*

*доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки Львівського державного  
університету внутрішніх справ*

**Висоцька Інна**

*к.е.н., доц.,*

*заступник начальника відділу організації освітнього процесу, завідувач відділення  
планування та організації навчання Львівського державного університету  
внутрішніх справ*

Розвиток електронних послуг, впровадження сучасних інформаційних технологій і поява віртуальної реальності суттєво змінюють структуру сучасної економіки. Цифрова трансформація створює передумови для досягнення значного економічного та соціального ефекту, відкриваючи нові перспективи для держави, суспільства та окремих громадян. У зв'язку з цим все більшої актуальності набуває дослідження впливу цифрової економіки на систему фінансового менеджменту підприємств, оскільки вона впливає на всі аспекти життєдіяльності.

У сфері фінансового менеджменту цифровізація відіграє ключову роль, адже саме цей напрямок потребує високої точності, швидкості виконання завдань і здатності до прогнозування. Перехід до цифрових технологій у фінансовому управлінні призводить до значних змін у процесах збору, обробки та аналізу інформації, які є основою для ухвалення управлінських рішень. Використання інноваційних цифрових рішень, таких як штучний інтелект, технології великих даних і блокчейн, дозволяє не лише автоматизувати стандартні операції, але й відкривати нові закономірності та тренди, недоступні традиційним методам аналізу.

Фінансовий менеджмент сьогодні еволюціонує із технічної функції у стратегічний інструмент, здатний формувати довгострокові вектори розвитку компаній. Однак такі зміни створюють нові виклики, зокрема необхідність адаптуватися до стрімких змін у технологічному середовищі та посилення кіберзагроз. Для України, яка в умовах протистояння воєнній агресії РФ зберігає працездатність своєї економіки, ці процеси є особливо актуальними. Країна активно інтегрується у глобальний цифровий простір, використовуючи найсучасніші технології для підвищення своєї стійкості та конкурентоспроможності.

Економічно розвинені країни, такі як США, Японія та держави ЄС, активно інтегрують цифрові інновації у фінансову сферу. Їхній досвід показує, що цифровізація сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами та забезпеченню прозорості процесів. Наприклад, блокчейн-технології використовуються для підвищення безпеки фінансових транзакцій, а алгоритми штучного інтелекту оптимізують кредитний аналіз і управління ризиками. У той же час країни, що

розвиваються, застосовують цифрові інструменти для розширення доступу до фінансових послуг, особливо у віддалених регіонах [3]. У цьому контексті міжнародна співпраця відіграє ключову роль, сприяючи поширенню найкращих практик та впровадженню передових технологій.

Впровадження цифрових технологій у фінансову сферу України відкриває значні перспективи, але водночас супроводжується низкою викликів. Однією з основних проблем залишається нерівномірний рівень цифрової зрілості серед учасників ринку. Обмеження включають низький рівень цифрової обізнаності населення, недостатній доступ до високошвидкісного інтернету в окремих регіонах і нестачу фінансування для реалізації інноваційних проєктів у фінансовій галузі. Додатково, важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки, адже зі збільшенням обсягів цифрових фінансових операцій підвищується ризик кібератак, які можуть поставити під загрозу стабільність фінансових установ [1].

Воєнна агресія РФ, попри всі її руйнівні наслідки, стала поштовхом для активного розвитку цифровізації у фінансовій сфері України. Війна змусила прискорити впровадження дистанційних фінансових послуг як реакцію на виклики, пов'язані з безпекою та обмеженою мобільністю. Значного поширення набули мобільний банкінг, цифрові гаманці та платформи для онлайн-платежів. Під час активних бойових дій фінансові установи були змушені адаптувати свої операції, щоб забезпечити стабільність роботи навіть у ситуаціях фізичного руйнування інфраструктури. Важливу роль у цьому відіграли хмарні технології, які надали можливість безпечно зберігати та обробляти дані у віддалених дата-центрах. Крім того, ключовим елементом цифрових змін стало використання систем автоматизованого збору й аналізу даних. Це дозволило оптимізувати розподіл ресурсів у складних умовах невизначеності [2].

У сучасних реаліях, коли глобалізація і цифрові зміни охоплюють всі галузі економіки, впровадження цифрових технологій у фінансовому управлінні стає не лише тенденцією, а й стратегічною необхідністю. Ці процеси дозволяють значно покращити ефективність управління фінансовими потоками, забезпечують швидкість прийняття рішень, знижують ризики та сприяють адаптації до швидко змінюваного зовнішнього середовища.

#### Список використаних джерел:

1. Нечипоренко, А. В.(2024). Управління фінансами страхових компаній в контексті сучасних викликів. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49216/1/A\\_Nechyporenko\\_MMFRB\\_2024\\_FEU.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49216/1/A_Nechyporenko_MMFRB_2024_FEU.pdf).
2. Нікольчук, Ю.(2024). Фінансовий менеджмент під час війни. Modeling the development of the economic systems, (2), 215-223. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/354/334>.
3. Попова, Л. В.(2024). Регулювання процесів цифрової трансформації національної економіки: теоретичні аспекти та світовий досвід. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (21),46-53. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/download/552/519>.

## ОЦІНКА ВАРТОСТІ КІБЕРЗАХИСТУ ТА ЕКОНОМІЧНИХ НАСЛІДКІВ КІБЕРІНЦИДЕНТІВ

**Наконечна Наталія**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри безпека інформаційних технологій  
Національного університету «Львівська політехніка»*

*м. Львів*

Сучасна економічна сфера тісно пов'язана з цифровою трансформацією. Комп'ютерні технології полегшили доступ до таких побутових послуг, як оплата та купівля товарів, а також до освітніх послуг. Цифрові технології розширили можливості організації робочих процесів, насамперед завдяки електронній пошті, телефонним додаткам і комп'ютерному програмному забезпеченню для організації робочих процесів. Дійсно, інформаційні технології є одним із чинників нового способу життя, що ґрунтується на таких фундаментальних технологіях, як «Хмарні обчислення» («Cloud computing»), «Великі дані» («Big data»), та «інтернет речей» («Internet of Things»). Ці технології розширюють можливості опрацювання, збору, зберігання та аналізу великих обсягів даних, які успішно використовуються в різних бізнес-процесах, прискорюючи ухвалення стратегічних рішень і зменшуючи, а іноді й усуваючи ризик суб'єктивного негативного впливу людини [1].

Стрімка цифрова трансформація в різних галузях соціального та економічного життя не лише полегшила його, а й створила нові загрози, які раніше не були відомими, наприклад, ризик неправомірного використання та розповсюдження конфіденційної інформації про юридичних осіб та особистої інформації про фізичних осіб. З огляду на це, питання захисту цифрових даних постає особливо гостро і, беручи до уваги їхню розповсюдженість, відповідальність лежить на державі та бізнес-секторі, який надає послуги через цифрові сервіси [2].

Приватні компанії часто стають жертвами кіберзлочинців, які активно використовують фішинг, мережеві атаки на рівні застосунків, мережеве сканування, веб-атаки, DDoS-атаки та розповсюдження шкідливого програмного забезпечення. Основною метою такої діяльності є отримання даних для незаконного збагачення [1].

Кібербезпека — це мінливе явище, оскільки кіберзлочинці постійно знаходять нові слабкі місця в програмному забезпеченні. Глобальний розвиток інтернету речей (IoT) зумовив поширення кіберзлочинності [3]. Це пов'язано з тим, що все більше і більше пристроїв під'єднуються до інтернету і, як наслідок, кожен із цих пристроїв є потенційно вразливим до кібератак. Тому обмін інформацією між національними компаніями, установами, організаціями та урядами особливо важливий. Такий обмін інформацією може допомогти ефективніше виявляти кіберзагрози та обмінюватися набутим досвідом. Багато країн ухвалили законодавство про кібербезпеку.

Наприклад, у Європі діє Загальний регламент про захист даних (GDPR, General Data Protection Regulation), який встановлює вимоги до конфіденційності та захисту даних. В США питання захисту цифрових даних регулюється Законом про обмін інформацією про кібербезпеку (CISA, Cybersecurity and Infrastructure Security Agency), який регламентує комунікацію між бізнесом та урядом з питань кібербезпеки [4].

Фаєрволи. Програмне забезпечення, яке здійснює контроль вхідних і вихідних мережевих з'єднань. Саме фаєрволи захищають від зовнішніх атак і несанкціонованого витоку конфіденційної інформації.

Антивіруси. Програми, які виявляють і видаляють віруси і троянські програми.

Системи виявлення вторгнень. Такі системи виявляють потенційні ризики вторгнення в системи і, зокрема, фіксують нетипові дії в комп'ютерних мережах. Крім того, такі системи допомагають виявити потенційні вразливості в мережевих пристроях і програмному забезпеченні.

Криптографія або системи шифрування. Шифрування даних під час передавання в мережу гарантує конфіденційність даних та їх використання третіми особами.

Безпечні паролі. Найпростіший спосіб захистити дані — використовувати унікальні паролі. Паролі захищають користувачів від доступу третіх осіб до їхніх даних [5].

Протягом останніх років особливої популярності набули хмарні сервіси, які дають змогу користувачам зберігати й обробляти дані у віддалених дата-центрах. Такі сервіси позбавляють користувачів необхідності мати власні сервери та обладнання. Хоча сучасні компанії широко використовують хмарні сервіси, кожна галузь має свої унікальні ризики кібербезпеки, які необхідно враховувати. Наприклад, компанії, що надають фінансові послуги, можуть зберігати й обробляти фінансову інформацію про своїх клієнтів, і в цьому випадку кіберзахист означає захист від фішингу, захист від кібератак на банківські системи та дотримання вимог законодавства щодо захисту фінансових даних. У сфері охорони здоров'я конфіденційні дані пацієнтів перебувають під загрозою атаки. Завдяки криптографії можна захистити дані пацієнтів від несанкціонованого отримання та відновити їх у разі пошкодження або втрати [6].

Таким чином, світова спільнота цифрових експертів постійно шукає способи захисту від компрометації мережевих систем. Можна назвати найпоширеніші інструменти захисту, доступні для організацій від кіберзагроз. Особливо в поєднанні з оновленням програмного забезпечення, такі інструменти можуть значно підвищити рівень кібербезпеки та запобігти багатьом кібератакам.

#### Список використаних джерел:

1. Кіндзерський Ю. В. Кібербезпека та становлення цифрової економіки : проблеми взаємозв'язку. *Economics Bulletin*. 2020. №3. С. 18-26 <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.018>
2. Комова С. С. Пушкар Т. А. Кібербезпека в цифровій економіці. Сталій розвиток міста: матеріали XVI Всеукр. студ. наук.-техн. конф. м. Харків, 2023 р. Харків, ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2023. С. 66 -68. URL : <http://surl.li/hoauq>
3. Ширяєв Д. О. Кібербезпека та сучасний світ. Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених, курсантів та студентів : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. м. Вінниця, 17 травн. 2023 р. Вінниця, 2023. С. 600-602. URL : <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/17602>
4. Кібербезпека в економіці: захист від кіберзагроз у диджиталізованому світі. URL: <https://zenodo.org/records/10012434>
5. Грищенко Д. О. Павленко С. М. Використання інформаційних технологій для захисту від основних видів кіберзлочинів. Протидія кіберзлочинності та торгівлі людьми: збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. м. Вінниця, 31 трав. 2023 р. Вінниця, 2023 113-114. <http://surl.li/kzqmj>

б. Богом'я В. І., Кочегаров В. С. Кібербезпека в хмарних сервісах за допомогою застосування криптографічних методів. Водний транспорт. Інформаційні технології. Київ, 2023. № 1 (37). С 239-246. DOI : doi.org/10.33298/2226-8553.2023.1.37.27

## ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ

**Немчик В. В.**

*«Маркетинг», 1 курс*

*Національний університет «Чернігівська політехніка»*

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Хоменко І.О.*

Цифрова трансформація є ключовим фактором у забезпеченні стійкості держави та бізнесу в умовах глобалізації, інтенсифікації технологічних змін і зростаючих загроз у кіберпросторі. Це явище не обмежується лише впровадженням цифрових технологій – воно охоплює трансформацію підходів до управління, бізнес-процесів, організаційної культури та взаємодії з громадянами і клієнтами. В Україні цифрова трансформація розглядається як стратегічний інструмент для модернізації державного управління, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та зміцнення національної безпеки [1].

Аналіз зосереджено на ключових аспектах цифрової трансформації, що сприяють зміцненню стійкості держави, з акцентом на перевагах, викликах та перспективах інтеграції цифрових інновацій.

### 1. Основні аспекти цифрової трансформації

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є впровадження інновацій у сферу державного управління. Платформа - «Дія» стала вагомим кроком до забезпечення зручності громадян у доступі до державних послуг. Завдяки цифровізації управлінських процесів вдалося значно зменшити бюрократію, спростити процедури отримання документів та підвищити прозорість взаємодії між громадянами, бізнесом і державою [2]. Електронні послуги дозволяють отримувати документи, реєструвати бізнес чи подавати податкові декларації в онлайн-режимі, уникаючи необхідності фізичного відвідування установ [2].

Цифровізація також сприяє зменшенню корупції завдяки впровадженню електронних платформ для закупівель, таких як ProZorro, та використанню відкритих даних. Ці інструменти дозволяють громадськості здійснювати контроль за витратами державного бюджету та діяльністю посадовців, що зменшує ризики зловживань і підвищує довіру до органів влади [3].

У бізнес-середовищі цифрова трансформація відкриває широкі можливості для розвитку. Платформи електронної комерції, автоматизація бізнес-процесів, впровадження штучного інтелекту та великих даних сприяють підвищенню ефективності та зниженню витрат. Для малого та середнього бізнесу цифрові інструменти забезпечують доступ до глобальних ринків [9]. Наприклад, українські підприємці можуть використовувати міжнародні платформи, такі як Amazon чи eBay, для експорту своїх товарів. Крім того, підтримка інноваційного підприємництва через

стартапи та грантові програми, як-от Brave1, стимулює розвиток сучасних технологій у сферах оборони, медицини та енергетики [4].

## 2. Цифровізація в національній безпеці

Одним із найважливіших аспектів цифрової трансформації є забезпечення національної безпеки. В умовах зростання кількості кібератак, які спрямовані на критичну інфраструктуру, банки, урядові установи та інші важливі об'єкти, розвиток кіберзахисту стає пріоритетним завданням. Створення систем моніторингу, виявлення та реагування на кіберзагрози дозволяє державі швидко адаптуватися до нових форм атак та мінімізувати їхні наслідки [1].

Важливим кроком є також інтеграція сучасних технологій в оборонну сферу. Використання дронів, автономних систем, аналітики великих даних і розвинених систем зв'язку підвищує боєздатність військових підрозділів. Військові інновації, такі як створення центрів кіберзахисту та платформ для військових технологій, забезпечують стійкість та ефективність у відповідь на сучасні виклики [4].

Цифрова трансформація також є важливим інструментом кризового управління. Системи моніторингу великих даних і штучного інтелекту дозволяють прогнозувати кризові ситуації, такі як стихійні лиха чи пандемії, і швидко реагувати на них [7]. Наприклад, під час пандемії COVID-19 цифрові інструменти, зокрема «Дія. Здоров'я», допомагали відстежувати випадки захворювання, координувати вакцинацію та забезпечувати громадян актуальною інформацією [2].

## 3. Виклики цифрової трансформації

Попри численні переваги, цифрова трансформація також стикається з викликами. Зокрема, зростає кількість кіберзагроз, які вимагають постійного вдосконалення систем кіберзахисту [3]. Крім того, існує потреба в гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами у сфері цифрових послуг, що є важливим етапом інтеграції до Європейського Союзу [5].

Ще одним викликом є недостатній рівень цифрової грамотності населення та працівників державних установ. Для успішної цифровізації потрібні масштабні освітні ініціативи, спрямовані на розвиток навичок роботи з новітніми технологіями [6].

## 4. Перспективи розвитку

Цифрова трансформація відкриває значні перспективи для зміцнення держави та бізнесу. Одним із ключових напрямів є міжнародна співпраця. Наприклад, участь України у європейських ініціативах та партнерствах у сфері оборонних технологій і кібербезпеки сприяє залученню новітніх технологій і знань [4].

Розвиток інноваційної екосистеми через підтримку стартапів, зокрема оборонних, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку. Впровадження новітніх технологій у державне управління, такі як штучний інтелект та автоматизація процесів, допоможе підвищити ефективність і зменшити витрати [5].

Цифрова трансформація є стратегічним інструментом для зміцнення стійкості держави та бізнесу. Вона забезпечує адаптивність до нових викликів, підвищує ефективність управління, сприяє інноваційному розвитку та підвищує конкурентоспроможність. Однак для досягнення повного потенціалу цифровізації необхідно врахувати виклики, такі як кіберзагрози, гармонізація законодавства та підвищення цифрової грамотності [2].

Успішна реалізація цифрових трансформацій вимагає комплексного підходу, який включає співпрацю між державою, бізнесом та міжнародними партнерами,

підтримку інноваційного середовища та постійне вдосконалення технологій кіберзахисту. У результаті Україна має всі шанси стати прикладом ефективного використання цифрових інструментів для побудови стійкої та інноваційної держави [8].

#### Список використаних джерел:

1. Аналітичний звіт: Цифрова трансформація економіки України – виклики та можливості. EAP-CSF: веб-сайт. URL: [http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research\\_DT\\_PF\\_WG2\\_ua-1.pdf](http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf) (дата звернення: 19.01.2025).
2. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (<https://thedigital.gov.ua/>) (дата звернення: 19.01.2025).
3. Інформаційна платформа про відкриті дані в Україні. Open Data: веб-сайт. URL: <https://data.gov.ua> (<https://data.gov.ua/>) (дата звернення: 19.01.2025).
4. Brave1: платформа оборонних технологій. Brave1: веб-сайт. URL: <https://brave1.gov.ua> (<https://brave1.gov.ua/>) (дата звернення: 19.01.2025).
5. Програма «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP). EGAP: веб-сайт. URL: <https://egap.in.ua> (<https://egap.in.ua/>) (дата звернення: 19.01.2025).
6. Аналітика та новини щодо цифровізації в Україні. Центр демократії та верховенства права: веб-сайт. URL: <https://cedem.org.ua> (<https://cedem.org.ua/>) (дата звернення: 19.01.2025).
7. Навчання у сфері кібербезпеки. Кіберполіція України: веб-сайт. URL: <https://cyberpolice.gov.ua> (<https://cyberpolice.gov.ua/>) (дата звернення: 19.01.2025).
8. Хоменко І.О., Сорока А.В. Ризики та загрози економічній безпеці сучасного бізнесу: науковий огляд та аналіз. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: колективна монографія / за ред. О. Ю. Акименко. Чернігів : Національний університет «Чернігівська політехніка», 2023. С. 304-320.
9. Хоменко І. О., Вербицька А.В., Бабаченко Л.В., Лисенко І.В. Стратегія цифрового маркетингу для IT-стартапів: ключові етапи розробки та впровадження. Київський економічний науковий журнал. 2024. №7. С. 36-43.

## ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ЗАКЛАДІВ МИСТЕЦЬКОЇ ОСВІТИ

**Острецова Тетяна Олександрівна**

*провідний концертмейстер кафедри музичного мистецтва та хореографії  
ДЗ Луганський національний університет імені Тараса Шевченка  
м. Полтава*

Сучасний світ характеризується високим рівнем динаміки та непередбачуваності, що породжує широкий спектр загроз, включаючи природні катаклізми, техногенні аварії, пандемії, соціальні та політичні кризи, кіберзагрози та гібридні війни. Ці виклики безпосередньо впливають на функціонування всіх сфер суспільства, включаючи освітню. Інститути культури і мистецтв, як осередки збереження та розвитку культурної спадщини, особливо вразливі до таких дестабілізуючих факторів. Втрата музичних інструментів, архівних матеріалів, цінних артефактів, порушення навчального процесу та творчої діяльності можуть мати незворотні наслідки для культурного ландшафту країни. Отже, дослідження та створення системи стійкості в закладах культури і мистецтв є невідкладним завданням, спрямованим на забезпечення їх безперебійного функціонування та збереження культурного надбання.

Забезпечення стійкості мистецького освітнього закладу вимагає комплексного підходу, що охоплює різні аспекти його діяльності – від фізичної безпеки до інформаційного захисту та психологічної підтримки. Особливої актуальності набуває питання забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах кризових ситуацій за допомогою цифрових технологій та альтернативних форм навчання. Вплив цифровізації на забезпечення стійкості та безпеки економічного розвитку досліджували В. Міщенко та Є. Тіщенко [2]. Науковцями запропоновано авторську систему індикаторів для оцінювання ефективності механізму впливу цифровізації на забезпечення стійкості. Питання взаємозв'язку підвищення кваліфікації та забезпечення національної стійкості дослідили Ю. Лихач, С. Селіванов, С. Москаленко [1]. М. Масик-Бесова визначила напрями розвитку інституційної стійкості органів державної влади та запропонувала створити комплексну систему гарантування національної безпеки та інституційної стійкості [5]. Попри значну кількість наукових досліджень, питання забезпечення стійкості освітніх мистецьких закладів залишається актуальним. Динамічні зміни в соціокультурному середовищі, виклики глобалізації, цифровізації та фінансової нестабільності потребують нових підходів до управління та інноваційних стратегій розвитку мистецьких освітніх закладів. Це визначає необхідність подальшого дослідження і формування ефективних моделей адаптації та стійкості таких закладів в умовах сучасного світу.

Указ Президента України [3], вводячи в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про запровадження національної системи стійкості», створив законодавчі основи для формування комплексної системи забезпечення національної безпеки в умовах сучасних викликів. Документ визначив ключові принципи побудови такої системи, її основні елементи та механізми функціонування.

Встановлюючи загальні принципи та напрями розвитку національної системи стійкості, Концепція орієнтована на забезпечення безпеки держави в цілому. Її положення мають універсальний характер і можуть бути застосовані до різних сфер суспільного життя, включаючи освіту. Однак, специфіка функціонування мистецького освітнього закладу, пов'язана з особливостями навчального процесу, збереженням культурних цінностей та організацією мистецьких заходів, вимагає адаптації загальних положень до конкретних умов та потреб такого закладу.

У сучасному світі не лише актуальною, а й необхідною умовою для забезпечення стійкості освітніх інституцій стає інтеграція цифрових технологій. Стримінгові сервіси, як невід'ємна складова цифрової екосистеми, мають потенціал значно змінити підходи до навчання в музичних закладах. Це особливо важливо у контексті стратегічних пріоритетів розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, що акцентують увагу на модернізації освітнього середовища та адаптації до європейських стандартів.

Впровадження стримінгових сервісів у мистецькі освітні заклади може значно підвищити їх стійкість перед низкою сучасних викликів. Однією з головних загроз є залежність від традиційних ресурсів, таких як друковані ноти чи фізичні записи музики. Такі стримінгові платформи, як, наприклад, STAGE+ [4], забезпечують доступ до величезних бібліотек якісного музичного контенту, що зменшує ризик обмеженого доступу до матеріалів через фізичне зношення чи логістичні проблеми. Наприклад, у випадку надзвичайних ситуацій, коли доступ до бібліотек закладів освіти може бути



обмеженим, студенти та викладачі мають можливість продовжувати навчання дистанційно, використовуючи ресурси стримінгових сервісів.

Ще одним важливим аспектом є боротьба з економічними викликами. Ліцензовані стримінгові сервіси дозволяють закладам зекономити на придбанні фізичних записів чи організації майстер-класів. Багато платформ пропонують інтерактивні освітні модулі, інтерв'ю з митцями, прямі трансляції концертів та інші унікальні матеріали, доступні для широкої аудиторії за відносно низькою ціною. Таким чином, освітній заклад може підтримувати високий рівень навчання без значного збільшення витрат. Крім того, стримінгові сервіси забезпечують гнучкість у формуванні освітніх програм. Викладачі можуть швидко адаптувати навчальні матеріали відповідно до актуальних потреб і трендів, обираючи записи чи трансляції, що найкраще ілюструють певні музичні явища чи напрямки.

Окремо слід відзначити важливість стримінгових платформ у розвитку міжнародної співпраці. Доступ до глобальних колекції музичних записів і можливість участі в онлайн-майстер-класах чи конкурсах створюють умови для інтеграції мистецьких закладів у світову освітню спільноту. Це не лише підвищує їхню репутацію, а й дозволяє залучати студентів і викладачів із різних країн, що сприяє культурному обміну та взаємозбагаченню.

Нарешті, важливим фактором є забезпечення дотримання авторських прав і виховання культури поваги до інтелектуальної власності. Використання ліцензійного контенту допомагає уникати юридичних ризиків і сприяє формуванню правової свідомості у студентів і викладачів. Це, у свою чергу, забезпечує освітнім закладам стійкість у правовому аспекті, усуваючи потенційні конфлікти з правовласниками чи регуляторними органами.

Таким чином, інтеграція стримінгових платформ виступає не лише інструментом модернізації, а й ефективним засобом протидії сучасним загрозам для мистецької освіти.

Використання стримінгових сервісів у мистецьких освітніх закладах є важливим кроком до забезпечення їхньої стійкості. Це інноваційне рішення сприяє підвищенню якості освіти, розширенню наукових знань і створенню умов для інтеграції до європейського освітнього простору. Завдяки сучасним цифровим технологіям заклади мистецької освіти можуть не лише адаптуватися до нових викликів, а й стати лідерами у формуванні нової освітньої парадигми.

#### Список використаних джерел:

1. Лихач Ю., Селіванов С., Москаленко С. Підвищення кваліфікації публічних службовців у контексті розбудови національної системи стійкості. Науковий вісник: Державне управління. 2024. № 1 (15). С. 104–115. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-104-115](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-104-115).
2. Міщенко В., Тіщенко Є. Методологічні засади формування механізму впливу цифровізації на забезпечення національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку. Підприємництво та інновації. 2024. № 32. С. 71–80. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.11>.
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості" : Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (дата звернення: 30.12.2024).

4. Classical music streaming audio & video | STAGE+. STAGE+. URL: <https://www.stage-plus.com/> (дата звернення: 10.12.2024).

5. Masyk-Biesova M. Z. Institutional stability of state authorities in ensuring national security of Ukraine. "Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration". 2024. № 1. С. 122–126. URL: <https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2024.1/21>.

## INNOVATIVE APPROACHES TO CAREER MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: POSSIBLE OPPORTUNITIES OF JOB MARKET

**Prokhorenko Olena**

*PhD in Economics, professor of Management department,  
National Technical University “Kharkiv Polytechnical Institute”  
Kharkiv*

**Brin Pavlo**

*PhD in Economics, professor of Management department,  
National Technical University “Kharkiv Polytechnical Institute”  
Kharkiv*

Current digital age made a revolution in career management; it redefined how people plan, navigate, and advance their professional lives in a dynamic job market. The integration of digital tools and technologies transformed traditional models of career building through introducing innovative approaches that are more personalized, accessible, and adaptive to changing demands in different industries. We can state that nowadays career management is no longer a static process, it is now dynamic, interactive, and powered by data-driven technologies. The mentioned transformation was driven by the usage of artificial intelligence (AI), big data analytics, virtual reality (VR), and other emerging technologies that enable individuals to build their careers like never before [1,2].

The traditional models of development of a career usually include self-assessment, role identification, and goal-setting [3]. However, digitalization added the new dimensions to these processes. Platforms that powered by AI analyze user's skills, experiences, and aspirations to provide highly personalized recommendations. For instance, platforms such as LinkedIn Learning and Coursera allow users to identify skill gaps and offer targeted courses overcome it. The learning modules, which use engaging challenges and milestones, make the career planning process more interactive and enjoyable for people. These tools provide not only guidance but also the motivation to active career goals. The dynamic nature of these platforms ensures that people can continuously update their career plans in response to evolving market trends.

One of the most transformative aspects of digitalization in career management is its impact on identification of values of people who are building their careers. Understanding one's core values and aligning them with career goals has always been crucial, but digital tools now make this process more insightful and actionable. Well known on-line self-assessment digital platforms such as “16Personalities” and “CliftonStrengths” use psychological frameworks to help users to define their strengths, preferences, and values [4]. AI-driven feedback analysis takes this a step further by analyzing workplace interactions, performance reviews, and even communication patterns to highlight an individual's key competencies and possible areas of growth. Nowadays virtual reality simulations offer the

unique way to explore how personal values align with various professional roles, providing immersive experiences that help individuals envision themselves in different scenarios. By using these tools, professionals can better understand their values and make conscious decisions that align their careers with their personal priorities.

The digital economy has also reshaped the way how individuals used to identify their potential roles and opportunities. Staying updated on emerging trends and skill requirements is essential in a rapidly changing job market. Big data analytics has become a game-changer, offering insights into industry trends, the most in-demand roles, and the skills employers prioritize. Platforms like Burning Glass Technologies and LinkedIn Economic Graph analyze vast amounts of data to provide users with actionable insights into their careers. Meanwhile, online certification platforms such as Udemy, edX, and Google Career Certificates enable individuals to upskill and reskill in areas aligned with current market demands. Digital job shadowing and virtual internships further enhance role identification by providing firsthand exposure to various professions without geographical constraints. These opportunities allow individuals to explore their interests and gain practical insights into potential career paths.

Developing a career plan has become more efficient and dynamic with the help of digital tools. Career mapping platforms enable individuals to visualize their long-term goals and create step-by-step plans to achieve them. Tools like Pathstream and Visualize Me offer dynamic career roadmaps that adapt to changes in an individual's aspirations or modern industry trends. Automated progress trackers, such as Trello or Notion, help users monitor their milestones and deadlines, ensuring they stay on track. AI-powered mentorship programs have also emerged as a vital resource in career planning. These platforms use algorithms to match mentees with mentors based on shared interests, goals, and industry experience, fostering meaningful connections that guide individuals through their professional journeys.

Job search technology and networking changed in the digital age. Finding and securing opportunities is now a streamlined process, thanks to advanced AI algorithms that optimize resumes and match job seekers with relevant positions. Tools like Jobscan analyze resumes, ensuring applicants to meet the necessary criteria. Virtual job fairs have become increasingly popular, enabling job seekers to interact with employers and recruiters without the limitations of physical location. Social media platforms, particularly LinkedIn, play a central role in professional networking. Individuals can build robust professional networks and showcase their expertise to potential employers by leveraging features such as endorsements, recommendations, and industry-specific groups [5]. Moreover, blockchain technology has introduced the new level of transparency and security to the hiring process by ensuring the authenticity of educational credentials and certifications. Employers can verify qualifications quickly and reliably, reducing the risk of fraudulent claims.

Networking, a cornerstone of career management, has also evolved significantly in the digital era. The rise of virtual communities on platforms like Slack and Discord has created spaces for professionals to connect, collaborate, and share knowledge. These communities often focus on specific industries or skill sets, providing targeted opportunities for networking and learning. AI-powered networking tools, such as LinkedIn's People You May Know feature, use machine learning algorithms to suggest potential connections based on shared interests, skills, and career goals. Virtual reality also contributes to networking with VR-based events, offering immersive environments that replicate the dynamics of in-person interactions. These innovations ensure that individuals can expand their professional networks regardless of geographical or logistical barriers.

Despite the numerous advantages of digitalization in career management, there are some challenges. The digital literacy remains a critical issue, as not everyone has equal access to or understanding of the technologies required to utilize these tools fully. The overwhelming abundance of online resources can also lead to information overload, making it difficult for individuals to prioritize and focus on what truly matters. Additionally, the increasing reliance on digital platforms raises concerns about cybersecurity and data privacy. Sensitive personal information, such as career goals, performance reviews, and educational records, must be protected from potential breaches or misuse.

To summarize we can mention, that the digital age has unlocked new possibilities for career management, providing individuals with innovative tools and resources to navigate the complexities of a dynamic job market. By embracing digital technologies, professionals can proactively approach career planning, values identification, role exploration, and networking. However, to fully realize the potential of these advancements, it is essential to address the challenges of digital literacy, information overload, and cybersecurity. As technology evolves, so must our strategies for managing careers, ensuring that we remain adaptable, resilient, and competitive in an ever-changing professional landscape. The future of career management lies in the seamless integration of human aspirations with digital innovations, creating a world of opportunities for those who are willing to embrace the possibilities of the digital era.

#### References:

1. Kirilov R. Technological Opportunities for the Digitization of the Career Development Processes. *Economic Alternatives*. 2020. №1. pp. 184-195.
2. Zhang W., Chin T. How Employee Career Sustainability Affects Innovative Work Behavior under Digitalization. *Sustainability*. 2024. №. 9. pp. 35-41.
3. Kuzmina M. et al. Career strategies approach for the digitalised world requirements. *International Conference on Interactive Collaborative Learning*. Cham : Springer International Publishing, 2020. pp. 544-551.
4. Watkins N. A., Gautreau C., Watkins D. V. Using CliftonStrengths™ for Professional Development: Recommendations for Practice. *Journal of Organizational Psychology*. 2022. № 22. pp. 121-134.
5. Ruparel, N., Dhir, A., Tandon, A., Kaur, P., & Islam, J. U. The influence of online professional social media in human resource management: A systematic literature review. *Technology in Society*. 2020. № 63. pp. 50-62.

## УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Павлова О. А.**

*аспірантка*

*кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності  
Одеського національного економічного університету  
м. Одеса*

В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває питання збереження та розвитку людського капіталу підприємств, особливо в ІТ-галузі, яка є однією з ключових для економіки України. Ефективне управління відтворенням людського капіталу ІТ-підприємств потребує системного підходу та врахування специфіки галузі.

Людський капітал є ключовою складовою інтелектуального капіталу підприємства, який включає знання, навички, досвід, креативність та інноваційні здібності працівників. За визначенням О.С. Літвінова, інтелектуальний капітал представляє собою сукупність соціально-економічних відносин щодо формування, використання та відтворення знань [1, с. 84]. При цьому людський капітал виступає носієм знань та генератором інновацій.

У структурі інтелектуального капіталу ІТ-підприємств людський капітал виступає основою та тісно взаємодіє з іншими складовими через систему економічних відносин. Розглянемо детальніше ці взаємозв'язки (рис. 1):

#### 1. Людський капітал (ЛК).

Це базовий елемент інтелектуального капіталу ІТ-підприємства, який включає знання, навички, досвід, креативність, інноваційність, компетентності персоналу. В ІТ-сфері це передусім технічні знання, навички програмування, здатність до навчання та розвитку, аналітичні здібності, вміння вирішувати складні технічні завдання та працювати в команді.



Рис. 1. Схема взаємодії складових інтелектуального капіталу ІТ-підприємства  
Джерело: сформовано та адаптовано автором на основі [1, с. 85; 2, с. 45; 3, с. 93]

#### 2. Організаційний капітал (ОК).

Представляє собою систему організаційних механізмів, що забезпечують ефективне використання людського капіталу через формування корпоративної культури, побудову оптимальної організаційної структури, впровадження ефективних систем управління, налагодження внутрішніх комунікацій, розробку і впровадження процедур та регламентів роботи. В ІТ-компаніях особливого значення набуває створення гнучкого робочого середовища та системи управління знаннями.

#### 3. Капітал відносин (КВ).

Формується завдяки взаємодії людського капіталу із зовнішнім середовищем та включає відносини з клієнтами (замовниками ІТ-послуг), партнерами, постачальниками, професійною спільнотою. Для ІТ-підприємств критично важливим є формування довгострокових відносин із замовниками, репутація на ринку та здатність залучати нові проекти.

#### 4. Технологічний капітал (ТК).

Створюється безпосередньо людським капіталом та включає розроблене програмне забезпечення, бази даних, технічну інфраструктуру, інноваційні розробки та технологічні рішення. В ІТ-сфері цей вид капіталу є результатом творчої діяльності працівників та водночас інструментом підвищення їх продуктивності.

Процес відтворення людського капіталу ІТ-підприємств характеризується особливою динамікою, що зумовлена швидкою амортизацією людського капіталу через динамічний розвиток технологій та еволюцію підходів до управління ІТ-проектами. Цей процес вимагає постійного оновлення знань та навичок для відповідності ринковим вимогам. При цьому важливою особливістю є комплексність навичок, де поєднання технічних та комунікативних компетенцій в умовах командної роботи створює синергетичний ефект, що сприяє накопиченню досвіду та професійному зростанню фахівців [4].

В умовах воєнного стану управління відтворенням людського капіталу ІТ-підприємств характеризується особливими викликами та потребує нових підходів. Аналіз практики українських ІТ-компаній свідчить про суттєву трансформацію форм зайнятості, де перехід до віддаленої роботи став не лише можливістю, а й необхідністю. Спостерігається активний розвиток гібридних форматів співпраці та зростання кількості спеціалістів з частковою зайнятістю. За результатами досліджень, 12% айтивців мають другу роботу в ІТ-сфері, що свідчить про гнучкість ринку праці та адаптивність фахівців до нових умов [5].

У кризових умовах особливого значення набуває збереження людського капіталу підприємств. Пріоритетним завданням стає утримання ключових спеціалістів при одночасній оптимізації витрат на персонал. Важливим аспектом є підтримка work-life балансу та психологічного здоров'я працівників, що безпосередньо впливає на ефективність їх роботи та лояльність до компанії [6].

Процес відтворення людського капіталу в сучасних умовах потребує системного підходу та включає кілька ключових напрямів. Першочерговим є інвестування в розвиток професійних компетенцій працівників. Додатковим інструментом розвитку стає участь фахівців у волонтерських ІТ-проектах, до яких наразі залучено 9,9% спеціалістів. Важливу роль у відтворенні людського капіталу відіграють пет-проекти, які мають 11,7% фахівців та які сприяють розвитку інноваційного потенціалу та підтримці професійного рівня [5].

Серед проблемних аспектів відтворення людського капіталу ІТ-підприємств варто відзначити швидку амортизацію знань та навичок через динамічний розвиток технологій. Це зумовлює необхідність постійного оновлення компетенцій працівників. Додатковим викликом стає утримання талантів в умовах глобальної конкуренції, особливо враховуючи високу мобільність ІТ-фахівців та їх можливість віддаленої роботи на міжнародні компанії [6].

Таким чином, ефективне управління відтворенням людського капіталу ІТ-підприємств в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, який враховує як специфіку галузі, так і сучасні виклики. Пріоритетними напрямами є збереження ключових спеціалістів, забезпечення можливостей для професійного розвитку, підтримка ініціатив щодо участі у волонтерських та особистих проектах, а також створення сприятливих умов праці. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку механізмів оцінки ефективності інвестицій у людський капітал та формування адаптивних стратегій його відтворення в умовах невизначеності.

#### Список використаних джерел:

1. Кузнецова К., Літвінов О. Теоретичні проблеми управління формуванням інтелектуального капіталу підприємства. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції* : Матеріали III Всеукр. науковопрактич.

інтернет-конф. студентів та молодих вчен., м. Івано-Франківськ, 23 жовт. 2019 р. Івано-Франківськ, 2019. С. 84-87.

2. Літвінов О. С. Структура інтелектуального капіталу підприємства. *Economy of enterprise: theory and experience : collection of materials of the VII International Scientific and Practical Conference (12 october 2018, Kyiv, Krakow, Praha, Nairobi)*. Ministry of Education and Science of Ukraine, National Economic University named after Vadym Hetman [et al.]. Krakow ; Nairobi (IDIA), 2018. P. 43-46.

3. Літвінов О. С. Теоретичні засади відтворення інтелектуального капіталу підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3 (67). С. 91-103.

4. Modeling the return on investment in human capital in the it industry of Ukraine / A. Polchanov et al. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. No. 1. P. 191–196. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-1/191> (дата звернення: 15.01.2025).

5. 12% айтивців мають другу роботу в ІТ — за рік їх стало більше. Аналітика. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/additional-engagement-of-it-specialists-2024/> (дата звернення: 16.01.2025).

6. Ринок праці в ІТ 2024 року. Прогнози та сподівання. *Speka*. URL: [https://speka.media/rinok-praci-v-it-2024-roku-prognozi-ta-spodivannya-p2x16d?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=20972733776&gad\\_source=1](https://speka.media/rinok-praci-v-it-2024-roku-prognozi-ta-spodivannya-p2x16d?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=20972733776&gad_source=1) (дата звернення: 16.01.2025).

## ІНСТРУМЕНТИ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ МІСЦЕВОЇ ДЕМОКРАТІЇ

Палюшок Віталій

*Аспірант ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів*

В умовах розбудови демократичного суспільства в Україні актуалізується питання якості управління територіальними громадами. Успішно проведена перед війною реформа децентралізації сприяла зростанню ролі місцевого самоврядування у забезпеченні стійкості територіальних громад, ефективності розв'язання соціально-економічних проблем їх розвитку та задоволенні потреб населення щодо підвищення рівня якості життя.

Сьогодні, коли українське суспільство стикнулось з викликами повномасштабної війни з РФ, питання резильєнтності територіальних громад, тобто їх здатності забезпечити збалансований розвиток та успішно протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам шляхом їх нейтралізації набуває загостреної актуальності. Важливим кроком на цьому шляху є запровадження ефективних соціальних та інформаційних інструментів місцевої демократії, які спрямовані на забезпечення стійкості громад до наявних та потенційних в цей складний час конфліктів. Інструменти електронного врядування (е-врядування) стають потужним засобом для посилення місцевої демократії, підвищення прозорості, залучення громадян до процесів ухвалення рішень і покращення якості надання послуг. Вважається, що ключовими інструментами виступають: електронні платформи для громадських консультацій (локальні чи національні платформи для збору електронних підписів, які дозволяють громадянам ініціювати пропозиції чи проекти, онлайн-платформи, де жителі можуть висловлювати свою думку щодо місцевих ініціатив чи проєктів); інтерактивні бюджети (е-бюджетування (інтерактивні карти проєктів, калькулятори бюджету, платформи

голосування за громадські ініціативи); геоінформаційні системи (інтерактивні карти з інформацією про інфраструктуру, ремонтні роботи, екологічний стан тощо); .онлайн-системи електронного документообігу (електронні звернення громадян, реєстрація заявок на послуги, моніторинг їх виконання та портали державних послуг); електронне голосування для проведення виборів або місцевих референдумів); мобільні додатки для громади; портали прозорості, де публікуються дані про діяльність органів місцевого самоврядування, бюджетів, рішень; соціальні мережі та чат-боти, як оперативний канал комунікації між владою та громадянами та інші.

Розбудова місцевої демократії, яка сприятиме підвищенню якості життя населення територіальних громад - це «відкриття» системи влади через забезпечення високого рівня прозорості прийняття рішень, підзвітності управлінських структур та відкритості інформації, яка має цінність для функціонування громади. Вибудовування стосунків між органами влади та населенням на основі таких принципів та розбудові цифрового розвитку громад є однією з умов забезпечення функціонування деліберативної демократії. Покращення інформаційного забезпечення населення територіальних громад безумовно сприятиме більшій прозорості управління місцевим розвитком, як в контексті підзвітності місцевої влади, так і щодо інформування населення про дії влади та суттєво розширить спектр можливостей розв'язання актуальних проблем громад. Доцільність розробки та запровадження інструментів електронного врядування сприятиме інклюзивному розвитку територіальних громад через механізми участі та залучення. Це доводять закордонний та вітчизняний досвід розв'язання вказаних проблем.

Цифровізація у всіх сферах життя сьогодні стає одним серед головних пріоритетів розвитку громад і регіонів в Україні. На державному рівні схвалено Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року відповідно до пріоритетів якої сьогодні відбувається створення Дашбардів. Прикладом може слугувати створений на сайті ЛОДА за участю проєкту USIAD, де представлено інформацію про інвестиційні об'єкти регіону. Цей процес є досить активним в Україні, свідченням чого є створення підрозділів інформаційного супроводу діяльності органів місцевого самоврядування, розробка Концепцій інформаційного розвитку територіальних громад, а також створення інформаційних застосунків “Дія” та “Київ Цифровий”. Вони не тільки сприяють підвищенню рівня прозорості дій влади, а й суттєво розширюють спектр соціальних, соціокультурних та соціопобутових послуг населенню. Перенесення досвіду масштабних проєктів на рівень менших територіальних громад слід вважати вважаємо доцільним та перспективним.

Зазначимо, що серед пріоритетних цілей ЄС є реалізація нової європейської стратегії розвитку розумних, чистих і безпечних зв'язків у цифровому, енергетичному та транспортному секторах. Global Gateway is the new European strategy to boost smart, clean and secure links in digital, energy and transport sectors. Користь співпраці України-ЄС в цьому контексті засвідчує те, що Україна вже активно реалізує співпрацю з країнами-членами ЄС щодо впровадження концепції застосунку “Дія”.

В Україні сьогодні затверджено Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року, яка визначає бачення України як держави-лідерки у сфері технологій та інновацій. Документ окреслює стратегічні цілі, принципи, напрями та завдання державної політики для стимулювання цифрової трансформації, сприяння бізнесу й розвитку стартапів, а також розширення міжнародного партнерства [1].



В умовах активізації процесу розробки стратегій розвитку територіальних громад в сучасній Україні розширення набору інноваційних інструментів у сфері інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування може бути визначено як операційна ціль, або окремий захід спрямований на покращення якості публічних послуг та управління соціально-економічним розвитком територіальних громад.

#### Список використаних джерел:

1. WINWIN: Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року. URL: <https://mon.gov.ua/news/winwin-ukraina-zatverdyla-stratehiiu-tsyfrovoho-rozvytku-innovatsii-do-2030-roku>

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**Панченко Володимир**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності Української державної льотної академії  
м. Кропивницький*

**Панченко Оксана**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету  
імені Володимира Винниченка м. Кропивницький*

У сучасному середовищі, де глобалізація, науково-технічний прогрес і конкуренція швидко змінюють бізнес-ландшафт, підприємства постійно стикаються з новими ризиками. Вчасне виявлення та управління цими ризиками є важливим для запобігання втратам, банкрутству та збереження конкурентних переваг.

Цифровізація надає підприємствам можливість оперативно реагувати на виклики, підвищувати продуктивність і покращувати планування діяльності. Завдяки інноваційним технологіям компанії можуть не лише мінімізувати економічні ризики, але й підсилити свою позицію на ринку. Організації, які вчасно впроваджують цифрові рішення, мають більший шанс на успіх у довгостроковій перспективі, оскільки вони можуть краще контролювати свої ресурси, адаптуватися до змін і захищатися від загроз.

Дослідження питання забезпечення економічної безпеки підприємства за допомогою цифрових технологій не залишається поза увагою таких науковців як С. Коляденко, В. Бакай, Е. Попов, К. Мерфі, П. Мерфі та багато інших.

Сучасний світ за останні декілька років досить активно використовує цифрові технології будь — якій сфері життя в тому числі й економічній, важливим об'єктом безпеки є певний вид інформації, відомості, дані які постійно використовуються в цифровій діяльності підприємства. В основі кожного успішного підприємства та гарантування його інформаційної безпеки варто постійно використовувати сучасні методи та технології обробки великих масивів даних. Кожної хвилини людина генерує достатньо великий об'єм цифрових даних які не тільки вимагають місця їх зберігання, а й сприяють ефективно вести бізнес. Цифрова трансформація, яка включає використання передових технологій, таких як Big Data і штучний інтелект (AI), надає бізнесу нові можливості для обробки великих обсягів інформації. Це дозволяє

приймати більш обґрунтовані рішення, краще розуміти потреби клієнтів і прогнозувати їхню поведінку.

Завдяки цифровій трансформації для більшості підприємств відкрились унікальні можливості щодо забезпечення його економічної безпеки за рахунок впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси. Цей підхід вимагає адаптації всієї організації до нових методів роботи та мислення, що сприяє більшій гнучкості та інноваційності.

Інформаційні ресурси, такі як дані та знання, мають унікальні властивості: вони не зникають під час використання і можуть бути повторно застосовані без обмежень щодо місця чи часу. На мою думку, це значно спрощує поширення інформації, створюючи можливості для розвитку бізнесу та інновацій, однак ця легкість у використанні й тиражуванні інформації має і зворотний бік.

В більшості випадків підвищується вразливість підприємств до кіберзагроз, оскільки інформаційні ресурси стають мішенню для кібератак, що може негативно впливати на їхню економічну безпеку. Це включає крадіжку даних, кібершахрайство, зловмисні атаки на інформаційні системи, а також до зниження ділової репутації й, як наслідок, втрати капіталізації підприємства. Таким чином, проглядається пряма залежність між ступенем розвитку і впровадженням цифрової економіки в господарську діяльність підприємств і їх економічною безпекою, в тому числі й кібербезпекою.

На думку, Е. Попова «подібні загрози можуть впливати на їх репутацію, фінансову складову, завдаючи шкоди їх конкурентоспроможності, підриваючи їх зусилля з інновацій і позиції на ринку. Такі загрози можуть порушити доступність, цілісність або конфіденційність інформаційних систем, на яких ґрунтується господарська діяльність»[1]. Нині найголовнішим завданням системи економічної безпеки є захищеність конфіденційних даних підприємств. До таких даних варто віднести ноу – хау, комерційна таємниця, секрети технології виробництва тощо. В умовах конкуренції навіть наявна інформація про клієнта чи постачальника можуть значно вплинути на фінансовий стан підприємства. На практиці спостерігаються досить часті випадки викрадення корпоративних даних.

В сучасних умовах оцінити економічні наслідки інформаційної атаки досить ускладнено, алде більшість підприємств намагаються не повідомляти про порушення інформаційної безпеки, за умови вона не пов'язана з крадіжкою комерційної таємниці. Але з впевненістю можна сказати, що втрата даних веде до багатьох негативних наслідків: зниження ділової репутації, конкурентоспроможності, значна втрата фінансів, зрив виробництва, постачання, а також збільшення витрат через необхідність відновити загублену інформацію [2].

В результаті проведеного було встановлено, що основним елементом економічної безпеки підприємства є порядок захисту даних підприємства від кібератак, забезпечення захисту корпоративних даних. Втрата таких даних може спричинити фінансові втрати, зниження довіри клієнтів і порушення бізнес-процесів. Отже, для підприємств стає критично важливо розвивати не лише цифрові можливості, але й системи кібербезпеки, щоб захистити інформаційні ресурси. Це допоможе мінімізувати ризики, пов'язані з втратами даних, і забезпечити стабільність та зростання на ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Попов Е.В., Семячков К.А. Проблеми економічної безпеки цифрового суспільства в умовах глобалізації. *Економіка регіонів*. 2018. № 4. С. 1088-1101.

2. Маркіна І.А., Потапюк І.П. Загрози економічній безпеці підприємства: теоретичний аспект. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія : екон. науки. Маріуполь, 2017. С. 130-137.

## НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

**Пилипенко Вадим Олександрович**

*аспірант кафедри менеджменту та державної служби  
Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького  
м. Черкаси*

Розвиток цифрових технологій значно трансформує функціонування банківської сфери, що вимагає від фінансових установ постійного вдосконалення маркетингових стратегій. Конкуренція на ринку банківських послуг стимулює пошук нових підходів до залучення та утримання клієнтів. Цифрове середовище відкриває перед банками унікальні можливості для взаємодії зі споживачами, проте вимагає впровадження інноваційних рішень та адаптації до нових викликів.

Зазначимо основні інструменти цифрового маркетингу, які банк може використовувати для оптимізації своєї діяльності, наведені на рис.1.

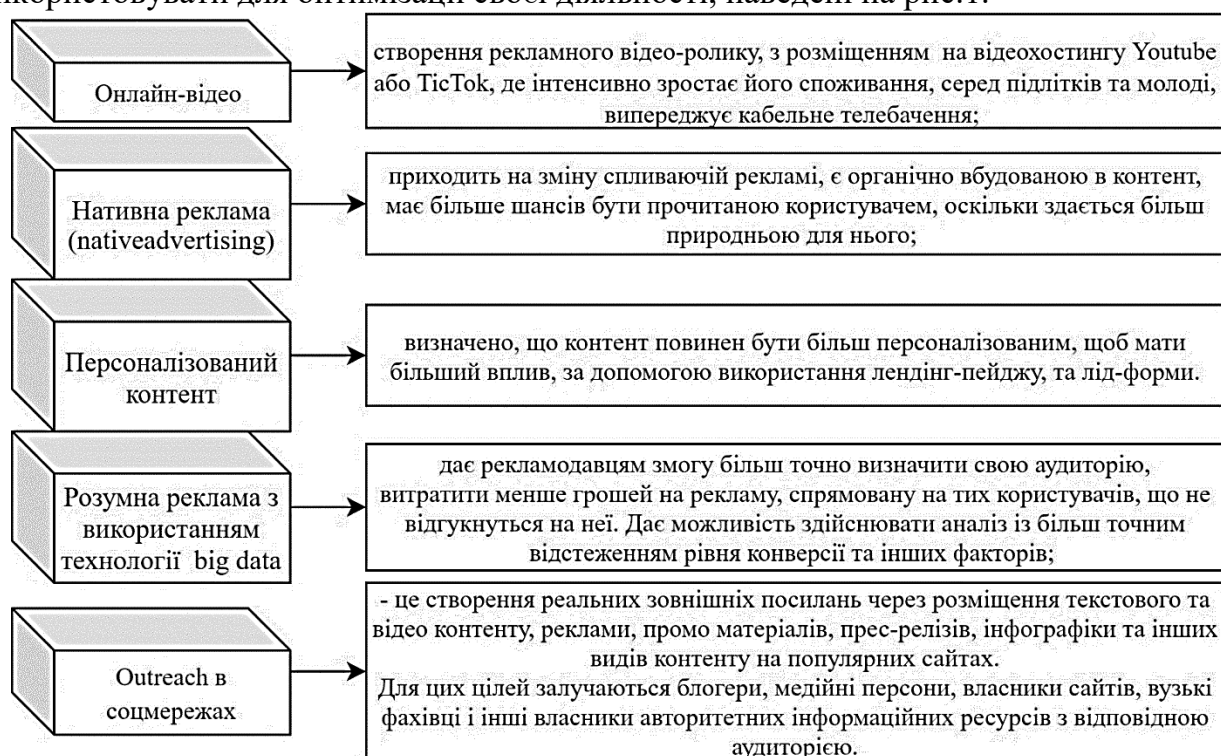


Рис. 1 Інструменти цифрового маркетингу, які може використати банк  
*Джерело: побудовано автором*

Окремим напрямком розвитку цифрових аспектів маркетингу в банку виділяють ретаргетінг та визначають його як ефективний інструмент, що дозволяє повторно залучати потенційних покупців, сприяє зростанню продажів товарів і послуг серед зацікавлених користувачів та привертає цільовий трафік до інтернет сторінки.

З технічного боку, ретаргетінг – демонстрація оголошень в рекламних мережах або на веб-майданчиках, де агентства закупають покази на прохання рекламодавців.

В основному він реалізується в соціальних мережах, пошукових сервісах, рекламних майданчиках, сайтах зі схожою продукцією, на форумах [4].

Для користувача, це виглядає наступним чином: відвідавши сайт банку і ознайомившись з різними послугами та продуктами, відвідувач залишає сайт без конкретного вибору. Спрацьовує код і користувач при заході в соціальну мережу, на інший сайт з аналогічними показниками продукції або форум, бачить банерну рекламу сайту (або рекламу послуг, яку він дивився).

Зазначимо найпоширеніші види ретаргетінгу на рис. 2.

### Ретаргетінг після відвідування сайту

Застосовується в тому випадку, коли користувач відвідав ваш сайт. Він отримує на комп'ютер cookie, завданням якого є відслідковувати активність користувача і показувати банери на айтах, які він відвідує.

### Персональний ретаргетінг

Налаштований за певними параметрами: стать, вік, місце проживання та інші параметри користувачів. Реклама буде показана лише обраною вами аудиторією.

### Пошуковий ретаргетінг

Працює через пошук за ключовими словами, які ви активуєте. Як тільки користувач вводить ці слова в пошуковому рядку браузера, він буде бачити ваш банер, незалежно від того, чи відвідував він ваш сайт.

### Види ретаргетінга

### Соціальний ретаргетінг.

По суті, «перенацілювання» цільової аудиторії, яка виявила інтерес до продукту у вигляді «лайків», «ретвітів» та інших соціальних дій. Зараз найкращим майданчиком для цього виду ретаргетінга залишається Facebook.

### Поведінковий ретаргетінг.

Схожий на пошуковий і соціальний тим, що відсутній попередній контакт з аудиторією через сайт. Маркетологи визначають цільову аудиторію з поведінки користувачів. Інформація збирається з соціальних мереж, пошукових

Рис. 2. Види ретаргетінгу, як інструменти цифрового маркетингу  
Джерело: побудовано автором на підставі опрацювання [4; 5]

Виходячи із запропонованих інструментів, на нашу думку, вкрай необхідними інструментами до впровадження є:

– створення Telegram-каналу, який може стати ефективним способом інформування клієнтів. Контент, який пропонується для таких каналів, має включати: актуальні новини про банківські послуги; ексклюзивні пропозиції та акції; освітні матеріали, наприклад, рекомендації з управління фінансами;

– співпраця із міжнародною компанією «Google», щодо проведення рекламного просування продуктів та послуг за допомогою Google Ads.

Основним завданням ведення Telegram-каналу полягатиме у виявленні та створенні оригінального контенту, який повинен створити додаткову цінність для клієнтів.

Google AdWords (Ads) – це одна з найпопулярніших форм реклами з оплатою за клік, тобто проводиться оплата компанії Google, щоб вона здійснювала показ оголошення для вашого сайту та продукції, коли хтось шукає відповідне ключове слово [2].

Основними перевагами цієї системи є:

- створення рекламного контенту під визначену ціль (залучення нових клієнтів, інформування та продаж нових продуктів, збільшення трафіку сайту);
- використання геолокації. У цьому випадку є можливість зосередити показ рекламної продукції як для клієнтів певного регіону (області, міста) так і для певних країн;
- лояльна система оплати за рахунок добровільного встановлення бюджету рекламної компанії. Є можливість встановити місячне обмеження бюджету та самостійно в будь-який час змінювати або навіть зупиняти показ рекламного оголошення;
- додаткова послуга, щодо моніторингу проведеної рекламної компанії. Здійснюється формування звітності, статистики та рекомендації, щодо витрачених коштів та проведеної реклами.

Отже, цифрове середовище надає банківським установам унікальні можливості для оптимізації маркетингових стратегій, водночас створюючи виклики, які потребують інноваційного підходу. Успішне використання інструментів цифрового маркетингу, таких як ретаргетінг, Google Ads і Telegram-канали, дозволяє банкам ефективно залучати клієнтів і підвищувати їхню лояльність. Ключовим фактором успіху є адаптація до змін ринку та постійний аналіз ефективності обраних маркетингових інструментів.

#### Список використаних джерел:

1. Ігнатенко Р.В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. Вип. № 1. С. 450-455.
2. Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І.О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. Вип. № 26. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794/717> (дата звернення 10.01.2025).
3. Кібальник Л.О., Кравченко О.О., Пилипенко В.О. Канали та інструменти цифрового маркетингу. International scientific and practical conference «Modern research in science and education» VoScience Publisher, Chicago, USA. 2024. С. 382-388.
4. Гайченко Л.В., Орлик О.В. Таргетинг та ретаргетинг у рекламі продуктів та послуг в інтернеті. *Інформаційні технології в економіці і управлінні*. 2019. Вип. № 1. С. 89-99.
5. Yamna Ali Determinants of Attitude towards Retargeting – Analyzing the direct role of product sustainability and webstore experience, and moderate role of discount offering in the formation of consumer's attitude towards retargeted ads. *Norwegian School of Economics*. 2024. URL: <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/3158967/no.nhh%3awiseflow%3a7041862%3a57769940.pdf?sequence=5&isAllowed=y> (дата звернення 14.01.2025).

## ЗАСТОСУВАННЯ БЛОКЧЕЙН ТЕХНОЛОГІЙ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ

Пилипчук Софія

2 курс, група ОО-8, студент

Державного університету «Житомирська політехніка»

м. Житомир

В умовах швидкого розвитку інформаційних технологій і глобалізації бізнесу, підприємства стикаються з необхідністю вдосконалення традиційних підходів до

бухгалтерського обліку. Блокчейн, або розподілений реєстр, є технологією, яка дозволяє здійснювати транзакції між учасниками без посередників, зберігаючи інформацію у незмінному і захищеному вигляді. Ця технологія має величезний потенціал для застосування в бухгалтерії, пропонуючи нові можливості для автоматизації процесів, забезпечення прозорості та підвищення безпеки.

Спочатку блокчейн застосовували для забезпечення роботи криптовалют, але сьогодні активно розвивається в різних сферах, включаючи фінанси та бухгалтерію. Кожна транзакція записується у вигляді окремого «блоку» даних, а кожен новий блок містить зашифровану копію попереднього. Блоки з'єднуються за допомогою криптографічних підписів, формуючи «ланцюжок» транзакцій, що має часову мітку та розподілену структуру, що захищає їх від фальсифікації. Таким чином, блокчейн створює надійний обліковий реєстр, в якому записи неможливо підробити чи знищити, що ускладнює приховування або зміну інформації, що є важливим аспектом для забезпечення точності фінансового обліку та контролю з боку регуляторних органів.

Найперспективнішими напрямками для застосування технології блокчейн у бухгалтерському обліку є:

- розрахунки з контрагентами (дебіторська й кредиторська заборгованість, у т. ч. міжнародні угоди, закупівлі);
- оперативний облік та звітність у режимі реального часу;
- робота з документами та їх зберігання;
- рух активів всередині підприємства;
- розрахунок і сплата податків;
- оплата дебіторської та кредиторської заборгованостей [2].

Впровадження блокчейн технологій має значно змінити традиційну систему обліку з подвійним записом, яка є основою класичного бухгалтерського обліку. Подвійний запис є фундаментом класичного бухгалтерського обліку, де кожна фінансова операція фіксується двічі — один раз по дебеті і один раз по кредиті. Метою цієї практики є забезпечення точності обліку, що дозволяє створити баланс між активами та пасивами підприємства. В блокчейн-системі кожна транзакція фіксується в одному місці і всі дані вже взаємопов'язані, і немає потреби в двох окремих записах, оскільки кожен блок містить усю необхідну інформацію про транзакцію, що забезпечує баланс без дублювання записів.

Формування та списання дебіторських і кредиторських заборгованостей сторін правочину відбуватиметься одночасно в однаковій оцінці в момент транзакції; відпаде потреба очікувати, поки первинний документ опрацює бухгалтер, первинка фактично стане не потрібною ні в паперовому, ні в електронному вигляді, а замість неї – фіксація транзакції в блокчейні [3]. У разі великих обсягів транзакцій або складних блокчейн-мережах, можуть виникати затримки в обробці записів, що може призвести до затримок у списанні заборгованості.

Технології блокчейн стали популярним інструментом для транскордонних платежів і розрахунків, оскільки вони дозволяють здійснювати ефективні грошові перекази. Споживачі та бізнеси по всьому світу переказують великі суми грошей на міжнародному рівні, і раніше цей процес був досить дорогим через банківські транзакції та валютні обміни. Проте нещодавно банківська індустрія стала ключовим сектором, який активно використовує блокчейн-технології, що полегшує міжнародні перекази та підвищує ефективність фінансових операцій. У 2021 році транскордонні

платежі та розрахунки вважалися найбільшим індивідуальним варіантом використання технології блокчейн, на який припадало близько 16 відсотків світового ринку технології блокчейн [1].

Незважаючи на потенціал блокчейну, його впровадження в бухгалтерський облік стримується відсутністю чіткого правового регулювання. Інноваційна структура і принципи зберігання даних у блокчейні суттєво відрізняються від традиційних бухгалтерських підходів. Це створює потребу в розробці нових нормативних актів, які б адаптували існуюче законодавство до особливостей цієї технології та забезпечили належний рівень контролю за обробкою фінансової інформації.

Впровадження блокчейн-технології в бухгалтерію може призвести до трансформації облікових процесів, забезпечуючи не лише зручність і швидкість операцій, а й незмінність і захищеність фінансових даних. Однак реалізація цієї технології вимагає комплексного підходу, включаючи не лише технічні доопрацювання, а й адаптацію правових норм, що можуть стати бар'єром для широкого застосування блокчейну. Тільки в умовах ефективної інтеграції блокчейну з існуючими фінансовими і правовими системами можна досягти гармонії між технологіями та законодавством, що забезпечить довіру до нової системи обліку.

#### Список використаних джерел:

1. <https://www.statista.com/statistics/982566/worldwide-top-use-cases-blockchain-technology-by-market-share>
2. [https://www.researchgate.net/publication/337751904\\_Tehnologia\\_blokcejn\\_u\\_buhgalterskomu\\_obliku\\_j\\_auditi\\_sucasnij\\_stan\\_mozlivosti\\_ta\\_perspektivi\\_zastosuvanna](https://www.researchgate.net/publication/337751904_Tehnologia_blokcejn_u_buhgalterskomu_obliku_j_auditi_sucasnij_stan_mozlivosti_ta_perspektivi_zastosuvanna)
3. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/162-1.pdf>

## ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА НАЦІОНАЛЬНУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ

Пушак Галина

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки  
Національного університету «Львівська політехніка»*

*м. Львів*

На сьогоднішній день у багатьох країнах світу впроваджуються державні програми та стратегії цифровізації національних економік. За оцінками Всесвітнього економічного форуму, їхній глобальний ефект перевищує 30 трлн. дол. США. А за даними Бостонської консалтингової групи, обсяг світової цифрової економіки до 2035 р. може сягнути 16 трлн. дол. США, найбільші частки якої припадуть на США (35 %), Європу (25 %), Китай (13 %) та Японію (8 %). При цьому в останні роки темпи зростання світової цифрової економіки перевищують темпи зростання глобального валового внутрішнього продукту більше ніж в 2 рази [1].

Цифровізація відіграє важливу роль і в Україні, адже тут активно інтегруються цифрові технології в державне управління, економіку, оборонний комплекс та інші сфери суспільного життя.

За рейтингом Online services Index, міжнародного дослідження E-Government Development Index, що оцінює 193 країни світу та розробляється ООН, у 2024 р. Україна займала 5-е місце за рівнем розвитку цифрових державних послуг. У 2018 р.

Україна була в цьому рейтингу 102-ою, отже за шість років країна перетнула аж 97 позицій. Випереджають Україну Корея, Данія, Естонія та Саудівська Аравія [2].

Сьогодні цифровізація є важливим інструментом для розвитку України, адже впровадження цифрових технологій відкриває нові можливості в багатьох сферах. Цифровізація має значний вплив на рівень конкурентоспроможності як на рівні підприємств, регіонів, так і країни загалом [3]. Одним із головних позитивів є підвищення прозорості державного управління. Завдяки електронним послугам (наприклад, портал «Дія») громадяни можуть швидко і без бюрократичних перепон отримувати необхідні послуги. Це сприяє зменшенню корупції, оскільки мінімізує людський фактор і забезпечує доступність інформації для кожного.

Цифровізація також дозволяє модернізувати економіку країни, адже використання інноваційних технологій у виробництві, торгівлі та фінансовому секторі значно підвищує конкурентоспроможність українських компаній на міжнародному ринку. Малий та середній бізнес отримує доступ до нових платформ для електронної комерції, що дозволяє їм розширювати клієнтську базу як всередині країни, так і за кордоном.

Важливим аспектом є розвиток освіти завдяки цифровим інструментам. Онлайн-платформи, дистанційне навчання та доступ до освітніх ресурсів дають можливість молоді здобувати знання навіть у віддалених регіонах. Це сприяє підвищенню загального рівня освіти в країні, що є запорукою її сталого розвитку.

Не менш значущим є вплив цифровізації на систему охорони здоров'я. Впровадження електронних медичних записів, електронних рецептів значно полегшує взаємодію пацієнтів із лікарями.

Задля забезпечення національної безпеки створюються сучасні системи кіберзахисту, що дозволяє протидіяти кіберзагрозам, які становлять серйозний виклик у сучасному світі. Інтеграція цифрових технологій у військову сферу (дрони, системи моніторингу, тощо) дозволяє більш ефективно обороняти країну.

Цифровізація також сприяє соціальній інтеграції, адже цифрові платформи дають змогу громадянам активніше брати участь у житті країни, зокрема її регіонів. Доступ до публічної інформації робить суспільство більш прозорим і демократичним.

Проте, не зважаючи на те, що цифровізація є ключовим фактором модернізації України, вона також підсилює ризики у сфері національної безпеки.

Однією з головних проблем є ризик кібератак на критичну інфраструктуру (енергетика, транспорт тощо), що можуть призводити до значних економічних втрат та порушення стабільності і безпеки.

Ще однією загрозою є поширення дезінформації та маніпуляцій через цифрові платформи. Соціальні мережі та онлайн-ресурси використовуються для поширення фейкових новин, які підривають довіру до державних інституцій, провокують соціальні конфлікти та дестабілізують суспільство.

Цифровізація також збільшує залежність країни від іноземних технологій. Використання програмного забезпечення та технічного обладнання, розробленого за кордоном, може створювати ризики втрати даних, шпигунства та неконтрольованого впливу на стратегічні процеси в країні.

Не менш значною загрозою є зростання кіберзлочинності. Шахрайства, крадіжки персональних даних і фінансові махінації створюють загрози для громадян, бізнесу та



державних установ. Брак ефективних механізмів захисту персональної інформації робить ситуацію ще більш критичною.

Окрім цього, цифровий розрив між регіонами країни може сприяти соціальній нерівності. Відсутність доступу до сучасних технологій у сільських та віддалених районах призводить до того, що значна частина населення не може користуватися перевагами цифровізації, залишаючись осторонь від освітніх, медичних і соціальних можливостей.

Особливо гостро постає питання захисту приватності, адже масове збирання даних громадян, яке часто здійснюється без належного контролю, може бути використане не за призначенням, що підриває довіру до державних ініціатив у сфері цифровізації.

Підсумовуючи, слід зазначити, що цифрова трансформація економіки України розширює можливості для соціально-економічного зростання та зміцнення національної безпеки держави в глобальному середовищі, при цьому забезпечення кібербезпеки, боротьба з дезінформацією та розвиток власних технологій щодо захисту персональних даних повинні стати ключовими пріоритетами України в цій сфері у майбутньому.

#### Список використаних джерел:

1. Неустроєв Ю. Г., Єгорова-Гудкова Т. І., Остряк В. В. Аналіз впливу цифровізації економіки на систему економічної безпеки держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4 (60), 2020. С. 202-209.
2. Кінша Д. Україна посідає 5 місце у світі за розвитком цифрових держпослуг. URL: <https://suspilne.media/840493-ukraina-posila-5-misce-u-sviti-za-rozvitkom-cifrovih-derzposlug/> (дата звернення: 19.01.2025)
3. Завербний А. С., Пушак Я. Я. Теоретико-прикладні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств за умов цифровізування. *Економічний вісник Донбасу*. № 4(74), 2023. С. 26-31.

## DIGITAL SECURITY MANAGEMENT BASED ON BEHAVIORAL PROFILING

**Ruprich Małgorzata**

*Dr., professor,*

*Dean of Postgraduate Studies*

*Katowice Business University (Akademia Górnośląska Im. Wojciecha Korfatego w Katowicach)*

**Trokhymets Olena**

*Dr.Sc., Professor,*

*Professor at the Department of Finance, Banking, Insurance and Marketing, Classic Private University*

**Sobczyk-Kolbuch Anna**

*Dr., professor,*

*Dean of International Relations Katowice Business University (Akademia Górnośląska Im. Wojciecha Korfatego w Katowicach)*

With the increasing digitization and development of technology, organizations around the world are increasingly vulnerable to cyber attacks and data leaks. Managing the security of an organization requires the implementation of advanced data protection methods. Traditional security systems, based on malware detection and classic protection mechanisms, are often

insufficient in the fight against advanced threats. Behavioral profiling, which analyzes user behavior patterns in information systems to identify unusual activities that may suggest potential threats, such as hacking attempts, phishing or other forms of cyber attacks, is becoming a key tool for security management, enabling the identification of threats and improving decision-making processes in organizations. Behavioral profiling in the context of digital security management is the process of monitoring, analyzing and evaluating user behavior patterns in information systems to detect anomalies. This approach is based on analyzing user interactions with the system, such as login time, location, number of operations, type of actions taken, and their frequency. This can detect abnormal behavior that may suggest unauthorized activities or cyber threats, such as attempts to steal data or take over an account.

Traditional security systems (e.g., passwords, tokens, firewalls) rely on static methods of protection, which can be easier for cybercriminals to circumvent. Behavioral profiling, on the other hand, is more dynamic, as it learns user patterns over time, so it can detect anomalies that would go unnoticed by traditional security.

Behavioral profiling is widely used in modern security management systems, such as:

- Security Information and Event Management monitors and analyzes logs and data from various sources to identify threats. Integration with behavioral profiling allows real-time detection of anomalies, increasing the effectiveness of attack identification.

- User Behavior Analytics- this tool uses analysis of user behavior data to detect anomalies, such as unusual login patterns or accessing resources in an abnormal manner. UBA works by looking at a user's history of interactions with the system to identify deviations that may indicate account compromise or attack attempts.

- Extended Detection and Response- XDR offers broader, more comprehensive protection, integrating data from various sources (e.g., devices, cloud-based applications) and detecting threats that are missed by traditional solutions. Behavioral profiling within XDR allows for faster detection of malware and zero-day attacks.

Behavioral profiling can significantly improve data security by more quickly detecting attempts by unauthorized individuals to access sensitive information. For example, when a user changes the way he or she logs into the system (such as logging in from a different location), the system can immediately detect such deviations and trigger protection mechanisms, such as blocking access or forcing additional authentication.

While behavioral profiling offers data protection benefits, it must comply with privacy regulations.

Behavioral profiling effectively assists in the prevention and detection of a variety of cyber attacks:

- Behavioral profiling can help detect attacks carried out by individuals with legitimate access to the system. Such attacks are often characterized by unusual behavior, such as downloading large amounts of data or accessing systems at night.

- Profiling systems can identify patterns attacks, such as a sudden increase in the number of login attempts or mass requests to servers.

- Using analysis of user behavior, profiling can identify suspicious interactions, such as clicks on unknown links, which may indicate phishing attempts.

Behavioral profiling also aids the real-time detection process, enabling faster response to threats, which reduces the lifetime of vulnerabilities in systems.

The benefits are:

- Increased security effectiveness: Behavioral profiling allows detection of attacks that would be difficult to spot with traditional protection methods, such as password-based security.

- Reducing false alarms: Behavioral profiling algorithms can filter out false alarms that could lead to real threats being ignored. For example, this could include analyzing “normal” user behavior and comparing it to detected anomalies.

- Increased resilience to new threats: Behavioral profiling helps identify previously unknown forms of threats because it is based on anomaly detection rather than specific attack signatures.

#### Challenges:

- For behavioral profiling to be effective, it requires access to high-quality data about users, as well as proper processing and analysis of that data. Access to high-quality user data and appropriate processing and analysis of that data are necessary for behavioral profiling to be successful.

- There is a risk that unusual but innocent user behavior (e.g., a change in login location) will be misclassified as a threat. Such situations can lead to system congestion.

- Collecting data on user behavior can raise privacy concerns. As a result, it is necessary to comply with data protection regulations such as RODO.

#### Examples of behavioral profiling implementation.

Many companies have implemented behavioral profiling in their security management systems, such as in online banking and data protection. These companies often use UBA systems to monitor suspicious activity and automatically respond to attacks, such as account takeovers or unauthorized access to data. One example is the use of behavioral profiling by financial institutions to protect against card fraud, where systems are able to recognize changes in a user's normal behavior, such as logging in from an unusual location or performing unusual transactions.

Behavioral profiling is a key technology in digital security management, enabling the detection of anomalies in user behaviors, which allows for rapid identification of threats and data protection. Integrating this method with systems such as SIEM, UBA, and XDR ensures effectiveness in real-time activity monitoring, minimizing the risk of cyberattacks. While behavioral profiling offers numerous benefits, such as reducing false alarms and improving threat detection, it also comes with challenges related to data quality and privacy protection. In the future, the development of artificial intelligence and machine learning will further enhance these technologies, but their effectiveness will depend on responsible data management and compliance with legal regulations.

In the context of growing threats in cyberspace, behavioral profiling is becoming the foundation of modern security systems, playing a crucial role in defending against dynamically evolving attacks.

#### **Bibliography:**

1. Tshimula J.M et al., Psychological Profiling in Cybersecurity: A Look at LLMs and Psycholinguistic Features, Cornell University, 2024, 2406.18783.
2. Quibell J., Towards in-situ Psychological Profiling of Cybercriminals Using Dynamically Generated Deception Environments}, 2024, 2405.11497,
3. Bruin M. Mersinas K., Individual and Contextual Variables of Cyber Security Behaviour - An empirical analysis of national culture, industry, organisation, and individual variables of (in)secure human behaviour, 2024, 2405.16215

4. Orun A., Orun E., Kurugollu F., Recognition of Cyber-Intrusion patterns in user cognitive behavioural characteristics for remote identification, 2023, 2401.0411.

## **THE IMPACT OF DIGITALISATION ON CONSUMER BEHAVIOUR AND ECONOMIC STABILITY – COMMUNICATION AND MARKETING MANAGEMENT PERSPECTIVES**

**Sobczyk -Kolbuch Anna**

*Dr., professor, Dean of International Relations Katowice Business University (Akademia Górnośląska Im. Wojciecha Korfanteo w Katowicach)*

**Ruprich Małgorzata**

*Dr., professor, Dean of Postgraduate Studies Katowice Business University (Akademia Górnośląska Im. Wojciecha Korfanteo w Katowicach)*

**Trokhymets Olena**

*Dr.Sc., Professor, Professor at the Department of Finance, Banking, Insurance and Marketing, Classic Private University*

Introduction. Digitalisation has become a cornerstone of modern economies, transforming consumer behaviour and influencing economic stability in profound ways. The interplay between communication strategies and marketing management is critical in understanding these changes. This paper explores the implications of digitalisation on consumer decision-making processes and economic resilience, focusing on the perspectives of communication and marketing management. The main goal of the article is to present the impact of digitalization on consumer behaviour in various aspects of the economic process. Scholarly insights and recent studies provide a robust foundation for analysis.

Digitalisation and Consumer Behaviour. Digitalisation has redefined how consumers interact with businesses, governments, and one another. Online platforms, social media, and e-commerce have shifted traditional buying processes into digital realms. According to Kotler et al. (2021), the proliferation of digital channels has made consumers more informed, empowered, and selective. The availability of real-time information enables comparison shopping, leading to more rational and price-sensitive purchasing behaviours.

Furthermore, digitalisation has heightened consumer expectations. Brands are now expected to offer personalized experiences, seamless interactions, and transparency. For instance, a study by Lemon and Verhoef (2016) emphasizes that the customer journey has become more complex due to multiple touchpoints across digital and physical channels. The "always-on" nature of digital media ensures that consumers are continuously engaged, leading to more dynamic and iterative decision-making processes.

Marketing Management in the Digital Age. In this evolving landscape, marketing management must adapt to leverage digital tools effectively. Data analytics and artificial intelligence (AI) have become integral to understanding consumer behaviour. They have emerged as pivotal tools for decoding consumer behaviour in today's digital age. By leveraging vast datasets, businesses can uncover patterns, preferences, and trends that were previously inaccessible. AI-driven algorithms enable predictive insights, allowing companies to anticipate customer needs and tailor their offerings accordingly. For instance, machine learning models analyse purchase histories and browsing behaviour to create personalized

recommendations, enhancing customer satisfaction and loyalty. Moreover, sentiment analysis tools extract consumer emotions from social media and reviews, informing marketing strategies. Together, data analytics and AI empower organizations to make data-driven decisions, fostering deeper consumer engagement and driving growth. Predictive analytics, for example, allows businesses to anticipate consumer needs and preferences, enabling proactive marketing strategies (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Personalization is another critical aspect. Brands that use digitalisation to create tailored experiences tend to build stronger consumer loyalty. According to a survey by McKinsey & Company (2022), companies that excel in personalization generate 40% more revenue than their counterparts. This highlights the importance of integrating consumer insights into marketing strategies, using tools such as customer relationship management (CRM) systems and machine learning algorithms.

**The Role of Communication in Shaping Consumer Behaviour.** Effective communication is a linchpin in influencing digitally empowered consumers. Digitalisation has facilitated direct, instantaneous communication between brands and consumers through social media, email, and messaging platforms. Brands that adopt a transparent, engaging, and value-driven communication strategy are better positioned to foster trust and loyalty.

Social media, in particular, has revolutionized brand-consumer interactions. Platforms like Instagram, Twitter, and TikTok enable brands to humanize their messaging, making them more relatable and appealing. According to Kaplan and Haenlein (2010), social media allows for two-way communication, giving consumers a sense of agency and involvement in brand narratives. This participatory approach has been shown to enhance consumer trust and brand equity.

**Economic Stability and the Digital Consumer.** The broader economic implications of digitalisation on consumer behaviour are significant. Digitalisation contributes to economic resilience by facilitating e-commerce and remote work, particularly during periods of crisis such as the COVID-19 pandemic. The accelerated adoption of digital platforms during the pandemic demonstrated their potential to stabilize economies by maintaining consumer activity even amidst lockdowns (Baldwin & Mauro, 2020).

However, digitalisation also poses challenges. Increased automation and digital engagement can exacerbate income inequalities, as access to digital tools is often unevenly distributed. This digital divide can hinder the stability of economies by marginalizing certain consumer groups. Policies aimed at bridging this divide are essential to ensure inclusive economic growth.

Another concern is data security and consumer privacy. While digitalisation enables targeted marketing and personalized experiences, it also raises ethical questions regarding the collection and use of consumer data. Studies by Acquisti et al. (2016) underscore the need for robust data protection frameworks to maintain consumer trust and economic stability.

**Integrating Communication and Marketing Management for Stability.** The synergy between communication and marketing management is critical for leveraging digitalisation's benefits while mitigating its risks. Integrated marketing communications (IMC) provide a framework for aligning messaging across channels, ensuring consistency and coherence. By adopting IMC strategies, businesses can enhance their brand's visibility and credibility, leading to sustained consumer engagement.

Moreover, agile marketing practices are essential in navigating the fast-paced digital environment. Agility allows brands to respond quickly to changing consumer preferences and

market conditions, ensuring relevance and competitiveness. For example, real-time marketing campaigns that leverage trending topics or events have proven effective in capturing consumer attention and driving engagement.

Conclusions. Digitalisation has undeniably transformed consumer behaviour and economic dynamics. From personalized marketing to real-time communication, the digital age demands a nuanced understanding of how consumers interact with brands and the broader economy. Communication and marketing management play pivotal roles in this transformation, enabling businesses to adapt and thrive in a rapidly changing environment. However, the challenges posed by digitalisation, including privacy concerns and the digital divide, require thoughtful strategies and policies. Ensuring that digital tools are accessible, ethical, and secure is essential for fostering economic stability and consumer trust. Future research should focus on the long-term impacts of digitalisation on consumer behaviour and economic resilience, particularly in emerging markets. By embracing digitalisation responsibly, businesses and governments can unlock new opportunities for growth and stability in the modern era. The authors conduct empirical research in the areas presented above, and their results will be presented in subsequent conference papers and scientific publications.

#### **Bibliography (references):**

1. Acquisti, A., Brandimarte, L., & Loewenstein, G. (2016). Privacy and human behavior in the age of information. *Science*, 347(6221), 509-514.
2. Baldwin, R., & Mauro, B. W. D. (2020). Economics in the Time of COVID-19. *VoxEU eBook*, CEPR Press.
3. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice*. Pearson Education.
4. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
5. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education.
6. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
7. McKinsey & Company. (2022). *The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying*. Retrieved from McKinsey.com.

## **КІБЕРБЕЗПЕКОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

**Садовий Микола**

*д.пед.н., професор,  
професор кафедри математики та цифрових технологій  
Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка  
м. Кропивницький*

**Трифонова Олена**

*д.пед.н., професор,  
завідувач кафедри математики та цифрових технологій  
Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка  
м. Кропивницький*

З метою забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина Президентом України був виданий указ щодо цілей сталого розвитку України на період до 2030 року [5]. Указом окреслено 17 цілей.

У дослідженні В.Я.Гайди та М.І.Садового [1] визначено сталий (збалансований) розвиток як парадигму вибудовувати майбутнє суспільства, в якому екологічні, соціальні та економічні аспекти будуть збалансованими у прагненні до розвитку та покращення якості життя людей.

У сучасному цифровому суспільстві для забезпечення сталого розвитку держави особливого стратегічного значення набуває кібербезпекова компетентність. Глобальна цифровізація охоплює всі сфери діяльності – економіку, освіту, науку, медицину, державне управління – створюючи нові можливості, але водночас породжуючи серйозні загрози, пов'язані з кібератаками, витоками даних та інформаційними війнами. Саме тому формування кібербезпекової культури та компетентності громадян є невід'ємним елементом стійкого розвитку країни.

Забезпечення інформаційної безпеки держави неможливе без підготовки фахівців, здатних ефективно протидіяти кіберзагрозам та захищати критичну інфраструктуру. Важливим аспектом у цьому контексті є впровадження системи навчання кібербезпеки на всіх рівнях освіти, що передбачає не лише базові знання про загрози, а й розуміння механізмів їхнього запобігання та реагування. В умовах гібридних загроз та кібертероризму особливого значення набуває формування відповідального ставлення громадян до цифрової гігієни, захисту персональних даних та використання надійних засобів аутентифікації.

У межах європейської рамки компетентностей із кібербезпеки запропоновано профілі фахівців [2] з різних напрямків кібербезпеки: головний фахівець з інформаційної безпеки, фахівець із реагування на кіберінциденти, фахівець із кіберправових питань, політики та дотримання нормативних вимог (комплаєнсу), фахівець з аналізу кіберзагроз, архітектор із кібербезпеки, аудитор із кібербезпеки, викладач із кібербезпеки, фахівець із впровадження кібербезпеки, дослідник із

кібербезпеки, менеджер кібербезпекових ризиків, слідчий із цифрової криміналістики, тестувальник проникнення.

Ключову роль у розвитку кібербезпекової компетентності відіграє співпраця між державою, науковими установами та бізнесом. Уряди багатьох країн розробляють національні стратегії кібербезпеки, які включають створення центрів реагування на кіберінциденти, розвиток нормативно-правової бази та посилення міжнародної взаємодії у сфері кіберзахисту. Важливою складовою такої співпраці є обмін досвідом, проведення спільних навчань та залучення молоді до досліджень у сфері інформаційної безпеки.

У межах підготовки фахівців зі спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями), спеціалізація: 015.35 Цифрові технології в Центральноукраїнському державному університеті імені Володимира Винниченка налагоджена співпраця з відділом протидії кіберзлочинам в Кіровоградській області Департаменту кіберполіції НПУ [4]. Російське військове вторгнення в Україну активізувало не лише збройний опір, а й боротьбу в інформаційному просторі, сприяючи формуванню волонтерських рухів серед студентів і всіх громадян, які протидіють російській пропаганді. В межах цієї співпраці студенти долучилися до проєкту «MRIYA», створена група в Telegram та сервер в Discord [4]. На основі знань, здобутих у процесі роботи координаційних груп, було створено власну команду, організація діяльності якої ґрунтувалася на принципах педагогічної синергетики. Такий підхід забезпечив ефективність роботи, що відзначено подякою від Департаменту кіберполіції Національної поліції України в місті Київ за особливі досягнення. Відповідальним за контактну групу студентів університету запропонували Павлюка Дениса – група ЦТ20Б (спеціальність 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями), спеціалізація: 015.39 Цифрові технології).

Розвиток кібербезпекової компетентності сприяє підвищенню цифрової стійкості держави, що, у свою чергу, є важливим чинником економічної стабільності та соціального добробуту. Захищеність критичних секторів економіки – фінансової системи, енергетики, транспорту, охорони здоров'я – забезпечує їхню безперерйну роботу, знижуючи ризики зловживань та збоїв у функціонуванні. Це також створює сприятливе середовище для інновацій, розвитку технологічного бізнесу та залучення інвестицій, оскільки компанії та стартапи можуть працювати в умовах високого рівня безпеки.

Окремо варто наголосити на зв'язку кібербезпеки з екологічним та соціальним вимірами сталого розвитку. Використання цифрових технологій у розумних містах, екологічному моніторингу, дистанційній освіті та електронному врядуванні потребує надійних систем захисту даних. Уразливість таких систем може призвести до масштабних наслідків, починаючи від екологічних катастроф через саботаж автоматизованих систем і закінчуючи соціальною нестабільністю внаслідок інформаційних маніпуляцій та порушення прав громадян.

Таким чином, кібербезпекова компетентність є важливою умовою сталого розвитку держави, оскільки забезпечує стійкість цифрового середовища, сприяє економічному зростанню та захищає права громадян. Інтеграція принципів кібербезпеки у всі сфери суспільного життя є необхідною для побудови безпечного та технологічно розвиненого майбутнього, основи якого закладаються і в Центральноукраїнському державному університеті імені Володимира Винниченка,



зокрема під час навчання студентів спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями), спеціалізація: 015.35 Цифрові технології.

#### Список використаних джерел:

1. Гайда В.Я. Методична система формування самоосвітньої компетентності з фізики учнів основної школи в освітньому середовищі сталого розвитку: дис. Phd: 014 Середня освіта (Фізика) / Гайда Василь Ярославович; МОН України, ЦДПУ ім. В. Винниченка. Кропивницький, 2021. Том 1: 257 с. Том 2: 169 с.

2. Європейська рамка компетентностей із кібербезпеки. URL: [https://qc.csi.cip.gov.ua/storage/files/st/2\\_European%20Cybersecurity%20Skills%20Framework%20Role%20Profiles%20UA.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://qc.csi.cip.gov.ua/storage/files/st/2_European%20Cybersecurity%20Skills%20Framework%20Role%20Profiles%20UA.pdf?utm_source=chatgpt.com)

3. Садовий М.І., Трифонова О.М. Методика формування кібербезпекової компетентності студентів природничо-математичної та цифрової галузей. *Інноваційна педагогіка*. 2024. Вип. 68 (2). С. 44–49. DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/68.2.8>

4. Трифонова О.М., Павлюк Д.А. Співпраця студентів спеціальності 015 Професійна освіта (Цифрові технології) зі стейкхолдером: департаментом кіберполіції України. *Управління розвитком ЗП(ІТ)О на засадах педагогічної логістики: стан, реалії, досвід*: матер. Всеукр наук.-практ. конф., м.Київ, 17 листопада 2022 р. / ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Чернівці, 2022. С. 221–223.

5. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

## THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN INCREASING BUSINESS RESILIENCE TO CRISIS SITUATIONS

**Simona Grigaliūnienė**

*Head of the Department of Scientific and Applied Research of the  
Lithuanian College of Business*

**Ignatko Maria**

*third-year student of the specialty 073 Management  
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University  
Kropyvnytskyi*

In today's world, businesses are increasingly faced with unpredictable crisis situations - economic downturns, pandemics, cyberattacks and changes in market conditions. In such conditions, digital technologies become a key tool for ensuring the sustainability of companies. They allow you to quickly adapt to changes, automate business processes, increase the level of security and effectively manage risks. The use of cloud technologies, artificial intelligence, big data and cybersecurity allows enterprises not only to survive during the crisis, but also to find new opportunities for development.

Modern business operates in an environment of instability, where crises can arise unexpectedly. Economic recessions, pandemics, geopolitical conflicts, cyber threats and natural disasters can seriously affect the activities of companies. In such conditions, digital technologies play a key role in ensuring business resilience, allowing you to quickly adapt to changes, minimize risks and maintain competitiveness.

The main directions of digitalization to increase business sustainability are [1,2,3] :

1. Business process automation, which significantly reduces a business's dependence on the human factor, increases the efficiency of operations, and speeds up decision-making.

CRM and ERP systems help optimize resource management, supply chain management, and customer communication.

2. Cloud technologies and remote work provide access to critical data anytime, anywhere. This allows companies to quickly adapt to new conditions, work remotely, and minimize the risks associated with physical restrictions, for example, during a pandemic.

3. In times of crisis, companies are often the target of cyberattacks. Using modern cyber defense tools, such as multi-factor authentication, data encryption, and artificial intelligence to detect threats, helps prevent information loss and financial losses.

4. Big data analytics and artificial intelligence help companies predict risks, analyze market changes, and make informed decisions in times of uncertainty. For example, artificial intelligence can analyze consumer behavior and suggest optimal sales strategies even during a crisis.

5. E-commerce and digital platforms allow businesses to continue operating even under physical restrictions. Online stores, mobile apps, and marketplaces help maintain customer flow and product sales even during lockdowns or economic downturns.

Digital technologies play a key role in ensuring business resilience, especially in times of crisis. They enable companies to quickly adapt to change, minimize risks and increase operational efficiency. Automation, cloud technologies, artificial intelligence, cybersecurity and e-commerce help enterprises maintain business continuity, retain customers and expand opportunities for growth even in unstable conditions.

Digital technologies not only increase business resilience to crises, but also create new opportunities for development. Companies that actively implement digital solutions are able to adapt to changes faster, manage risks more effectively and remain competitive even in difficult conditions. Investing in digital transformation is becoming not just an advantage, but a necessity for modern business.

The implementation of digital solutions contributes not only to maintaining the competitiveness of companies, but also to the creation of new business models that ensure flexibility and innovation. Thanks to technology, businesses can more effectively manage resources, analyze the market and predict potential threats.

Thus, digital technologies not only help businesses overcome crises, but also create the prerequisites for their long-term development and success.

#### References:

1. Tokmakova I., Panchenko N., Kurguzova M. Development of an anti-crisis strategy of an enterprise in the conditions of digital transformation. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*. 2022. №76-77. pp. 70-80.
2. Dosenko, Anzhelika Cloud technologies: applied technologies of modern platforms. *Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Philology. Journalism*. 2022. №33(72). pp. 257-262.
3. Nadtochiy I., Kramarenko I., Grishina N. Cloud technologies as a tool for effective management of financial and economic security and HR technologies in the context of digitalization. *Economic Space*, 2024. №190, pp187-191.

## ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ МІЖНАРОДНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ЗМІН

Сітак Ірина

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту*

*Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут",  
м. Харків*

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації міжнародна командна робота стає основою успішного функціонування бізнесу. Співпраця між командами з різних країн потребує ефективних інструментів для комунікації, управління проектами та координації дій. Цифрові платформи виступають ключовим елементом у забезпеченні стійкості міжнародних команд, сприяючи їх адаптації до глобальних викликів, таких як економічні кризи, пандемії та геополітичні зміни.

Роль цифрових платформ виявляється не лише у забезпеченні безперервності бізнес-процесів, але й у створенні умов для підвищення продуктивності та ефективності міжнародних команд. Їх актуальність зростає в умовах частих змін, що характеризують сучасне бізнес-середовище, роблячи цифрові інструменти невід'ємною частиною стратегій управління [1].

Цифрові платформи відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної роботи міжнародних команд. Комунікаційні платформи, такі як Microsoft Teams, Slack, Zoom та Google Meet, дозволяють організовувати відеоконференції, групові чати та оперативну комунікацію між членами команди, незалежно від їхнього географічного розташування. Вони забезпечують зручність та швидкість у передачі інформації.

Інструменти для управління проектами, серед яких Trello, Asana, Jira та Monday.com, допомагають ефективно розподіляти завдання, контролювати виконання проєктів і планувати ресурси. Ці платформи дають змогу відстежувати прогрес у реальному часі, що значно підвищує прозорість бізнес-процесів і покращує координацію команд.

Платформи для спільної роботи над документами, як-от Google Workspace, Notion та Miro, надають можливість зручної співпраці над документами, презентаціями чи графічними матеріалами. Завдяки цим інструментам члени міжнародних команд можуть синхронно працювати, навіть перебуваючи у різних часових поясах.

Спеціалізовані програми для відстеження продуктивності, такі як Clockify та ClickUp, слугують для моніторингу ефективності роботи команд. Вони оптимізують використання часу та ресурсів, сприяючи більш якісному плануванню робочого процесу і кращому розумінню динаміки роботи команди.

Цифрові платформи виступають невід'ємним інструментом, що дозволяє міжнародним командам не лише ефективно виконувати повсякденні завдання, але й адаптуватися до глобальних викликів. Їх використання забезпечує стабільність операційної діяльності, скорочення витрат, ефективне управління ресурсами і швидке реагування на зміни (табл. 1) [1-3].

Для забезпечення стійкості міжнародної командної роботи через цифрові платформи важливо використовувати комплексний підхід, що включає впровадження

сучасних стратегій, адаптованих до специфіки кожної компанії. Однією з ключових складових є інтеграція цифрових рішень у стратегію управління. Це означає не просто впровадження популярних платформ, але й адаптацію їх функціональних можливостей до конкретних потреб організації. Це може бути персоналізація інструментів для управління проєктами або використання платформ для спільної роботи над завданнями, які враховують особливості бізнес-процесів компанії.

Таблиця 1

**Переваги та недоліки використання цифрових платформ  
для міжнародних команд**

Переваги цифрових платформ	Недоліки цифрових платформ
Підвищення ефективності комунікацій та координації забезпечує швидку передачу інформації та координацію дій.	Відсутність доступу до необхідної інфраструктури або низький рівень цифрової грамотності через технічні бар'єри
Гнучкість та швидкість реагування на зміни дозволяє швидко адаптуватися до нових умов і змін у проєктах.	Різноманітність культурних особливостей може впливати на сприйняття та використання платформ.
Оптимізація управління ресурсами та завданнями сприяє ефективному розподілу ресурсів і контролю виконання завдань.	Питання кібербезпеки, як-то загроза витоку даних і необхідність захисту конфіденційної інформації.
Підтримка віддаленої та гібридної роботи надає можливість ефективної роботи незалежно від місцезнаходження команди.	Надмірна залежність від технологій можуть призвести до ризику цифрового вигорання та зниження ефективності через надмірне використання технологій.

Не менш важливим аспектом є навчання членів команди ефективному використанню цифрових інструментів. Це включає організацію тренінгів, курсів і воркшопів, які допомагають підвищити рівень цифрової грамотності співробітників. Оскільки міжнародні команди часто складаються з людей із різним досвідом та навичками, систематичне навчання дозволяє уникнути нерівномірності у використанні платформ і підвищує загальну ефективність роботи [2].

Забезпечення доступу до якісної цифрової інфраструктури є ще однією умовою для стабільної роботи міжнародних команд. Інвестиції у розвиток цифрових технологій, доступ до стабільного та швидкого інтернету, а також впровадження сучасних систем захисту даних створюють технічну основу для успішної діяльності. Це особливо важливо для країн і регіонів із недостатньо розвинутою цифровою інфраструктурою, де технологічні обмеження можуть стати серйозною перешкодою [3].

Формування культури гнучкості та адаптивності є невіддільною складовою стратегії забезпечення стійкості командної роботи. Це включає стимулювання інноваційного мислення, підтримку відкритості до нових підходів і технологій, а також розвиток здатності швидко адаптуватися до змін. Команди, які вміють гнучко

реагувати на виклики, можуть ефективніше використовувати цифрові платформи та долати кризові ситуації.

Окрім цього, важливим є постійний моніторинг продуктивності за допомогою аналітичних інструментів, які надають цифрові платформи. Це дозволяє оцінювати ефективність роботи команд, виявляти проблеми, що виникають у процесі, та оперативно впроваджувати зміни. Використання таких даних допомагає підвищувати продуктивність і приймати обґрунтовані рішення, що підтримують стабільність роботи команд навіть у складних умовах.

Систематичне впровадження таких стратегій забезпечує не лише ефективну взаємодію членів команди, але й сприяє загальній стійкості компанії. Цифрові платформи стають не просто інструментом комунікації, а важливим елементом корпоративної культури, що підтримує організації у складні періоди змін і глобальних викликів.

Перспективи розвитку цифрових платформ полягають у розширенні функціоналу, інтеграції штучного інтелекту та автоматизації процесів, що сприятиме ще більшій стійкості та ефективності міжнародного бізнесу. Їх впровадження дозволяє адаптуватися до змін, підвищити ефективність роботи та забезпечити конкурентоспроможність бізнесу. Важливими факторами успіху є інвестиції у цифрову інфраструктуру, навчання персоналу та формування культури адаптивності.

#### Список використаних джерел:

1. Кравчук, О., Варіс, І., & Заривних, К.. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*, (26), 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 14.01.2025)
2. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави: колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 364 с.
3. Тягунова, З., & Кручак, Л.. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*, (191), 2024, 87-91. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-16> (дата звернення: 16.01.2025)

## ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сітак Ірина

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту*

*Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут",  
м. Харків*

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації електронна комерція стала невід'ємною частиною міжнародного бізнесу, забезпечуючи його адаптацію до швидких змін у зовнішньому середовищі. Зокрема, світові економічні кризи, пандемії, військові конфлікти та природні катаклізми підкреслюють необхідність впровадження гнучких і стійких бізнес-моделей, здатних швидко реагувати на виклики. Електронна комерція створює нові можливості для диверсифікації ринків, оптимізації бізнес-процесів і зниження витрат, що особливо важливо для забезпечення стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності. Завдяки цифровим платформам компанії отримують доступ до глобальних ринків, розширюючи свої клієнтські бази,

забезпечуючи персоналізований підхід до споживачів та оптимізуючи логістичні процеси.

Для України електронна комерція є потужним інструментом для інтеграції у світову економіку, підтримки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та створення умов для їх стійкого розвитку. У контексті сучасних викликів електронна комерція здатна стати ключовим драйвером стабілізації бізнесу, сприяючи не лише економічному зростанню, але й зміцненню позицій країни на міжнародних ринках. Ця тематика є надзвичайно актуальною, оскільки розвиток електронної комерції в Україні має значний потенціал для покращення стійкості бізнесу, зокрема через інтеграцію сучасних технологій, розбудову цифрової інфраструктури та підтримку малих і середніх підприємств.

Під час економічних криз електронна комерція сприяє оптимізації витрат і розширенню ринкових можливостей. Онлайн-торгівля дозволяє підприємствам скорочувати витрати на утримання фізичних магазинів, знижуючи операційні витрати. Завдяки цифровим платформам компанії мають можливість швидко диверсифікувати свої ринки збуту, виходячи на міжнародні ринки та залучаючи нових клієнтів. Пандемія COVID-19 стала одним із найяскравіших прикладів значення електронної комерції для стійкості бізнесу. У період локдаунів та обмежень фізичних контактів багато компаній змогли переорієнтувати свої продажі в онлайн-середовище, зберігши клієнтську базу та забезпечивши безперервність операцій. Зокрема, стрімке зростання попиту на послуги доставки, безконтактні платежі та дистанційні послуги продемонстрували важливість цифрової трансформації у кризових ситуаціях.

В умовах війни електронна комерція дозволяє підприємствам підтримувати економічну активність навіть у регіонах, які зазнають значних потрясінь. Онлайн-платформи допомагають компаніям зберігати зв'язок із клієнтами, забезпечувати безпечний продаж товарів та послуг, а також диверсифікувати постачання через інтеграцію з міжнародними партнерами. Для малих і середніх підприємств, які є основою економіки багатьох країн, електронна комерція стає засобом збереження бізнесу та підтримання зайнятості. Завдяки електронній комерції підприємства можуть продавати свої товари та послуги за межами країни, залучаючи нових клієнтів навіть у періоди економічної нестабільності або зниження внутрішнього споживання [1].

В умовах обмежених ресурсів електронна комерція дозволяє скорочувати витрати на фізичну інфраструктуру, зокрема офлайн-магазини, оренду приміщень та персонал. Це забезпечує компаніям гнучкість у використанні ресурсів і зменшує фінансове навантаження. Крім того, вона сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів. Використання цифрових платформ і автоматизація операцій, таких як обробка замовлень, доставка та оплата, дозволяють значно скоротити час виконання замовлень та зменшити ймовірність помилок. Це не лише підвищує продуктивність, але й створює кращий досвід для клієнтів, зміцнюючи їхню лояльність.

Особливого значення набуває персоналізація, яку дозволяє забезпечувати електронна комерція. Використання аналітичних даних про споживачів допомагає підприємствам пропонувати індивідуальні рішення, які відповідають конкретним потребам клієнтів. Це підвищує продажі та сприяє створенню довгострокових відносин із клієнтами. Для українського бізнесу, який стикається з такими викликами, як війна, економічні кризи та нестабільність у постачанні, електронна комерція також є інструментом збереження зв'язку з клієнтами. Онлайн-продажі та дистанційні послуги

забезпечують безперервність діяльності навіть за умови фізичних або логістичних обмежень.

В той же час розвиток електронної комерції в Україні супроводжується значними викликами, які гальмують її потенціал і стримують інтеграцію вітчизняного бізнесу в глобальні цифрові процеси. Однією з ключових проблем є недостатньо розвинена цифрова інфраструктура, зокрема нерівномірний доступ до високошвидкісного інтернету в регіонах. Це створює нерівні умови для підприємств і обмежує можливості малих і середніх бізнесів (МСП) в областях із низьким рівнем технологічного забезпечення [2].

Серйозним викликом залишається питання кібербезпеки. Недостатній рівень захисту даних, часті випадки шахрайства та кібератак знижують довіру як підприємців, так і споживачів до електронної комерції. Це змушує компанії інвестувати значні ресурси у безпеку, що може бути фінансово обтяжливим для малих підприємств. Ще однією проблемою є обмежений доступ до фінансових ресурсів для малих і середніх підприємств. Висока вартість впровадження цифрових технологій, зокрема створення якісних онлайн-магазинів, маркетингових кампаній та логістичних рішень, обмежує можливості виходу на ринок електронної комерції.

Низький рівень цифрової грамотності серед частини населення також є стримуючим фактором. Недостатні навички використання онлайн-платформ у споживачів і підприємців ускладнюють впровадження сучасних рішень у бізнес-процеси. Крім того, викликом є слабо розвинена логістика для електронної комерції, зокрема в частині швидкої та якісної доставки товарів. Особливо це стосується віддалених регіонів та міжнародних поставок, де затримки або висока вартість логістики можуть знизити конкурентоспроможність українських підприємств.

Покращення стійкості українського бізнесу через електронну комерцію потребує системного підходу, спрямованого на вирішення ключових викликів і використання потенціалу цифрових технологій. Одним із першочергових напрямів є інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури та електронної логістики. Забезпечення доступу до високошвидкісного інтернету в усіх регіонах країни, розбудова складських і логістичних центрів, автоматизація процесів доставки та впровадження інноваційних логістичних рішень сприятимуть підвищенню ефективності електронної комерції. Якісна інфраструктура дозволить українським підприємствам швидше адаптуватися до змін у ринкових умовах і забезпечувати конкурентоспроможність на міжнародному рівні [3].

Набуття знань і навичок щодо використання сучасних технологій, цифрового маркетингу, аналітики даних і кібербезпеки дасть змогу підприємствам ефективніше впроваджувати інновації в свої бізнес-моделі. Освітні програми, тренінги та консультації для малого і середнього бізнесу створять передумови для розвитку цифрової грамотності та стимулюватимуть підприємців до активного використання можливостей електронної комерції.

Забезпечення доступу для малих і середніх підприємств до фінансових ресурсів, державних грантів і міжнародної технічної допомоги допоможе таким підприємствам долати бар'єри, пов'язані з високою вартістю цифровізації. Співпраця з міжнародними платформами дозволить підприємствам розширювати доступ до іноземних ринків і знаходити нових клієнтів. Інтеграція у глобальні ланцюги поставок також сприятиме

зростанню довіри до українських компаній, підвищенню їхньої репутації та забезпеченню стабільних каналів постачання навіть у кризових умовах.

Комплексна реалізація цих заходів створить умови для покращення стійкості українського бізнесу через електронну комерцію, забезпечить його адаптацію до сучасних викликів і сприятиме інтеграції у світовий цифровий простір.

#### Список використаних джерел:

1. Шведа Н. М., Краузе О. І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2024. Випуск 2 (82). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9639> (дата звернення: 14.01.2025)

2. Крилов, Д. В.. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (12), 2024. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02> (дата звернення: 08.01.2025)

3. Ігнатко, М., & Ігнатко, Я. Розвиток електронної комерції в Україні та її вплив на економіку. *Економічні горизонти*, (2-3(28)), 2024, 206–213. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(28\).2024.310201](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.310201) (дата звернення: 08.01.2025)

## ПЛАТФОРМИ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК ОСНОВА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Столярчук Наталія

*старший викладач кафедри менеджменту авіаційної діяльності*

*Української державної льотної академії*

*м. Кропивницький*

У сучасному світі електронна комерція стає невід'ємною частиною економіки, забезпечуючи нові можливості для розвитку бізнесу. Вона сприяє зниженню витрат на входження в ринок, доступу до глобальної аудиторії та адаптації до швидкозмінних умов середовища. У цьому контексті дослідження ролі платформ електронної комерції є надзвичайно важливим для забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Електронна комерція надає бізнесу низку переваг, таких як глобальний доступ, зниження витрат та інноваційність.

Використання платформ електронної комерції дозволяє компаніям виходити на міжнародні ринки, усуваючи бар'єри, пов'язані з географічним розташуванням [1]. Електронні комерційні платформи, такі як Amazon, eBay, Alibaba, Shopify, та інші, забезпечують доступ до міжнародних споживачів, пропонуючи компаніям можливість вести бізнес у різних країнах без потреби відкривати фізичні магазини або представництва за кордоном. Завдяки інтернету і доступу до цифрових платформ компанії можуть продавати свою продукцію у будь-якому куточку світу, зберігаючи операційну ефективність.

Для малих та середніх підприємств вихід на міжнародні ринки часто потребував великих інвестицій у відкриття офісів, складів, логістики та маркетингу. Зараз завдяки платформам електронної комерції можна без великих витрат запускати міжнародні продажі. Платформи надають готові інструменти для онлайн-продажу, обробки платежів, маркетингу та розповсюдження продукції.

Платформи електронної комерції дозволяють адаптувати вміст сайтів та маркетингові кампанії для різних мов та культур. Це включає переклад інтерфейсів, валюту, податки, митні правила, а також створення специфічних пропозицій, які



можуть відповідати локальним вимогам та уподобанням. Завдяки цьому компанії можуть бути більш привабливими для іноземних покупців.

Глобальна електронна комерція також вирішує проблеми з логістикою. Платформи забезпечують інтеграцію з постачальниками логістичних послуг, дозволяючи продавцям ефективно відправляти товари в різні країни. Це включає автоматизовані рішення для обчислення вартості доставки, митних зборів, а також відстеження вантажів.

Глобальні платформи електронної комерції інтегрують численні методи оплати, що забезпечують зручність для покупців з різних країн. Це можуть бути міжнародні платіжні системи, такі як PayPal, кредитні картки, а також криптовалюти. Такі системи також дозволяють автоматично конвертувати валюту, що полегшує процес покупок для міжнародних клієнтів.

Платформи електронної комерції надають інструменти для збору та аналізу великих обсягів даних про споживачів. Це дозволяє компаніям краще розуміти міжнародні ринки, розробляти персоналізовані пропозиції та удосконалювати стратегії продажу. Завдяки цьому бізнеси можуть адаптувати свою стратегію до конкретних особливостей кожного ринку.

Глобалізація ринків через електронну комерцію також стимулює конкуренцію. Малий та середній бізнес може змагатися на рівних з великими корпораціями, що сприяє інноваціям, покращенню якості обслуговування та більш ефективному використанню ресурсів.

Хоча електронна комерція полегшує вихід на міжнародні ринки, компанії повинні враховувати локальні закони та регуляції, зокрема у сфері захисту даних, податків, захисту прав споживачів. Платформи часто пропонують інструменти для забезпечення відповідності цим вимогам, але компаніям все одно доводиться бути обізнаними з міжнародними юридичними нормами.

Глобальний доступ до онлайн-ринків відкриває нові можливості для залучення інвестицій та розвитку бізнесу. Успішний досвід на міжнародному ринку може бути потужним аргументом для залучення фінансування або партнерств. Крім того, це дозволяє розширити аудиторію бренду, підвищуючи його популярність.

Платформи електронної комерції стимулюють впровадження нових технологій у бізнес-процеси, таких як автоматизація, аналітика великих даних (Big Data) та штучний інтелект (AI) [2; 3]. Це дозволяє швидше адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати конкурентоспроможність.

Україна демонструє стрімкий розвиток електронної комерції, незважаючи на значні виклики, такі як пандемія COVID-19 і війна. За даними Promodo, у період з 2020 по 2022 роки електронні продажі в Україні зазнали значного впливу, але відновилися завдяки попиту на товари першої необхідності та акційні пропозиції [2]. Водночас основними проблемами залишаються недосконалі інфраструктура логістики, низький рівень довіри до онлайн-транзакцій та недостатня державна підтримка [2; 4].

Зарубіжні країни активно впроваджують інноваційні підходи до електронної комерції. Наприклад, США та Китай демонструють значний розвиток платформ, таких як Amazon та Alibaba, які забезпечують багаторівневу підтримку малих і середніх підприємств. Згідно з даними McKinsey, інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси сприяє зростанню продуктивності та залученню нових клієнтів [3].

Платформи електронної комерції стають інструментом забезпечення стійкості бізнесу. Вони дозволяють компаніям:

1. Швидко адаптуватися до змін ринку. Використання аналітики даних стало ключовим елементом у прийнятті стратегічних рішень для бізнесу. Завдяки збору даних про продажі, поведінку клієнтів та ринкові тенденції, компанії можуть ідентифікувати патерни та передбачати зміни в уподобаннях споживачів. Аналітика допомагає бізнесу своєчасно реагувати на попит, оптимізуючи запаси, логістику та маркетингові кампанії. Наприклад, аналіз попередніх продажів і сезонних коливань дозволяє передбачити, які товари матимуть попит у найближчі місяці.

Прогностичні моделі, побудовані на основі великих даних, дозволяють створювати сценарії розвитку ринку, що знижує ризики неправильних інвестицій. За допомогою даних про клієнтів компанії можуть розробляти персоналізовані пропозиції, підвищуючи рівень їхньої задоволеності. Аналітика соціальних мереж дозволяє визначити нові тренди та вподобання цільової аудиторії. Крім того, аналіз конкурентів через доступні дані допомагає займати вигіднішу позицію на ринку. Швидкість обробки даних завдяки сучасним технологіям, таким як штучний інтелект і машинне навчання, дозволяє приймати рішення в режимі реального часу.

2. Масштабувати операції. Онлайн-платформи електронної комерції, такі як Amazon, Alibaba, Shopify та інші, дозволяють бізнесу швидко масштабувати продажі завдяки доступу до широкої аудиторії без необхідності інвестицій у фізичну інфраструктуру. Вони пропонують готові рішення для створення онлайн-магазинів, обробки замовлень, інтеграції платіжних систем і логістики, що суттєво знижує операційні витрати. Масштабування можливе завдяки автоматизації процесів, таких як управління запасами, динамічне ціноутворення та персоналізація пропозицій. Крім того, платформи підтримують маркетингові інструменти, такі як таргетована реклама, SEO-оптимізація та програми лояльності, які допомагають залучати нових клієнтів і підвищувати продажі. Завдяки хмарним технологіям і розподіленій інфраструктурі компанії можуть обробляти більший обсяг замовлень без ризику перевантаження систем.

3. Забезпечувати безперервність діяльності. У кризових ситуаціях, таких як пандемія чи війна, електронна комерція є основним каналом продажів[2; 3].

Платформи електронної комерції відіграють ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку бізнесу в цифрову епоху. Вони дозволяють підприємствам знижувати витрати, розширювати ринки збуту та впроваджувати інноваційні технології. Проте для повного розкриття потенціалу електронної комерції необхідно вирішити низку проблем, пов'язаних із інфраструктурою, довірою до онлайн-транзакцій та державною підтримкою.

#### Список використаних джерел:

1. Полян, І., Дмитрієва, Н., Гармідер, Л. Електронна комерція в Україні: тенденції та виклики. *Business Inform.* 2018. URL: <http://www.business-inform.net> (дата звернення: 17.01.2025).
2. Promodo. Вплив війни на електронну комерцію в Україні. *Promodo Research.* 2022. URL: <https://promodo.ua> (дата звернення: 17.01.2025).
3. McKinsey. The Future of E-Commerce: Innovations and Challenges. *McKinsey & Company.* 2020. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 17.01.2025).
4. Бурачко, І., Дмитрієва, Н., Гармідер, Л. Інновації у сфері електронної комерції в Україні. *Lviv Polytechnic Publishing.* 2020.

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ШЛЯХ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ БІЗНЕСУ

**Сучок С.О.**

*здобувач вищої освіти гр. МР-221*

*Науковий керівник: Хоменко І.О.*

*д.е.н., професор*

*Національний університет «Чернігівська політехніка»*

Сучасний бізнес функціонує у умовах швидких змін та високої конкуренції. Цифровізація є важливим елементом стратегічного розвитку підприємства, оскільки забезпечує оптимізацію процесів, будову цифрових ланцюгів постачання та підвищення конкурентоспроможності.

Цифровізація у бізнес-середовищі означає початок застосування цифрових технологій, програмного забезпечення та інновацій для зміни старих моделей ведення діяльності. Вона включає автоматизацію процесів, створення нових сервісів та удосконалення існуючих моделей контакту з клієнтською базою.

Переваги цифровізації:

1. Підвищення ефективності: Автоматизація базових завдань дає можливість скоротити витрати та забезпечити швидше виконання операцій. Заміна ручних процесів на автоматизовані зменшує ризики людських помилок.

2. Поліпшення зв'язку з клієнтами: Онлайн платформи забезпечують персоналізований підхід до клієнтів, підвищуючи їх задоволеність та лояльність.

3. Аналітика та прийняття рішень: Великі дані (Big Data) дозволяють бізнесу аналізувати поведінку клієнтів, передбачати тренди та ухвалювати обґрунтовані рішення.

4. Доступ до глобальних ринків: Завдяки цифровим інструментам підприємства мають можливість відкривати для себе міжнародні ринки та залучати нових партнерів.

Етапи впровадження цифровізації:

1. Аудит поточного стану бізнесу: Визначення слабких місць та можливостей для вдосконалення.

2. Розробка стратегії цифровізації: Планування впровадження технологій з урахуванням потреб компанії.

3. Навчання персоналу: Підвищення кваліфікації працівників для роботи з новими інструментами.

4. Інтеграція технологій: Впровадження програмного забезпечення, автоматизованих систем та інших цифрових рішень.

5. Моніторинг і оптимізація: Постійний аналіз ефективності та внесення необхідних змін.

Виклики цифровізації охоплюють кілька ключових аспектів. По-перше, висока вартість впровадження технологій може стати серйозною перешкодою для малого та середнього бізнесу. Крім того, деякі працівники неохоче приймають нові технології через відсутність відповідних навичок або страх перед невідомим, що створює додаткові труднощі в адаптації до змін. Також важливим питанням є кібербезпека,

оскільки ризик витоку даних чи кібератак змушує бізнес приділяти особливу увагу впровадженню надійних систем захисту інформації.

Цифровізація є ключовим інструментом підвищення ефективності та успішності бізнесу в умовах сучасного ринку. Вона дозволяє компаніям оптимізувати процеси, краще взаємодіяти з клієнтами та швидше адаптуватися до різноманітних змін. Не дивлячись на виклики, переваги цифровізації значно перевищують потенційні ризики, що робить її невід'ємною частиною успіху підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. Вебсайт. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>
2. Цифровізація. Термінологія. Вебсайт. URL: <https://oth.nlu.org.ua/?p=5614>
3. Цифровізація (Діджиталізація). Вебсайт. URL: <https://termin.in.ua/tsyfrovizatsiia-didzhytalizatsiia/>
4. Хоменко І.О., Горобінська І.В., Сорока А. В. Основні тренди та сучасні інструменти застосування системи digital-маркетингу в підприємстві та start up. Маркетинг у підприємстві, біржовій діяльності та торгівлі в smart суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри: колективна монографія / За наук. ред. І. В. Перезової. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 29-49.
5. Хоменко І. О., Вербицька А.В., Бабаченко Л.В., Лисенко І.В. Стратегія цифрового маркетингу для IT-стартапів: ключові етапи розробки та впровадження. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №7. С. 36-43.

## ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF THE INFORMATION ECONOMY

**Trokhymets Olena**

*Dr.Sc., Professor,  
Professor at the Department of Finance, Banking, Insurance and Marketing,  
Classic Private University*

**Ruprich Małgorzata**

*Dr., professor,  
Dean of Postgraduate Studies  
Katowice Business University (Akademia Górnośląska Im. Wojciecha Korfatego w  
Katowicach)*

**Sobczyk -Kolbuch Anna**

*Dr., professor,  
Dean of International Relations  
Katowice Business University (Akademia Górnośląska Im. Wojciecha Korfatego w  
Katowicach)*

The introduction of artificial intelligence into economic processes is primarily their automation and the search for new models for optimizing economic processes. Artificial intelligence helps to understand the main determinants of economic benefits and risks. Computer systems that implement their functionality thanks to artificial intelligence better analyze the external environment and achieve their goals autonomously.

The use of artificial intelligence as a tool is relevant in areas such as translation from one language to another or the analysis of visual information, use in search engines and systems that draw conclusions based on data. Artificial intelligence systems are often an integral part of other technical systems, such as vehicles. In recent years, artificial intelligence systems have become much more powerful: due to increasing digitalization (miniaturization, sensors, networking), the availability of data has increased significantly.

Voice assistants, chatbots, information systems, consulting systems, medical support, industrial maintenance, image analysis, production error detection, gesture recognition, intelligent learning environments, automatic translation, self-learning industrial installations, robotic surgery, self-guided transport robots, autonomous buses, and other examples should be provided where the use of artificial intelligence is most pertinent [1].

All major economies in the world, including the European Union, are implementing and deploying new research in the field of artificial intelligence and blockchain. The European Union has adopted a number of measures to implement these technologies, namely the Horizon 2020 program has allocated €1.5 billion for artificial intelligence in 2018–2020; the Digital Europe Program, as part of the Multiannual Financial Framework (MFF) for 2021–2027.

The European Union has also allocated an additional €2.5 billion for investment in the implementation of AI in both the private and public sectors of the national economy. The European Investment Bank (EIB) has launched a €150 million co-investment in cooperation with private investors and with the support of the European Investment Fund, and a pilot program for special artificial intelligence has also been launched. The European Commission has also allocated funds for multi-annual programs and the post-pandemic NextGenerationEU program. At the level of the European Union member states, France, Germany, Italy, and the Netherlands are implementing the experience of using artificial intelligence and blockchain in various government institutions, in particular in the European Union. During 2013–2017, there were more than (~40,000) people working in artificial intelligence, compared to the USA (~30,000) and China (~20,000), but there is a lack of investment in artificial intelligence compared to other European regions. There are currently no fundamental structural changes in the economic system of the European Union regarding the implementation of artificial intelligence in both the private and public sectors.

Currently, the United States and China account for 80% of the €25 billion in investments in the development of artificial intelligence, while the European Union globally accounts for 7% of €1.75 billion. European venture capital represents primarily investments in early-stage small and medium-sized enterprises related to the development of artificial intelligence and blockchain, compared to the United States, where the European Union accounts for 10% and the United States for 5%. The main challenges for the development of artificial intelligence and blockchain in the European Union include the introduction of technologies and an innovation ecosystem. Consequently, the areas ought to be separated into the following: the creation of a European integrated innovation ecosystem; support for the commercialization of blockchain and AI technologies; and the development, increased funding, and expansion of these technologies.

The main measures for introducing artificial intelligence include increasing funding and developing and expanding artificial intelligence and blockchain, increasing fundraising for artificial intelligence and blockchain investment schemes with the help of institutional investors, companies and national banks, allocating funds to venture capitalists at the growth

and deployment stage, and considering the possibility of expanding the co-investment mechanism to artificial intelligence.

The stimulating role of digital innovation hubs in EU countries - as part of the EIF AI/Blockchain Investment Scheme, promoting competition and specialization in the venture capital market by supporting the creation of new specialized venture capitalists (early funds) is primarily to expand investment support programs under the AI/Blockchain Investment Scheme to create a networking platform connecting AI/Blockchain companies with relevant investors across the European Union, with a particular focus on addressing the investment imbalance in Central, Eastern and South-Eastern Europe (CESEE) [2].

Based on the study of Goldman Sachs Research, generative artificial intelligence will affect fundamental changes that will contribute to an increase in global GDP by about 7%. Also, new tools of artificial intelligence will have a serious impact on the labor market around the world, in particular, the introduction of automation of processes in the workplace, many professions will be affected by automation using artificial intelligence. Advances in artificial intelligence are expected to have far-reaching implications for the global enterprise software, healthcare and financial services industries, according to a report by Goldman Sachs Research. With major tech giants poised to roll out their own generative AI tools, the enterprise software industry appears to be embarking on the next wave of innovation after the rise of the internet, mobile and cloud computing transformed the way we work as a society. “Generative AI can streamline business processes, automate routine tasks, and create a new generation of business applications,” Kesh Rangan, senior U.S. software analyst at Goldman Sachs Research, wrote in the team’s report. Among other things, the technology is advancing software code development, helping scientists create drugs more quickly, increasing the daily productivity of knowledge workers, and finding its way into business applications [3].

AI can help improve productivity, but many areas are not yet ready to embrace the new technology. A comprehensive digital assessment should prioritize the most important improvements and outline further improvements that need to be implemented gradually. This applies to areas such as process control, advisory AI models, critical IT and operational technologies, change management, and growth mindset [4]. Potential risks include even greater reliance on well-known large technology companies, as they will undoubtedly combine GAI solutions with their existing technology franchise, e.g. cloud providers, search engines or social media platforms.

The impact of generative AI on productivity could add trillions of dollars to the global economy. According to recent research, generative AI could add the equivalent of \$2.6 trillion to \$4.4 trillion annually [5].

### References:

1. Artificial Intelligence Mission Austria 2030. Bundesministerium für Klimaschutz. – Retrieved from: [https://www.bmk.gv.at/#q=Artificial%20Intelligence%20Mission%20Austria%202030&pg=1&t=simple&po=&mi=application\\_pdf](https://www.bmk.gv.at/#q=Artificial%20Intelligence%20Mission%20Austria%202030&pg=1&t=simple&po=&mi=application_pdf)
2. Artificial intelligence, blockchain and the future of Europe: How disruptive technologies create opportunities for a green and digital economy. Executive Summary. European Investment Bank. Retrieved from: [https://www.eib.org/attachments/thematic/artificial\\_intelligence\\_blockchain\\_and\\_the\\_future\\_of\\_europe\\_report\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/thematic/artificial_intelligence_blockchain_and_the_future_of_europe_report_en.pdf)
3. Generative AI could raise global GDP by 7%. Goldman Sachs. 2024. Retrieved from: <https://www.goldmansachs.com/insights/articles/generative-ai-could-raise-global-gdp-by-7-percent.html>

4. Using AI to accelerate process optimization: Is your plant ready? McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/using-ai-to-accelerate-process-optimization-is-your-plant-ready>

5. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#business-and-society>

## РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

**Тростяньська Карина**

*к.е.н., доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики*

**Грибовський Андрій**

*студент*

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

Для дослідження ролі інформаційних технологій у трансформації ризик-менеджменту було обрано метод бібліографічного аналізу, оскільки він дозволяє систематизувати наукові публікації, визначити ключові концепції та тенденції, а також встановити зв'язки між різними напрямками досліджень. Цей підхід є ефективним для аналізу наукової літератури, оскільки забезпечує комплексний огляд розвитку тематики на основі перевірених джерел. Бібліографічні дослідження широко застосовуються у сфері інформаційних технологій та управління ризиками, що підтверджується багатьма науковими роботами. В ході аналізу нами використано ключові праці, що демонструють ефективність цього методу та його застосування у суміжних галузях [1; 2].

Аналіз наукових публікацій, здійснений у межах бібліографічного дослідження, підтверджує, що інформаційні технології відіграють ключову роль у трансформації ризик-менеджменту. Інформація про публікації була зібрана з Web of Science, що дало змогу сформувати репрезентативну вибірку найактуальніших наукових праць з тематики цифрового ризик-менеджменту. Критерії вибору публікацій для бібліографічного дослідження були сформовані на основі широкого тематичного охоплення та актуальності досліджень у сфері інформаційних технологій та ризик-менеджменту. Для пошуку використовувалась комбінація ключових слів: "risk management" AND ("information technology" OR "digital transformation" OR "decision support systems" OR "business analytics"), що дозволило охопити дослідження з різних аспектів цифровізації управління ризиками. Аналіз охоплює останні 10 років, що гарантує актуальність публікацій та враховує сучасні технологічні тенденції. Не застосовувалися обмеження за кількістю цитувань, щоб включити не лише класичні роботи, а й нові перспективні дослідження, які можуть містити проривні ідеї у сфері цифрового ризик-менеджменту.

Аналіз наукових публікацій також візуалізований у вигляді мережевої карти ключових слів, побудованої за допомогою VOSviewer (рис. 1). Графічне представлення кластеризації концепцій ризик-менеджменту та інформаційних технологій дозволяє виділити основні тематичні зв'язки між дослідженнями. На зображенні видно кілька кластерів, що відображають ключові теми, такі як управління ризиками, цифровізація,

кібербезпека, прогнозування, інтеграція технологій та їх вплив на продуктивність бізнесу. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати існуючі знання, але й визначити перспективні напрямки подальших досліджень.

Кластерний аналіз публікацій дозволив визначити основні напрями застосування ІТ у ризик-менеджменті, зокрема використання великих даних, штучного інтелекту, хмарних технологій та блокчейн-рішень для оцінки та управління ризиками. Зростання обсягів даних, доступність аналітичних інструментів та цифровізація бізнес-процесів змушують компанії переглядати традиційні підходи до ризик-менеджменту.

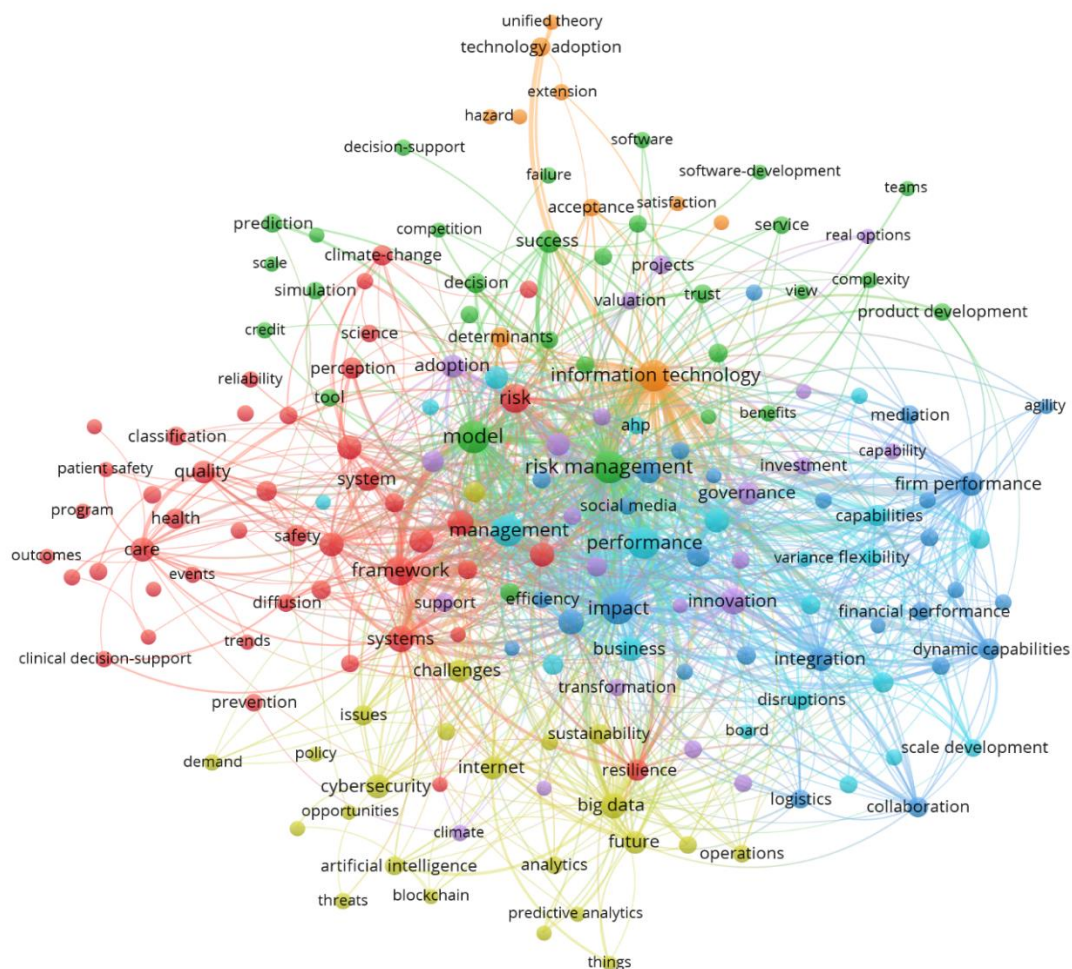


Рис. 1. Візуалізація тематичних кластерів у VOSviewer

Бібліографічний аналіз продемонстрував, що провідні дослідження у сфері ризик-менеджменту зосереджуються на застосуванні інформаційних технологій у прийнятті рішень. Було відібрано та проаналізовано понад 100 наукових публікацій, що охоплюють такі напрямки, як системи підтримки прийняття рішень (DSS), штучний інтелект, кібербезпека та цифрові фінансові ризики. Використання DSS на базі машинного навчання дозволяє суттєво покращити ефективність прогнозування ризиків у фінансовій та економічній діяльності. Дослідження підтверджують, що компанії, які інтегрують AI-алгоритми та аналіз великих даних у процес оцінки ризиків, отримують суттєву конкурентну перевагу завдяки підвищеній точності аналітики та зниженню невизначеності. Водночас особливий інтерес становить аналіз ризиків, пов'язаних із цифровими технологіями, включаючи загрози кібербезпеки, алгоритмічні ризики та питання відповідності регуляторним нормам.



Одним із центральних напрямів, виділених у рамках бібліографічного аналізу, є цифровізація систем ризик-менеджменту, яка охоплює впровадження автоматизованих платформ, хмарних сервісів та блокчейн-технологій. Використання блокчейну у ризик-менеджменті фінансових установ, як показують дослідження, дозволяє підвищити прозорість транзакцій, зменшити ризики шахрайства та автоматизувати управління ризиками завдяки смарт-контрактам. Інший важливий аспект – інтеграція технологій IoT для моніторингу операційних ризиків у промисловості та логістиці. Зокрема, дослідження підтверджують ефективність використання сенсорних даних для прогнозування техногенних аварій, що мінімізує потенційні втрати для бізнесу та держави. Значний акцент у публікаціях зроблено на розвиток кібербезпеки як пріоритетний напрямок цифрової трансформації ризик-менеджменту.

Результати дослідження свідчать про те, що інтеграція інформаційних технологій у ризик-менеджмент сприяє підвищенню ефективності процесу прийняття рішень на всіх рівнях управління. Використання аналітики великих даних дозволяє не лише виявляти закономірності у динаміці ризиків, а й будувати складні прогностичні моделі. Дослідження демонструють, що автоматизовані аналітичні системи не лише покращують виявлення ризиків, а й дозволяють адаптувати стратегії управління ризиками в режимі реального часу. Це особливо актуально для компаній, що працюють у високодинамічних галузях, таких як фінанси, страхування, логістика та енергетика. Аналіз наукових робіт показав, що штучний інтелект стає ключовим інструментом у процесі цифровізації ризик-менеджменту, дозволяючи здійснювати автоматичну ідентифікацію ризиків та їхню оцінку у реальному часі.

На основі аналізу наукових публікацій можна виокремити кілька перспективних напрямів розвитку інформаційних технологій у сфері управління ризиками. Зокрема, активний розвиток штучного інтелекту сприятиме появі самонавчальних систем, здатних не лише аналізувати ризики, а й прогнозувати їхні можливі наслідки. Крім того, дослідження свідчать про зростаючий інтерес до кібербезпеки, особливо у контексті захисту фінансових даних та персональної інформації. Розвиток технологій розподіленого реєстру (DLT) відкриває нові можливості для забезпечення прозорості управління ризиками, що стане ключовим фактором для багатьох секторів економіки у найближчі роки. У наукових працях підкреслюється важливість впровадження комплексних інформаційних екосистем, що поєднують хмарні обчислення, блокчейн, AI та IoT для ефективного ризик-менеджменту.

#### Список використаних джерел:

1. Bashar A., Wasiq M., Nyagadza B., Maziriri E. Emerging trends in social media marketing: a retrospective review using data mining and bibliometric analysis. *Future Business Journal*. 2024. Vol. 10. P. 1–26. DOI: 10.1186/s43093-024-00308-6.
2. Zupic I., Čater T. Bibliometric Methods in Management and Organization // *Organizational Research Methods*. 2015. Vol. 18. P. 429-472. DOI: 10.1177/1094428114562629.

## **АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА РОЛЬ ДОВІРИ**

**Федоренко Тетяна**

*доктор філософії з економіки,  
старший викладач кафедри економічної теорії Київського національного  
економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна*

**Федоренко Руслан**

*к.е.н., старший дослідник,  
завідувач науково-дослідного відділу автоматизованих систем організаційного  
управління Інституту програмних систем НАН України, м. Київ, Україна*

Автоматизація робочих процесів є ключовим інструментом підвищення ефективності, якості та продуктивності роботи в сучасних організаціях. Вона дозволяє зменшити рутинну працю, скорочує кількість помилок, пов'язаних із людським фактором, забезпечує стабільність і точність виконання завдань. Завдяки автоматизації бізнес-процесів працівники отримують можливість зосередитися на стратегічних, аналітичних або творчих завданнях, що сприяє розвитку інновацій та підвищенню конкурентоспроможності організації. Крім того, автоматизація забезпечує швидкий обмін інформацією, інтеграцію різних етапів бізнес-процесів та ефективне управління ресурсами. У глобальному контексті вона допомагає компаніям ефективно управляти даними, реагувати на зміни в економічному середовищі та адаптуватися до нових технологічних викликів. Попри всі переваги, автоматизація робочих процесів несе також низку ризиків: високі початкові витрати, втрата робочих місць, підвищена залежність від технологій, складність інтеграції, етичні та соціальні питання.

На початку автоматизація вимагає значних інвестицій в обладнання, розробку програмного забезпечення, навчання персоналу та модернізацію інфраструктури. Надалі підприємства можуть скоротити витрати на оплату праці, уникнути дублювання процесів і покращити управління ресурсами. Це дає змогу знижувати собівартість продукції та робить товари і послуги доступнішими для споживачів. Автоматизовані системи дають змогу виробляти продукцію і обробляти дані з високою точністю, що сприяє підвищенню її якості. У сфері послуг з'являється можливість покращити клієнтський досвід за рахунок швидшого обслуговування та персоналізованих підходів.

Головною перевагою автоматизації є зростання продуктивності. Компанії часто очікують, що автоматизація дасть змогу значно скоротити час виконання завдань і спростити процес прийняття рішень, зробить робочі процеси більш ефективними та менш ресурсозатратними. Проте на практиці ці очікування не завжди реалізуються. Впровадження автоматизації може супроводжуватися технічними труднощами, необхідністю адаптації існуючих процесів і додатковими витратами на навчання персоналу. Крім того, у складних системах автоматизація іноді додає нові етапи або потребує регулярного оновлення, що може нівелювати потенційне скорочення часу [1].

Важливо враховувати, що успішність IT-проєкту безпосередньо залежить від відповідності до вимог системи управління проєктами: понад 70% таких проєктів завершуються успішно, натомість за відсутності системного підходу цей показник

падає нижче 30%. Ключовими чинниками успіху є: підтримка проєкту з боку керівництва на найвищому рівні, цілеспрямована концентрація ресурсів і зусиль усієї компанії, дотримання корпоративних стандартів, адміністративне управління проєктом, висока кваліфікація залученого персоналу, правильний вибір програмного рішення, усвідомлення, що автоматизація вимагає регулярних змін та адаптацій, готовність до ризиків, здатність визнавати й аналізувати власні помилки [2].

Очевидно, що коли функціонування бізнесу чи організації критично залежить від використання сучасних технологічних рішень, систем управління даними, роботизованої автоматизації процесів, тоді зростають ризики, які пов'язані з технологічною залежністю. Основними викликами автоматизації бізнес-процесів є вразливість до технічних збоїв та кібератак, які можуть зупинити критичні процеси. Залежність від конкретного постачальника технологій може обмежувати гнучкість бізнесу та створювати додаткові витрати у разі необхідності змін. Також є ризик втрати частини робочих місць через автоматизацію, що може викликати соціальне напруження в компанії. Ще одним аспектом є необхідність постійного навчання персоналу для роботи з новими технологіями, що вимагає додаткового часу та інвестицій.

Використання автоматизованих рішень породжує низку етичних та соціальних питань, морально-етичних дилем, зокрема щодо обробки персональних даних, порушення приватності чи ухвалення рішень без участі людини. Одним із нагальних та соціально-вразливим питанням є скорочення робочих місць. Замінюючи людську працю автоматизованими системами, компанії підвищують ефективність і знижують витрати, але водночас створюють соціальну проблему безробіття. Іншою дилемою є питання нерівності – автоматизація значно вигідніша для великих компаній, які мають доступ до сучасних технологій і можуть інвестувати у впровадження складних систем. У той же час малі й середні підприємства часто не мають таких ресурсів, що може посилити економічну нерівність і створити розрив між різними рівнями бізнесу.

Використання алгоритмів і штучного інтелекту для ухвалення рішень створює ризик упередженості алгоритмів, коли автоматизовані рішення можуть дискримінувати певні групи людей через неправильні чи однобічні дані. Важливими є прозорість, відповідальність у використанні, конфіденційність. Системи, які збирають і обробляють великі обсяги даних про співробітників чи клієнтів, можуть порушувати право на приватність. Неправильне використання цих даних чи їх витік створюють не лише правові, але й етичні проблеми.

Не менш важливою є дилема балансу між прибутковістю компанії та її соціальною відповідальністю. Чи є морально виправданим інвестування у технології, що приносять максимальні доходи, але водночас мають негативні наслідки для суспільства? Ці питання вимагають від компаній дотримання етичних стандартів, розробки відповідальних підходів до автоматизації та врахування довгострокових наслідків своїх дій.

Культурні особливості країн мають значний вплив на темпи та напрямки розвитку автоматизації. Рівень готовності суспільства до впровадження нових технологій залежить від ставлення до змін, технологій, праці та довіри. Наприклад, у країнах із високим рівнем довіри до інновацій (як у США чи Японії) автоматизація бізнес-процесів поширюється швидше завдяки підтримці технологічного прогресу й значним інвестиціям у дослідження та розробки. Відрізнитися може і сприйняття автоматизації

в контексті праці. У країнах із високою цінністю людської праці (наприклад, у Німеччині) впровадження автоматизації часто супроводжується захистом прав працівників і намаганнями адаптувати їхні навички до нових умов. Нарешті, культурне ставлення до ризиків і невизначеності – у культурах із високим рівнем страху перед невизначеністю компанії можуть довше вагатися перед впровадженням автоматизованих процесів. Отже, культурні особливості впливають і на швидкість автоматизації, і на її форми, сфери застосування, і на суспільне сприйняття.

Ключовим для забезпечення довіри до автоматизованих процесів є поєднання технічних, комунікаційних та соціальних чинників, які спільно впливають на сприйняття системи користувачами [3]. Перш за все, автоматизовані системи повинні бути надійними, точними та передбачуваними у своїй роботі. Це означає мінімізацію помилок, стабільність функціонування та здатність системи виконувати завдання відповідно до очікувань користувачів. Не менш важливою є прозорість автоматизованих процесів. Користувачі мають розуміти, як система працює, які алгоритми використовуються та які рішення приймаються. Чітке пояснення логіки роботи системи підвищує довіру, особливо у складних або ризикових середовищах, наприклад, у фінансовій, медичній сфері або секторах критичної інфраструктури.

Не варто недооцінювати і соціальний фактор довіри до розробника або постачальника технології. Компанії, які демонструють етичну відповідальність, дотримуються стандартів якості та враховують інтереси користувачів, мають більше шансів здобути довіру. Довіра до автоматизованих процесів є багатогранною концепцією, яка базується на поєднанні технічної досконалості, прозорості, ефективної комунікації та етичного підходу до впровадження технологій. Успішна реалізація цих чинників створює основу для підвищення довіри користувачів до автоматизації та її ефективного використання.

#### Список використаних джерел:

1. Aguirre, S., Rodriguez, A. (2017). Automation of a Business Process Using Robotic Process Automation (RPA): A Case Study. In: Figueroa-García, J., López-Santana, E., Villa-Ramírez, J., Ferro-Escobar, R. (eds) *Applied Computer Sciences in Engineering. WEA 2017. Communications in Computer and Information Science*, vol 742. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66963-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66963-2_7)
2. Шевченко В.Л. Фактори успіху впровадження ERP-систем. *Сучасний захист інформації*. 2014. № 3. С. 30-35. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/dataprotect/article/view/183/181>.
3. Hoff, K.A., & Bashir, M. (2015). Trust in automation: Integrating empirical evidence on factors that influence trust. *Human Factors*, 57(3), 407-434. <https://doi.org/10.1177/0018720814547570>.

## ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ В DIGITAL-СЕРЕДОВИЩІ

**Хоменок І.В.**

*«Маркетинг», 1 курс*

*Науковий керівник: Хоменко І.О.*

*доктор екон. наук, професор кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики  
Національний університет «Чернігівська політехніка»*

В умовах цифрових комунікацій соціальні мережі відіграють ключову роль у реалізації ефективних маркетингових стратегій. Вони допомагають брендам активно взаємодіяти з аудиторією, а не лише привертати увагу до своєї продукції. При якісному просуванні бренду можна збільшити обсяг продажу, впізнаваність, підвищити авторитет та сформувані довірливі відносини зі споживачем. [2]

Процес просування бренду складається з кількох ключових етапів:

1. Стратегічне планування. На початку важливо чітко окреслити цілі, цінності та меседжі.
2. Визначення цільової аудиторії. Важливо зрозуміти, на яких платформах цільова аудиторія найактивніша, які потреби, інтереси та поведінкові особливості її характеризують.
3. Вибір платформи. Наприклад, LinkedIn підійде для професійного просування, Twitter – для оперативної комунікації, Facebook – для створення спільноти, а Instagram – для візуального просування.
4. Створення контенту. Орієнтуйтеся на створення цікавого та релевантного контенту, здатного привернути увагу вашої цільової аудиторії.
5. Взаємодія з аудиторією. Соціальні мережі створені саме для комунікації, тому просування неможливе без двостороннього спілкування.
6. Рекламні кампанії. Рекламні інструменти допоможуть залучити нових клієнтів, розширити аудиторію та підвищити рівень впізнаваності бренду.
7. Моніторинг та аналітика. Регулярно оцінюйте результати вашої діяльності в соціальних мережах. Ці етапи допоможуть розвивати міцні стосунки з аудиторією, залучати більше клієнтів та зміцнювати довіру до бренду [1].

Nike є одним з лідерів серед брендів в соціальних мережах. Одна з найуспішніших SMM-кампаній - #justdoit, присвячена 30-річчю відомого слогану. Люди ділилися своїми історіями про те, як долали труднощі, використовуючи цей хештег. Coca-Cola в свою чергу розвиває емоційну відданість та лояльність своїх клієнтів. Вони активно спонсорують акції та події, а також публікують фото та відгуки свої прихильників. Red Bull виставляє в соціальних мережах відео з екстремальними видами спорту, що стимулює емоції. Ще вони організують власні фестивалі, співпрацюючи з відомими спортсменами. Компанія Starbucks активно публікує свої напої та виробничі процеси, формуючи взаємну довіру. Apple розігрівають аудиторію перед запуском нових пристроїв, публікуючи проморолики в соціальних мережах, а також співпрацюють з впливовими блогерами та особистостями, щоб підвищувати увагу до свого продукту. Кожен з цих брендів застосовує унікальні стратегії для залучення та утримання своєї аудиторії.

Однак варто врахувати, що при просуванні бренду в соціальних мережах можуть виникнути певні проблеми. Наприклад, неправильна стратегія може призвести до неефективного використання ресурсів. Нещирість у взаємодії з аудиторією може відштовхнути клієнтів. Неактуальний або неприйнятний контент, який порушує права людей, може викликати хвилю негативної реакції [2].

У 2025 році аудиторія буде спостерігати за кількома тенденціями. По-перше, пріоритетом буде омніканальна роздрібна торгівля. Компанії забезпечуватимуть послідовність, взаємозв'язок і задоволення від покупок, незалежно від того, як і де клієнти їх здійснюють. По-друге, сталі та етичні практики матимуть вирішальне значення для збереження довіри споживачів. Клієнти дуже переймаються цінностями та етикою компанії, тому потрібно працювати стабільно та етично як для планети, так і для споживачів. По-третє, буде багато мікро- та наноінфлюенсерів у короткометражній відеореklamі. Такі відео для багатьох споживачів все ще залишаються улюбленим засобом, щоб дізнатися про нові продукти [5].

Отже, використання соціальних мереж для просування бренду є важливим компонентом сучасних маркетингових стратегій у цифровому середовищі. Правильно організований процес просування може зміцнити імідж бренду, підвищити його впізнаваність та сформувані довірливі відносини зі споживачами. Практичні приклади відомих брендів, таких як Nike, Coca-Cola, Red Bull, Starbucks та Apple, підтверджують ефективність індивідуальних стратегій просування у соціальних мережах.

#### Список використаних джерел

1. Просування бренду в соціальних мережах: 7 дієвих кроків. Marchenko Marketing : веб-сайт. URL: <https://marchenko.marketing/prosuвання-brendu-v-socialnih-merezhah-7-dievih-kroktiv/> ( дата звернення: 23.12.24 )
2. Просування у соціальних мережах особистого та комерційного бренду/ SendPulse : веб-сайт. URL: <https://sendpulse.ua/blog/social-media-promotion> ( дата звернення: 23.12.24 )
3. Хоменко І.О., Горобінська І.В., Сорока А. В. Основні тренди та сучасні інструменти застосування системи digital-маркетингу в підприємстві та start up. Маркетинг у підприємстві, біржовій діяльності та торгівлі в smart суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри: колективна монографія / За наук. ред. І. В. Перезової. – Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 29-49.
4. Хоменко І.О., Бабаченко Л.В. Промисловий маркетинг як спосіб господарювання в ринкових умовах. Інфраструктура ринку. 2018. № 17. С. 21-24.
5. Top Shopping Trends of 2024 & How They've Changed [New Data]. HubSpot: веб-сайт. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/shopping-trends> ( дата звернення: 23.12.24 )

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЙ

Цибко Ростислав

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Державного університету інфраструктури та технологій  
м. Київ*

У глобалізованому та цифровому бізнес-середовищі ефективно управління комунікаціями стає одним із суттєвих факторів забезпечення економічної безпеки

компаній. Мінливі ринкові умови, зростаючі вимоги до прозорості та виклики, пов'язані з інтеграцією України в європейський економічний простір, спонукають компанії до активного впровадження цифрових технологій у свої стратегії управління комунікаціями.

Цифровізація відкриває нові можливості для оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, сприяє оперативному реагуванню на ринкові виклики та зміцненню репутації компанії. Штучний інтелект, аналітика великих даних, інтерактивні платформи та мобільні додатки створюють основу для ефективної взаємодії між співробітниками, партнерами та клієнтами [1; 2].

Актуальність теми зумовлена потребою сучасного ринку в інформаційній прозорості та швидкій адаптації. При цьому цифровізація комунікацій є не лише інструментом підвищення ефективності управління, а й вагомим механізмом підтримки економічної стійкості компаній, особливо в умовах економічних та геополітичних викликів.

Цифровізація суттєво трансформує підходи до комунікаційного менеджменту, дозволяючи компаніям інтегрувати сучасні технології у свої бізнес-процеси. Згідно зі звітом State of the Sector 2023/24 [3, с.24], міжнародні компанії активно впроваджують штучний інтелект (ШІ), автоматизовані системи, мобільні платформи та інші цифрові інструменти для покращення комунікацій. Проте лише 29% компаній мають чіткі політики щодо використання ШІ, що створює ризики неефективного впровадження та використання технології. Це вказує на необхідність розробки стратегічного підходу до інтеграції ШІ у комунікації компаній.

Дані звіту свідчать про зростання популярності цифрових каналів, таких як мобільні додатки (+48%), відеоконтент (+7%) та інтерактивні заходи, включаючи живі Live Q&A сесії (+10%). Використання таких каналів забезпечує швидкість і гнучкість комунікацій, що є важливим у динамічних умовах глобальних ринків.

Зокрема, найефективнішими каналами визнано: відеоконференції та групові зустрічі (до 97% ефективності); мобільні додатки (86% ефективності), які замінюють традиційні корпоративні портали [3, с.27]. Ці канали дозволяють забезпечувати постійну взаємодію між співробітниками навіть у розподілених командах та у форматі гібридної роботи.

Цифровізація комунікацій є важливим механізмом підтримки економічної безпеки, оскільки сприяє ефективнішому обміну інформацією, підвищенню прозорості процесів і забезпечує швидке реагування на ризики (табл.1).

Зважаючи на стрімкий цифровий розвиток, економічна безпека компаній залежить від технологій, які забезпечують її захист та стабільність. Цифрові інновації стали для бізнесу вагомими інструментами реагування на ризики та утримання ринкових позицій. Головними аспектами, які це демонструють є: швидка реакція на зміни ринкової кон'юнктури; підтримка безперервності бізнесу в кризових ситуаціях; підвищення довіри клієнтів та партнерів. Таким чином, цифрові інновації надають компаніям можливість не лише захистити свої активи, а й підвищити свою конкурентоспроможність, що робить їх невід'ємною частиною стратегії економічної безпеки.

Таблиця 1

**Цифровізація як інструмент комунікаційного менеджменту для підтримки економічної безпеки**

<i>№</i>	<i>Аспект</i>	<i>Опис</i>
1	Швидкість і точність передачі інформації	Миттєва передача інформації між учасниками економічної системи для оперативного прийняття рішень.
2	Захист даних	Використання сучасних методів шифрування та кібербезпеки для запобігання витоку конфіденційної інформації.
3	Прозорість і підзвітність	Фіксація транзакцій, укладення контрактів та зберігання записів для зниження рівня корупції та фінансових порушень.
4	Аналіз і прогнозування	Використання Big Data та AI для аналізу економічних процесів і прогнозування можливих ризиків.
5	Підтримка бізнесу	Спрощення доступу до ринків, оптимізація комунікації з партнерами та клієнтами, інтеграція в глобальні економічні процеси.
6	Оперативне залучення ресурсів у кризових ситуаціях	Швидка мобілізація людських, фінансових і матеріальних ресурсів у випадку економічних чи природних катастроф через цифрові платформи.

*Джерело: складено на основі [1;2;3]*

Отже, комунікаційний менеджмент у контексті цифровізації сприяє побудові стійкої економічної системи, яка здатна швидко адаптуватися до змін та ефективно протидіяти загрозам. Впровадження інноваційних технологій у процес управління комунікаціями є важливим завданням для збереження економічної безпеки в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

**Список використаних джерел:**

1. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. Економічний аналіз. 2024. Том 34. №2. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.465>
2. Семчук Ж., Іваш А., Хоростіль О., Вовк Ю., Хміль Ю., Підгірняк О., Зубрицький В. Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств. Академічні візії. 2024. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11356659>
3. State of the Sector 2023/24. URL: <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2024.pdf> (дата звернення: 22.01.2024)



## ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ

**Цимбаленко Олександр Едуардович**

*Аспірант 3-го курсу, Європейський Університет, м. Київ*

У сучасних умовах інформаційні технології (ІТ) відіграють вирішальну роль у забезпеченні стійкості державних і бізнесових структур. Цифровізація є ключовим фактором інноваційного розвитку, що дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити безпеку інформаційних ресурсів і зміцнити конкурентні позиції держави й бізнесу в умовах глобальних викликів.

Цифровізація як основа економічної безпеки. Розвиток цифрових технологій забезпечує значні переваги для державних і бізнесових структур. Зокрема, впровадження національних електронних платформ, таких як "Дія", дозволяє інтегрувати адміністративні послуги, зменшити витрати часу та підвищити ефективність взаємодії громадян з органами влади [3; 5]. Для розширення цифровізації в державному секторі пропонується:

створення єдиної платформи управління інформаційними ресурсами держави з використанням технологій штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування та аналізу потреб суспільства [2, с. 25; 7, с. 33];

впровадження автоматизованих систем моніторингу та аналізу даних у сфері економічної безпеки для своєчасного виявлення ризиків [4, с. 18; 6, с. 45];

розвиток цифрових компетенцій державних службовців через спеціалізовані тренінги та освітні програми, орієнтовані на роботу з сучасними ІТ-інструментами [3; 8; 10].

У бізнес-секторі цифровізація сприяє зростанню продуктивності та конкурентоспроможності. Наприклад, використання хмарних обчислень дозволяє оптимізувати витрати на ІТ-інфраструктуру, забезпечуючи доступність даних у режимі реального часу [6; 9]. Для стимулювання цифровізації бізнесу доцільно:

надавати державні гранти на впровадження цифрових технологій у малих та середніх підприємствах;

створювати публічно-приватні партнерства для розробки інноваційних ІТ-рішень;

удосконалювати правову базу щодо захисту даних та інтелектуальної власності в умовах цифрової трансформації [5, с. 33; 10].

Роль ІТ у бізнес-секторі. В умовах цифрової трансформації підприємства активно впроваджують системи CRM, ERP і хмарні сервіси для інтеграції та обробки даних. Це сприяє оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат і адаптації до змін ринку. Зокрема, CRM-системи дозволяють автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами, підвищуючи рівень їх задоволеності, а ERP-системи забезпечують інтегроване управління всіма ресурсами компанії [4; 6].

Значна увага приділяється автоматизації ланцюгів постачання, що дозволяє забезпечити прозорість процесів та їхню адаптивність до змін зовнішнього середовища. Наприклад, провідні українські компанії в аграрному секторі впроваджують системи

моніторингу врожаю на основі великих даних та IoT-рішень (Інтернету речей), що дозволяє підвищити продуктивність та зменшити втрати [7, с. 45; 9].

Для поглиблення впровадження ІТ у бізнесі пропонується:

запровадження регіональних програм підтримки цифрових стартапів, які орієнтовані на інноваційні рішення для різних галузей економіки [8, с. 19; 10];

розвиток фінансових інструментів для ІТ-підприємств, таких як державні субсидії чи податкові пільги для компаній, що впроваджують інновації [5, с. 29; 6];

створення бізнес-інкубаторів, які забезпечуватимуть підприємців консультаціями, технічною підтримкою та доступом до сучасної інфраструктури [3; 9; 10].

Крім того, важливо розвивати культуру цифрової співпраці між підприємствами. Це включає створення платформ обміну даними, які дозволяють компаніям отримувати доступ до аналітичної інформації, важливої для прийняття стратегічних рішень. Успішним прикладом є запровадження відкритих API, що дозволяють інтегрувати різні сервіси для автоматизації взаємодії з клієнтами [6; 8].

Таким чином, роль ІТ у бізнес-секторі не обмежується лише технічними аспектами, а охоплює ширший спектр управлінських та організаційних питань. Впровадження сучасних технологій є не тільки конкурентною перевагою, а й необхідністю для виживання бізнесу в умовах швидкої зміни ринкових умов [4; 7; 10].

Підвищення кібербезпеки як основи економічної стійкості Проблематика:

Відсутність достатнього фінансування. У державному секторі фінансування на кібербезпеку обмежене, що призводить до недостатньої захищеності інформаційних систем [4; 8, с. 99].

Низький рівень обізнаності персоналу. Відсутність знань та навичок у сфері кібергігієни серед працівників створює ризики витоків даних [7; 10, с. 54].

Розвиток технологій. Швидкий розвиток кіберзагроз випереджає адаптаційні можливості держави та бізнесу [5, с. 78].

Пропозиції щодо вдосконалення:

Навчання персоналу. Впровадження національної програми навчання державних службовців та бізнес-працівників основам кібербезпеки. Це сприятиме зниженню ризиків витоків даних через людський фактор [3, с. 50; 9].

Централізована система моніторингу. Створення національного центру реагування на кіберзагрози, який би забезпечував оперативне виявлення та нейтралізацію атак [2; 6, с. 67].

Інвестування у вітчизняні рішення. Розвиток локальних інструментів кіберзахисту, включаючи системи виявлення DDoS-атак, антивірусні рішення та інші продукти [4; 8].

Партнерства між державою та приватним сектором. Організація платформ для обміну інформацією про актуальні загрози. Це дозволить підвищити стійкість критичної інфраструктури та зменшити вразливості [5; 7, с. 112; 10].

Деталізація пропозицій:

Для навчання персоналу варто розробити онлайн-курси та сертифікаційні програми, які включатимуть практичні кейси та моделювання кібератак.

Централізована система моніторингу має базуватися на використанні штучного інтелекту, який автоматично аналізує великий обсяг даних для виявлення підозрілої активності.

Вітчизняні рішення потребують стимулювання з боку держави, включаючи гранти на розробку нових технологій кіберзахисту.

Партнерства між державою та бізнесом слід організовувати через регулярні конференції, форуми та створення об'єднаних робочих груп.

Цифровізація є важливим інструментом забезпечення стійкості держави та бізнесу, сприяючи інноваційному розвитку, підвищенню економічної безпеки та конкурентоспроможності. Подальше впровадження інформаційних технологій в Україні потребує системного підходу, орієнтованого на співпрацю державного та приватного секторів, розвиток цифрової інфраструктури й підвищення цифрової грамотності населення.

#### Список використаних джерел:

1. Андрущенко В., Сергієнко В. Освітні вимірювання: наука і практична діяльність. Вища освіта України. 2017. №1. С. 17-24.
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 24.11.2024).
3. Іваненко П. Інноваційні технології в економіці. Економічний часопис. 2021. №3. С. 45-52.
4. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 24.11.2024).
5. Гончаренко С. Цифровізація освіти в умовах пандемії. Освіта і сучасність. 2020. №2. С. 12-18.
6. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Київ: Держстат України, 2023. 250 с.
7. Смирнов О. Цифрові платформи для бізнесу: перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2022. №5. С. 28-34.
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Стратегії розвитку цифрової економіки України на 2018-2025 роки» від 17.01.2018 № 67. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-п> (дата звернення: 24.11.2024).
9. Коваленко І., Шевченко М. Інформаційні технології у державному управлінні. Державне управління: теорія та практика. 2019. №4. С. 101-107.
10. Європейська комісія. Цифрова економіка та суспільство у 2023 році. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 24.11.2024).

## ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ В БІЗНЕСІ

**Чайка Олександр**

*аспірант кафедри маркетингу*

*Національного університету «Одеська політехніка»*

*м. Одеса*

CRM (Customer Relationship Management) - це підхід до управління взаємодією компанії з поточними і потенційними клієнтами. Він використовує аналіз даних про історії клієнтів з компанією для поліпшення ділових відносин з клієнтами, приділяючи особливу увагу утриманню клієнтів і, в кінцевому рахунку, зростання продажів.

Одним з важливих аспектів CRM-підходу є системи CRM, які збирають дані з цілого ряду різних каналів зв'язку, включаючи веб-сайт компанії, телефон, електронну пошту, чат, маркетингові матеріали та зовсім недавно, соціальні мережі. Завдяки CRM-підходу і системам, використовуваними для його полегшення, підприємства дізнаються більше про свою цільову аудиторію і про те, як найкращим чином

задовольнити їх потреби. Не дивлячись на те, що провідні компанії пишуть, що масово впроваджують CRM-системи, дані системи ще не отримали масового впровадження. Опитування 1009 українських компаній малого, середнього та великого бізнесів показали наступне (рис. 1) [1].



Рис. 1. Інструменти компаній для збору інформацій про роботу з покупцями

94% компаній в Україні працюють з клієнтами за допомогою «підручних засобів» і не хочуть вкладатися в технології. Серед опитаних компаній у 61% основним інструментом для ведення бази клієнтів є Excel, а в 3% компаніях для збору звітності про роботу з клієнтами використовують паперову звітність.

## ЦИФРОВА ПРОЕКЦІЯ БІЗНЕСУ, ЯК ЗАСІБ СТІЙКОСТІ ТА САМОЗБЕРЕЖЕННЯ

**Чепела Олексій Володимирович**

*<sup>1</sup>магістр, науковий співробітник*

**Руснак Віталій Михайлович**

*<sup>2</sup>кандидат військових наук, доцент провідний науковий співробітник  
Державний науково-дослідного інституту випробувань та сертифікації озброєння  
та військової техніки  
м. Черкаси*

Виклики, які постають перед бізнес середовищем, чи будь-якими іншими установами, які пов'язані з господарською діяльністю в сучасному житті, як в Україні так і в світі стикаються з схожими за наслідками, хоча і різними за проявами факторами, які призводять до нестабільності та порушень у роботі, їх узагальнено можна розділити на декілька рівнів.

1. Нестабільність персональна:
  - зміни в потребах;
  - зміни/перегляд пріоритетів та цілей;
  - зміни в особистому житті.
2. Нестабільність внутрішня:
  - зміна персоналу;
  - зміна внутрішніх потреб підрозділів;
  - зміна керівництва або власника;
  - зміни у послугах чи продукції.
3. Нестабільність зовнішня:

- зміни у запитах від споживачів;
- зміни у партнерів або субпідрядників;
- зміни ринкового характеру;
- зміни у законодавстві.

#### 4. Зміни глобальні;

- збільшення фінансової волатильності;
- зміна клімату;
- зміни в глобальній мережі товарообігу;
- збільшення кількості на одиницю часу корпоративних поглинань;
- зростання геополітичної нестабільності;
- глобалізація і взаємозалежність світової економіки;
- пришвидшення темпу будь-яких змін, як в розрізі кількісного так і в розрізі якісного показників;
- зростання технологічної компоненти в житті людства;
- збільшення обсягів даних, які генеруються людством.

Виходячи з вище наведеного і в цілому по сутності, на нестабільність роботи компанії чи установи впливають зміни різного характеру та різної глибини впливу. Існуючі моделі адміністрування діяльності, які часто покладають на виконавців чи менеджерів, стають нежиттєздатними через обмеженість людської нервової системи та функціональних особливостей будови людського тіла. Іншими словами, людина стає не здатною ефективно сприймати, обробляти, та впроваджувати необхідні рішення в середньо та довгостроковій перспективі, через збільшення кількості можливих варіантів розвитку подій та через те, що фізично нездатна генерувати на одиницю часу більше певної кількості відповідей на запити, які отримує ззовні. Це пов'язано в першу чергу з технологічним розвитком, як таким, та його темпами і впровадженням таких технологій в усі рівні життя. Але бізнес середовище все ще досить часто покладається та залежить від функціональних чи професійних спроможностей тих чи інших відповідальних осіб, що часто призводить до перевантаження таких осіб та зростання кількості помилок та невірних дій.

Якщо подивитися на більшість процесів в бізнесі то зараз вони, так чи інакше, використовують інформаційні технології, а їх головною властивістю є передача та обробка великої кількості даних на одиницю часу. Інформація цими каналами обміну даних переміщується від однієї відповідальної особи до іншої, після отримання обробки та зміни в необхідних місцях. Саме на цьому етапі відбуваються найбільші затримки в процесах виробництва послуг чи товарів, тобто, якщо теоретично виключити людину з цих місць обробки та інтерпретації даних, швидкість впровадження змін або реакції на них з зовнішнього середовища, може збільшитися в рази, або навіть на порядки в залежності від того, яку кількість таких інтерпретацій необхідно зробити тому чи іншому виконавцю на шляху від початку процесу до його кінцевого результату.

Звісно, що мова не йде про повне виключення людини з таких процесів, технологічний і соціальний розвиток до цього ще не готовий, але важливо застосовувати такі методи та інструменти, які дозволять оперативно, та ефективно відповідати на зміни на всіх рівнях, а також на їх швидкість, як в абсолютному значенні так і на прискорення швидкості змін, та їх кількісно-якісного показників.

Підходи, які запропоновані нижче, будують певний міст між технологіями з їх швидкостями та можливостями людини. Важливо зауважити, що ці підходи розглядаються як засіб збереження бізнесу, як єдності і сутності у вигляді певного обсягу даних за допомогою яких бізнес модель з одного боку збереже свою структурну цілісність, а з іншого буде здатна змінюватися реагуючі на зміни будь-якого рівня.

В цілому метод «Цифрової проекції бізнесу», як такий, не має обмежень для застосування, якщо розглядати, що об'єктом на якому він буде застосовуватися є сформована бізнес модель, визначений потік бізнес процесів, або інша структура, яка працює за визначеними правилами чи законами.

Для реалізації цього методу необхідно по-перше, сформувані чи побудувати надійну інфраструктуру обміну інформації всередині організації, для того щоб забезпечити доступ персоналу до роботи з нею, а по-друге, ця система має бути спроможною до комунікації із зовнішнім середовищем у широкому розумінні цього терміну, чи то текстові повідомлення з різних джерел, чи то різний формат та тип даних, які заходять або виходять з системи. Якщо в організації вже існують впроваджені системи управління процесами такі, як CRM або ERP системи, або їх аналоги то застосування цього методу можна почати на їх базі, оскільки вони вже є носіями великої частини необхідних даних але недолік таких систем пов'язаний з їх обмеженнями в сфері застосування, вони перекривають тільки певну частку обміну інформації і зазвичай лише в середині самої організації, що не є достатнім для того, щоб ефективно відповідати на сучасні виклики.

Сутність підходу «Цифрової проекції бізнесу» полягає у суцільному інформаційно-цифровому переносі всіх даних та їх інтерпретацій у цифровий простір таким чином щоб з одного боку він був самодостатнім і повноцінним для зовнішнього не долученого до бізнесу спостерігача, а з іншого боку визначені відповідальні користувачі мають мати достатній рівень доступу для впливу на роботу але не на структуру бізнес процесів. «Цифрової проекції бізнесу» піддаються всі складові бізнесу від мікрорівня, найменших змінних чинників або кількісних показників чи статичних даних, до макрорівня даних, які має організація таких, як: місія, візія, ключові показники бізнес діяльності, тощо. В тих місцях де інформація надходить з зовні або де вона виходить на зовні, але її формат чи подання не узгоджені з внутрішнім форматом системи, або з вимогами до вихідного формату даних, повинна бути впроваджена система інтерпретації таким чином, щоб виключити вірогідність, що цією інтерпретацією доведеться займатися людині. Також важливо усвідомити та спроектувати гнучкість цієї системи так щоб вона мала спроможність швидко перебудовувати зовнішні зв'язки але ядро бізнесу було б настільки міцним в цій проекції, щоб не втратити своєї сутності.

Якщо зробити «Цифрову проекцію бізнесу» у відповідності до вище наведених вимог то результатом стане те, що навіть при повній або частковій втраті працездатності бізнесу на будь-якому етапі на будь-який термін, дані необхідні для відновлення його роботи будуть збережені, якщо сама проекція зберегла цілісність і придатність до зчитування.

В той момент коли треба буде відновити будь-яку частку роботи або бізнесу в цілому, «Цифрова проекція бізнесу» дасть можливість зробити проекцію всього, що необхідно з середини проекції на зовнішнє середовище.

Якщо розглядати роботу організації в більш стабільних умовах то цей підхід дасть змогу задіяному персоналу швидко реагувати на зовнішні виклики через те що вони будуть знаходитися всередині захищеного середовища і будуть виконувати лише найважливішу функцію, яку може виконувати людина в такій системі, а саме прийняття рішення, а ніяк не обробку та інтерпретацію отриманої інформації.

## ОМНІКАНАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Чередничок Юрій**

*аспірант кафедри маркетингу  
Національного університету «Одеська політехніка»  
м. Одеса*

Одним з показників, що характеризують здатність підприємства залучити клієнтів і впливають на комерційний успіх, є ділова репутація. Хороша репутація спричиняє збільшення продажів і приносить прибуток, допомагає отримувати контракти і залучати інвестиції на більш вигідних умовах, підвищує лояльність персоналу і знижує ймовірність спадів в умовах кризи, підвищує привабливість компанії при пошуку нового персоналу. Ділова репутація дає відчутні матеріальні результати. Якщо ж репутація фірми страждає, то крім упущеної вигоди це несе ряд серйозних загроз бізнесу – від зниження вартості акцій компанії до втрати персоналом мотивації.

Оmnіканальний маркетинг є крос-канальною стратегією, яку організації використовують для поліпшення ринкового положення. Замість паралельної роботи канали зв'язку і їх допоміжні ресурси розробляються і організуються для співпраці. Omніканальність має на увазі інтеграцію і оркестровку каналів, так що досвід взаємодії на всіх каналах, які хтось хоче використовувати, ефективний або приємний, ніж використання одиночних каналів в ізоляції.

Omніканальний маркетинг – під вид клієнтоорієнтованого маркетингу. Клієнтоорієнтований маркетинг має наступні переваги з точки зору зниження витрат, пов'язаних з залученням нових покупців та появи основної групи покупців, яка забезпечує ринок для тестування и виведення нових продуктів. Серед вигід клієнтоорієнтованого маркетингу виділяються психологічні, соціальні та економічні. Є різниця між багатоканальним маркетингом та omніканальним маркетингом. Перший підвид включає себе агресивну сторону взаємодії з покупцями: включає в себе абсолютно всі канали взаємодії та нагадує споживачам усюди. Omніканальний підхід зосереджений тільки на найпривабливіших каналах та включає в себе синергію фізичних місць продажу та інтернет-магазину. Одним з основних інструментів omніканального маркетингу є CRM-система. CRM-система – це підхід до управління взаємодією компанії з поточними і потенційними клієнтами. Вона дозволяє поділяти клієнтів на різні групи та вибирати найбільш привабливий з точки зору прибутковості, канал продажу.

### **Список використаних джерел:**

1. Oklander M., Yashkina O., Yashkin D. Minimization of transportation risks in logistics by choosing a cargo delivery route with the minimal projected number of road accident. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol 5/3, No (101). P. 57–69. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.181612>

(дата звернення: 24.11.2024)

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ І ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**Чорний Віталій**

*аспірант кафедри маркетингу  
Національного університету «Одеська політехніка»  
м. Одеса*

Сучасні цифрові технології суттєво вплинули на способи спілкування з клієнтами. З'явилися нові способи комунікації, і кожен з них має як переваги, так і недоліки. Сьогодні більшість людей мають регулярний доступ в мережу Інтернет з комп'ютера, ноутбука, планшета та за допомогою мобільних пристроїв. Користувачі знаходяться в мережі постійно та постійно отримують інформацію. Завдяки цьому люди активно користуються соціальними мережами для спілкування між собою. Це створює сприятливі умови для використання їх потенціалу в якості платформи для реклами та просування різноманітних товарів та послуг. Тому сьогодні для бізнесу важливо бути присутнім та активним в соціальних мережах.

Розглянемо статистику популярних соціальних мереж в Україні. На початку 2022 року найпопулярнішими соціальними мережами в Україні є Facebook (58% від усіх респондентів), YouTube (41%), Instagram (28%) і Telegram (14%). Найменш популярною є Linkdn (1%). Про це свідчать дані опитування компанії Research & Branding Group. Популярність Facebook в Україні сильно зросла. В 2024 році згідно зі статистикою цієї соціальної мережі, яку вона надає в рекламному кабінеті, кількість користувачів Facebook становило понад 5 мільйонів українців.

Головна перевага соціальних мереж у величезній кількості зареєстрованих користувачів, яких можна перетворити на покупців. Найефективніші соціальних мереж для бізнесу – Facebook та Instagram. Facebook – це потужна соціальна мережа за загальним охопленням аудиторії, за функціоналом, за можливостями просування платними і безкоштовними методами. В Instagram молодь активно ділиться контентом, фоловить один одного, стежать за відомими особистостями та улюбленими брендами.

Кожен день створюється значна кількість бізнес-акаунтів, тому конкуренція досить висока, втім, як і шанс загубитися навіть з унікальною пропозицією. Щоб цільова аудиторія перейшла на бізнес-сторінку в соціальних мережах і хотіла там залишитися, потрібно створювати контент, якого більше ніде немає.

### **Список використаних джерел:**

1. Oklander M., Oklander T., Yashkina O., Pedko I., *Chaikovska M.* Analysis of technological innovations in digital marketing. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. Vol 5/3, No 95. P. 80–91. DOI: 10.15587/1729-4061.2018.143956



## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ СУПРОВОДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЗРАЗКІВ ОЗБРОЄННЯ ТА ВІЙСЬКОВОЇ ТЕХНІКИ**

**Шабанова Олена**

*к.е.н., доцент,*

*провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*

**Семироз Андрій**

*старший науковий співробітник науково-дослідного відділу Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*

**Якимович Олександр**

*науковий співробітник науково-дослідного відділу Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*

Система інноваційної діяльності Збройних Сил України формувалася та функціонує в умовах динамічних викликів, зумовлених воєнною агресією, обмеженістю ресурсів і необхідністю швидкого реагування на оперативні потреби. Це визначає її специфічні характеристики, серед яких можна виділити високий рівень адаптивності, тому що система має бути орієнтована на впровадження інновацій у стислі строки, часто з використанням гнучких підходів до організації процесів, включаючи прискорене прийняття рішень, спрощення процедур і зменшення тривалості етапів розробки.

Існують ключові напрями для вдосконалення супроводження інноваційної діяльності у Збройних Силах України.

1. Діджиталізація процесів підтримки. Створення платформ, які акумулюють та узагальнюють отриманий досвід. Існуючі тенденції діджиталізації та накопичення баз даних диктують приблизно однакову модель підтримки проєктів та накопичення досвіду використання інноваційних продуктів. Для цього створюються єдині платформи, які акумулюють і узагальнюють отриманий досвід. Зазвичай такі платформи мають базу даних, яка акумулює масив даних про використання, транспортування, обслуговування продукції та аналітичну одиницю (групу), яка аналізує дані. Це можуть бути як первинні дані від безпосередніх користувачів, так і попередні аналітичні звіти. Ці платформи можуть стати базою для навчання та обміну досвідом і частково реалізовані у створених спеціалізованих підрозділах Збройних Сил України та Міністерства оборони України.

Для впровадження системи обміну досвідом у Збройних Силах України доцільним буде:

– розроблення національного аналога Порталу вивчення уроків НАТО (NLLP) для централізованого збору, аналізу та обміну досвідом, набутим під час операцій та навчань;

– формування спеціалізованої управлінської команди, яка відповідає за підтримку платформи, аналіз та впровадження досвіду, отриманого в реальних умовах,

забезпечення якості контенту, адміністрування користувачів та допомогу в організації заходів;

– розробка механізму верифікації та безпеки для впровадження чітких правил верифікації та узгодження даних, опублікованих на платформі, з метою запобігання витоку інформації, забезпечення контролю за відповідністю наданої інформації стандартам безпеки та формату, використанню захищених каналів передачі даних та надійних засобів авторизації користувачів, наданню різних рівнів доступу до платформи для захисту конфіденційності даних;

– формування професійних спільнот для обміну досвідом між кафедрами, науковими установами та іншими організаціями;

– проведення регулярних заходів, семінарів та форумів для стимулювання взаємодії між учасниками системи.

2. Інтеграційна платформа VIP1 (верифікація інноваційних проєктів). У системі інноваційної діяльності у Збройних Силах України також розроблена інтеграційна платформа VIP1 (Verification of Innovative Projects). Інтеграційна платформа передбачає створення, ведення та використання сукупності баз даних (банків) інноваційної діяльності Збройних Сил України.

За останні 1,5 роки існування у Збройних Силах України системи інноваційної діяльності було розглянуто, оцінено та здійснено супровід приблизно 1500 проєктів. Результати показують високу ефективність системи.

За оцінками фахівців, застосування такого підходу дозволило прискорити обмін досвідом, уникнути дублювання та втрат інформації. Тобто це дозволяє підвищити ефективність супроводження інноваційних проєктів та їх кінцевої продукції. Але на сьогоднішній день система потребує розгортання в повному обсязі для забезпечення усіх передбачених функцій.

3. Кластер BRAVE1. BRAVE1 – це українська ініціатива, спрямована на підтримку розвитку інноваційних оборонних технологій. Вона функціонує як кластер оборонних технологій, який об'єднує розробників, стартапи та військових фахівців для створення та впровадження передових рішень безпеки. Цей проєкт є частиною стратегії України з підвищення обороноздатності та інтеграції до стандартів НАТО. Слід зазначити, що кластер орієнтований на швидку реалізацію результатів інноваційних проєктів, він не здатний працювати зі складними проєктами, оскільки, незважаючи на залучення іноземних інвестицій, обсяг фінансування може виявитися недостатнім для масштабування великих інноваційних проєктів. Залежність від грантів може стримувати довгострокові інвестиції в розвиток проєктів, які потребують значних ресурсів. Хоча BRAVE1 підтримує інновації, існує потреба у створенні довгострокової стратегії, яка б забезпечила системний підхід до розвитку військових технологій.

Таким чином, для ефективного покращення супроводження інноваційної діяльності у Збройних Силах України важливо впроваджувати комплексні цифрові платформи для акумуляції та аналізу досвіду, а також забезпечувати безпеку даних і створення умов для обміну знаннями. Інтеграція платформ VIP1 і кластеру BRAVE1 сприятиме оптимізації інноваційних процесів, проте необхідно розробити довгострокову стратегію для підтримки масштабних проєктів та забезпечення стабільного фінансування.

## ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

**Шевчук Владислава**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки  
Державного університету інфраструктури та технологій  
м. Київ*

**Ткаченко Марія**

*студентка 4 курсу, спеціальності «Міжнародні економічні відносини»  
Державного університету інфраструктури та технологій  
м. Київ*

Національна політика України у сфері цифровізації є важливим напрямком розвитку сучасної держави, що сприяє підвищенню ефективності державного управління, покращенню доступу громадян до послуг та інтеграції у глобальний цифровий простір. Розвиток цифрової економіки став невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку країни. Як зазначено у Стратегії сталого розвитку «Україна-2020», створення сучасного цифрового середовища для громадян та бізнесу є одним із пріоритетів [1].

Як відомо, державна політика цифрового розвитку країн Європейського Союзу реалізується на основі стратегічного підходу на національному та наднаціональному рівнях, що передбачає запровадження «цифрових адженд», спрямованих на активні цифрові трансформації та формування Єдиного цифрового ринку ЄС.

Урядом України в напрямку цифрової трансформації було схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 та затверджено План заходів із розвитку широкосмугового доступу до Інтернету на 2021-2022 рр. В Національній економічній стратегії на період до 2030 р. також приділено увагу розвитку цифрових технологій в Україні.

Державна політика України у сфері цифрового розвитку спрямована на інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всі сфери суспільного життя, забезпечуючи ефективне державне управління та надання послуг громадянам.

О. В. Островський називає ряд проблем у сфері цифрової трансформації: недосконалість законодавчої бази та уповільнення розробки й адаптації законодавства до умов цифрового розвитку; недостатній рівень інфраструктурного розвитку й інвестиційної активності; відсутність стратегічних документів у сфері цифрового розвитку; низький рівень цифрових навичок і цифрової культури населення; недостатній рівень державної підтримки та стимулювання цифрового розвитку [2].

Основними напрямками державної політики цифрового розвитку є:

– Розвиток цифрової інфраструктури – забезпечення доступу до якісних телекомунікаційних послуг для всіх громадян України, що відповідає євроінтеграційним прагненням країни [3].

– Впровадження електронного урядування – створення умов для надання адміністративних послуг в електронному форматі, що підвищує прозорість та ефективність державного управління.

– Забезпечення для громадян і суб'єктів господарювання безпечного та надійного середовища, в якому відбувається електронна взаємодія з державою, включаючи повну його відповідність правилам і вимогам, встановленим законами України щодо захисту персональних даних та інформації, що належить державі, електронної ідентифікації та довірчих послуг [4].

– Розвиток цифрових навичок населення – підвищення рівня цифрової грамотності громадян, що є необхідною умовою для ефективного використання цифрових технологій [3].

– Інтеграція з єдиним цифровим ринком ЄС – імплементація європейських стандартів та практик у сфері цифровізації, що сприяє економічному зростанню та інвестиціям [3].

– Підтримка прийняття рішень, що полягає в забезпеченні використання новітніх інформаційних технологій для розроблення програмних продуктів, які підтримують прийняття рішень органами виконавчої влади під час реалізації владних повноважень [4].

– Адміністративне спрощення – прискорення та спрощення адміністративних процесів шляхом їх цифрового розвитку [4].

– Подальша розробка відповідної законодавчої бази та її гармонізація з чинними міжнародними нормативно-правовими актами.

– Стимулювання цифровізації галузей економіки та інших сфер (освіти, медицини, управління містами тощо).

Україна активно впроваджує цифрові технології в державне управління та надання послуг громадянам. Одним із ключових проєктів є «Дія», створена Міністерством цифрової трансформації України. Додаток «Дія» надає доступ до 11 цифрових документів та 12 послуг, а вебпортал «Дія» пропонує понад 70 онлайн-сервісів для громадян та бізнесу. Станом на сьогодні, понад 14 мільйонів осіб користуються продуктами екосистеми «Дія», тобто кожний четвертий громадянин України [5].

Впровадження цифрових технологій у державне управління сприяє підвищенню прозорості, ефективності та доступності державних послуг, а також зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Міністерством цифрової трансформації України розроблена і схвалена у 2020 році Кабінетом Міністрів України Концепція розвитку штучного інтелекту, в межах якої передбачено 8 сфер державної діяльності та індустрій – освіта та людський капітал, наука та інновації, економіка та бізнес, кібербезпека, інформаційна безпека, оборона, публічне управління, правове регулювання та етика, правосуддя. Наприклад, у сфері середньої освіти Міністерство планує організувати курси для педагогів щодо роботи з даними та основ штучного інтелекту. Крім цього, одним з пріоритетних напрямків діяльності для відомства є популяризація та підвищення якості природничої та фізико-математичної освіти в школі і створення спеціалізованих освітніх програм зі штучного інтелекту [6]. Загалом Мінцифри прагне, щоб Україна до 2030 року ввійшла до топ-3 країн світу за рівнем розроблення та впровадження рішень на основі штучного інтелекту в державному управлінні, цифрових послугах та ключових секторах економіки. Саме такі амбіції задекларував Віце-прем'єр-міністр з інновацій, розвитку освіти, науки та технологій, міністр цифрової трансформації Михайло Федоров у вересні 2024 року на зустрічі зі ШІ-компаніями. Для досягнення мети Міністерство

цифрової трансформації України впродовж наступних п'яти років планує: розробити національну ІІІ-стратегію та програму інвестування в дослідження та розроблення ІІІ-рішень;

– досягнути зростання ІІІ-стартапів мінімум на 50% щороку; упровадити ІІІ-рішення в пріоритетних сферах: державному управлінні, цифрових послугах, освіті, охороні здоров'я, військових технологіях; провести дослідження та визначити цілі для інших пріоритетних галузей тощо [7]. До того ж Міністерство цифрової трансформації планує створити міжнародний кластер для обміну експертизою та розроблення передових рішень ІІІ для державного сектору – AI Centre of Excellence.

Отже, вагому роль у процесах цифрового розвитку відіграє системна державна політика. В Україні запроваджено низку ініціатив, які враховують світові тренди та тенденції цифрової трансформації.

Державна політика України у сфері цифровізації базується на принципах відкритості, прозорості, орієнтованості на громадян та безпеки. Реалізація цієї політики через проекти, такі як «Дія», сприяє інтеграції цифрових технологій у всі сфери суспільного життя, підвищуючи ефективність державного управління та покращуючи якість життя громадян.

#### Список використаних джерел:

1. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України №5/2015 від 12.01.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5/2015> (дата звернення: 14.01.2025)
2. Островський О.В. Формування державної політики цифрового розвитку: сучасні тенденції та перспективи. *Таврійський науковий вісник*. 2021. № 3. С. 85-91. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.12>
3. Концепція державної політики у сфері цифрової інфраструктури. URL: [https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/Policy\\_digital\\_infrastructure\\_v3%20\(1\).pdf](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/Policy_digital_infrastructure_v3%20(1).pdf) (дата звернення: 14.01.2025)
4. Державна політика цифрового розвитку. Соціальна справа. URL: <https://socsprava.com.ua/courses/derzhavna-polityka-czyfrovogo-rozvytku/lesson/derzhavna-polityka-czyfrovogo-rozvytku/> (дата звернення: 14.01.2025)
5. Digital State. Дія. URL: <https://expo.dii.gov.ua/> (дата звернення: 14.01.2025)
6. Штучний інтелект в Україні розвиватимуть у восьми сферах. УКРІНФОРМ. 04.12.2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3148749-stuchnij-intelekt-v-ukraini-rozvivatimut-u-vosmi-sferah.html> (дата звернення: 14.01.2025)
7. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь. KYIVSTAR BUSINESS HUB. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz> (дата звернення: 14.01.2025)

## ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ У ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЯХ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

**Штефан Людмила**

*к. е. н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування*

*Вінницького навчально-наукового інституту економіки*

*Західноукраїнського національного університету*

*м. Вінниця*

У сучасному світі фінансові технології (FinTech) відіграють ключову роль у забезпеченні економічної стійкості, зокрема під час кризових ситуацій. Інноваційні рішення в цій сфері дозволяють швидко адаптуватися до змін, забезпечувати фінансову доступність для населення та бізнесу, а також підтримувати функціонування економіки у складних умовах [1].

Сьогодні основними напрямками інновацій у FinTech є:

1. Мобільні платежі та цифрові гаманці, які забезпечують доступ до фінансових послуг у будь-який час. Завдяки таким платежам знижується рівень тіньової економіки та відбувається прозорість транзакцій. Прикладами таких платежів є PayPal, Revolut, Google Pay, Apple Pay.

2. Кредитні платформи та мікрофінансування: платформи P2P-кредитування (peer-to-peer) як альтернатива банківському кредитуванню, це інноваційний фінансовий інструмент, який об'єднує позичальників і кредиторів без посередництва традиційних банків. Ця модель фінансування набуває популярності завдяки простоті, гнучкості та можливості доступу до фінансових ресурсів для ширшого кола осіб. Як працює P2P-кредитування, позичальники та кредитори реєструються на спеціальних платформах (наприклад, LendingClub, Prosper, Funding Circle). Платформа виступає як посередник, який забезпечує прозорість транзакцій і мінімізує ризики. Позичальники подають заявки із зазначенням необхідної суми, терміну повернення та мети кредиту. Кредитори обирають проекти для інвестування, отримуючи можливість диверсифікації ризиків. На такій платформі відбувається автоматизація процесів щодо оцінки кредитоспроможності позичальників на основі їх фінансових даних. Спрощуються процедури видачі кредиту та відстеження платежів. Переваги P2P-кредитування: швидкий доступ до фінансування, заявки обробляються швидше, ніж у банках, що важливо в умовах термінової потреби. Відсутність великих комісій та адміністративних витрат, притаманних банківській системі. Доступність для малозабезпечених та малого бізнесу, полегшений доступ до кредитів для тих, хто може не відповідати суворим вимогам банків. Проте існують ризики та виклики P2P-кредитування: відсутність гарантій повернення позики, особливо у випадках низької кредитоспроможності позичальників. Відсутність універсального регулювання P2P-платформ у багатьох країнах може створювати правові ризики. Загроза шахрайства та витоку персональних даних користувачів платформ. Непередбачуваність ринку: економічна нестабільність або криза можуть вплинути на здатність позичальників виконувати свої зобов'язання.

Отже, P2P-кредитування виступає як перспективна альтернатива банківському кредитуванню, особливо для тих, хто стикається з труднощами доступу до традиційних фінансових послуг. Однак розвиток цієї моделі вимагає вдосконалення регуляторного середовища, підвищення рівня кібербезпеки та фінансової грамотності. За правильного підходу P2P-кредитування може стати потужним інструментом для зміцнення фінансової стабільності та інклюзії.

3. Big Data та аналітика вже стали невід'ємною частиною фінансового сектору, змінюючи способи обробки даних, прийняття рішень та прогнозування ризиків. Ці технології допомагають компаніям, банкам, інвесторам та регуляторам ефективніше працювати з великими обсягами інформації для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Big Data – це великі обсяги різноманітних структурованих та неструктурованих даних, які надходять із різних джерел, таких як: транзакції у реальному часі, соціальні мережі та поведінка споживачів, дані з фінансових ринків, інформація з CRM-систем, дані Інтернету речей (IoT). Аналіз великих обсягів транзакцій у реальному часі дозволяє виявляти підозрілі операції. Прикладами впровадження Big Data у фінансах є: JP Morgan Chase: використовує Big Data для прогнозування поведінки клієнтів та оцінки ризиків. American Express: аналізує транзакції для виявлення шахрайства в реальному часі. MasterCard: розробляє персоналізовані пропозиції для своїх клієнтів на основі їхніх витрат. Robinhood: застосовує алгоритми Big Data для автоматизації трейдингу та аналітики.

Таким чином, Big Data та аналітика трансформують фінансовий сектор, надаючи нові інструменти для управління ризиками, підвищення ефективності бізнесу та персоналізації фінансових послуг. Для максимального використання потенціалу цих технологій необхідно забезпечити кібербезпеку, відповідність регуляторним нормам і постійний розвиток IT-інфраструктури. У майбутньому роль Big Data тільки зростатиме, зміцнюючи економічну стабільність та конкурентоспроможність фінансових установ.

4. Блокчейн і криптовалюти є одними з найперспективніших інновацій, які докорінно змінюють традиційний фінансовий сектор. Ці технології пропонують нові підходи до безпеки, прозорості, децентралізації та доступності фінансових послуг. Блокчейн – це розподілений реєстр, що дозволяє зберігати та перевіряти дані без участі центрального посередника. Ключові особливості блокчейн: децентралізація: дані зберігаються одночасно на багатьох вузлах мережі; прозорість: усі транзакції доступні для перегляду, але не можуть бути змінені; безпека: використання криптографії забезпечує захист від несанкціонованих змін. Криптовалюти – це цифрові або віртуальні валюти, що базуються на блокчейн-технології. Найвідоміші криптовалюти: bitcoin (BTC): перша і найбільш популярна криптовалюта; ethereum (ETH): криптовалюта та платформа для смарт-контрактів; stablecoins: криптовалюти, прив'язані до вартості реальних активів (наприклад, USDT, USDC).

Отже, блокчейн і криптовалюти змінюють традиційні підходи до фінансових послуг, роблячи їх більш прозорими, доступними та ефективними. Однак, для подальшого впровадження цих технологій необхідно вирішити проблеми регулювання, безпеки та енергоспоживання. Перспективи блокчейну та криптовалют виглядають багатообіцяючими, адже вони пропонують інструменти для створення стійкішої та більш інтегрованої фінансової системи.

5. InsurTech (Insurance Technology) — це галузь, яка використовує сучасні технології для вдосконалення традиційних страхових послуг, підвищення ефективності, зниження витрат і покращення взаємодії зі споживачами. Завдяки використанню Big Data, блокчейну, InsurTech трансформує страхову індустрію, роблячи її більш прозорою, доступною та клієнтоорієнтованою. Цифровізація страхових послуг забезпечує швидкі виплати і покращує взаємодію з клієнтами.

Очевидно, що InsurTech змінює підхід до страхування, роблячи його більш технологічним, доступним та орієнтованим на клієнтів. Інтеграція інноваційних технологій допомагає страховим компаніям адаптуватися до нових викликів, підвищувати ефективність і забезпечувати кращий клієнтський досвід. Водночас вирішення питань кібербезпеки та регулювання залишається ключовим завданням для успішного розвитку цієї галузі.

6. Хмарні технології (Cloud Computing) — це революційний підхід до зберігання, обробки та управління даними через інтернет. У фінансовому секторі вони стали ключовим інструментом для підвищення ефективності, зниження витрат та адаптації до швидкозмінних ринкових умов.

Сьогодні хмарні технології стають невід'ємною частиною фінансового сектору, забезпечуючи масштабованість, ефективність та інновації. Однак їх впровадження потребує врахування викликів, таких як кібербезпека та регуляторні обмеження. У майбутньому хмарні технології сприятимуть подальшій цифровій трансформації фінансової індустрії, роблячи її більш адаптивною до потреб клієнтів і ринкових викликів [2].

Таким чином, FinTech відкриває нові можливості для підтримки економічної стабільності через цифровізацію фінансових послуг. Розвиток цієї галузі допоможе знизити ризики економічних криз, підвищити доступність фінансування та забезпечити прозорість у фінансових операціях. Для реалізації цих цілей важливо враховувати регуляторні виклики, захист даних та розвиток фінансової грамотності серед населення.

#### Список використаних джерел:

1. Данилишин В. І., Синиця С. М. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3(03). С. 16-20.
2. Віблій П., Кондратюк М. Розвиток фінансових технологій в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3 (76) С. 67-73. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.03](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03). (дата звернення: 15.01.2025).



## ІНТЕГРАЦІЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНАЛІЗУ ДАНИХ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ЗАГРОЗ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Янишин Андрій**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Державного університету інфраструктури та технологій  
м. Київ*

Сучасний бізнес та державні установи працюють в умовах невизначеності та численних загроз - економічних, політичних, екологічних та військових. За таких умов інтеграція сучасних інструментів аналізу даних стає необхідною складовою для прогнозування загроз, мінімізації ризиків та прийняття стратегічних управлінських рішень.

За результатами нещодавнього дослідження компанії Gartner, організації, які ефективно використовують аналіз даних для управління ризиками, здатні знизити свою вразливість до них на 30%. Це підкреслює значний вплив, який аналіз даних може мати на вдосконалення методів управління ризиками і, в кінцевому рахунку, на успішність бізнесу [1]. Використовуючи складні алгоритми та інструменти, компанії можуть витягувати значущу інформацію зі своїх даних і використовувати її для прийняття більш розумних бізнес-рішень. Від виявлення ринкових тенденцій до прогнозування поведінки клієнтів - аналітика даних має потенціал для трансформації способу роботи компаній.

Великі обсяги даних (Big Data), аналітика в режимі реального часу, алгоритми машинного навчання (ML) та штучний інтелект (AI) є інструментами аналізу даних, фундаментальними технологіями для підвищення результативності управлінських рішень, мінімізації ризиків (рис.1).

Процес інтеграції аналітичних інструментів на підприємстві передбачає кілька основних етапів, кожен з яких є важливим для забезпечення ефективності впровадження та досягнення бажаних результатів. Першим кроком є визначення поточних потреб бізнесу та потенційних загроз, які можуть вплинути на діяльність організації. Аналізуються внутрішні та зовнішні фактори, ключові ризики та можливості, які можна врахувати за допомогою аналітичних інструментів [2]. Таким чином можна чітко окреслити цілі впровадження, такі як зниження операційних ризиків, прогнозування кризових ситуацій або оптимізація бізнес-процесів. Виходячи з потреб підприємства, обираються інструменти аналізу, які найкраще відповідають поставленим завданням (програмне забезпечення для обробки великих даних, інструменти машинного навчання (ML), системи бізнес-аналітики (BI) або спеціалізовані платформи раннього попередження). Важливо враховувати сумісність технологій з існуючою IT-інфраструктурою підприємства. Далі обрані інструменти впроваджуються в існуючу систему управління підприємством. На цьому етапі відбувається налаштування аналітичних систем, об'єднання даних з різних джерел, автоматизація процесів збору, обробки та візуалізації інформації. Основна мета цього етапу - забезпечити безперебійну роботу систем як частини загальної структури

управління. Також необхідне навчання та тренінги для співробітників, які будуть працювати з новими технологіями.

### Сучасні інструменти аналізу даних для прогнозування ризиків та прийняття рішень

**Big Data** - охоплює обробку великих обсягів структурованих і неструктурованих даних із різних джерел (соц. мережі, фін. звіти, транзакції, IoT тощо).

- Ідентифікація ризиків у реальному часі за допомогою аналізу поточкових даних (наприклад, транзакцій у банках для виявлення шахрайства).
- Оптимізація ланцюгів постачання через аналіз логістичних даних.
- Зниження операційних витрат за рахунок автоматизації процесів.

**Machine Learning (ML) та Artificial Intelligence (AI)** - прогнозування тенденцій і автоматизації процесів на основі минулих даних, автоматизація процесів.

- Створення моделей прогнозування кредитних ризиків.
- Аналіз поведінки клієнтів для запобігання відтоку користувачів.
- Прогнозування економічних криз шляхом аналізу глобальних макроекономічних даних.

**Business Intelligence (BI-системи)** - інтегрують дані з різних джерел і надають інструменти для аналізу, візуалізації та підтримки прийняття рішень.

- Побудова дашбордів для моніторингу KPI.
- Аналіз продажів і витрат для визначення фінансових ризиків.
- Визначення найефективніших стратегій у маркетингових кампаніях.

**Системи раннього попередження (Early Warning Systems)** - виявляють потенційні ризики до того, як вони стануть загрозою.

- Прогнозування банкрутства через аналіз фінансових коефіцієнтів компаній.
- Раннє виявлення змін у конкурентному середовищі.
- Оцінка ризиків природних катаклізмів, які можуть вплинути на бізнес.

Рис. 1. Інструменти аналізу даних та їх практичне застосування для прогнозування загроз і прийняття управлінських рішень

Джерело: [1; 3].

Реалізація кожного етапу з урахуванням специфіки підприємства забезпечує успішне впровадження технологій, які допомагають підвищити ефективність управління та мінімізувати ризики. Таким чином, компанія може адаптуватися до сучасних викликів, приймати виважені рішення та забезпечувати стійкість у конкурентному середовищі.

#### Список використаних джерел:

1. Crudu A. Data analytics for informed decision-making. 2024. URL: <https://moldstud.com/articles/p-data-analytics-for-informed-decision-making> (дата звернення: 25.01.2025)
2. The Power of Data Analytics for Crucial Decision-Making. URL: [https://cadabra.studio/the-power-of-data-analytics-for-decision-making/#elementor-toc\\_\\_heading-anchor-3](https://cadabra.studio/the-power-of-data-analytics-for-decision-making/#elementor-toc__heading-anchor-3) (дата звернення: 25.01.2025)
3. Цифрова трансформація бізнесу. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/big-data-bolshie-dannye> (дата звернення: 25.01.2025)

## РОЛЬ КІБЕРБЕЗПЕКИ У ПІДТРИМЦІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСОВИХ СТРУКТУР

**Яременко Людмила**

*к. пед. н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту та підприємництва  
Центральноукраїнського державного університету  
імені Володимира Винниченка  
м. Кропивницький*

**Лутченко Олексій**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня  
спеціальності 073 Менеджмент  
Центральноукраїнського державного університету  
імені Володимира Винниченка  
м. Кропивницький*

Сучасний бізнес функціонує в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, що створює як нові можливості, так і нові виклики. Однією з найбільш серйозних загроз для бізнесових структур є кіберзагрози, які можуть порушити безперервність операцій, знизити довіру споживачів та завдати значних фінансових втрат. Тому науковці приділяють багато уваги відшукуванню ефективних стратегій протидії загрозам кібератак. Дослідженню ролі кібербезпеки у забезпеченні стійкості бізнесу присвячені роботи Ю. Білявської, А. Кириленко, О. Кузьменко, О. Криворучко, О. Маклюка, Я. Шестак та інших.

Під кібербезпекою розуміють стан захищеності даних в електронному вигляді від їх несанкціонованого використання або кримінальних дій з цими даними, набір заходів для досягнення такого стану захищеності даних [1].

Забезпечення кібербезпеки включає захист конфіденційності, цілісності та доступності цифрових активів. Конфіденційна інформація циркулює в процесі службової діяльності, передаючись між особами. Отримувач такої інформації зобов'язаний забезпечити її збереження та обробку відповідно до встановлених вимог, зокрема до обробки персональних даних або захисту державної таємниці.

Цілісність даних є критичною для бізнесу, оскільки їх спотворення може призвести до серйозних помилок і негативно вплинути на фінансову стійкість компанії.

Доступність інформації передбачає, що співробітники мають змогу отримати доступ до необхідних цифрових ресурсів у межах своїх повноважень саме тоді, коли це необхідно. Вона забезпечується за допомогою системи контролю доступу, яка ідентифікує користувачів за їхніми обліковими даними та запобігає несанкціонованому доступу до інформаційних ресурсів. Такі системи включають внутрішні механізми захисту (паролі, шифрування, обмеження доступу) і зовнішні засоби безпеки (брандмауери, аутентифікація на основі хостів тощо).

Під час повномасштабної війни український бізнес зіткнувся зі значним зростанням кількості кібератак порівняно з довоєнним періодом. Значно збільшилася кількість кіберзагроз (шахрайство, атаки ransomware, витоки даних тощо). Дослідження підтверджують, що для забезпечення кібербезпеки бізнесовим

структурам необхідно впроваджувати відповідні заходи, ключове місце серед яких займає посиленій кіберзахист інформаційних систем. Важливо враховувати, що противник постійно вдосконалює методи кібератак, тому українському бізнесу слід безперервно працювати над підвищенням рівня кіберзахисту. Це завдання залишається стратегічно важливим як для державних структур, так і для приватного сектору.

У сфері кібербезпеки підприємств та компаній слабкою ланкою можуть стати партнери та постачальники. Незважаючи на посилення захисту ІТ-систем, хакери можуть отримати доступ до даних через атаки на менш захищених підрядників чи партнерів, які отримують конфіденційну інформацію від цільової бізнесової структури. Підрядні організації можуть мати нижчий рівень кіберграмотності серед працівників, слабші засоби захисту та менш розвинені системи безпеки, що створює додаткові ризики. Хакери активно використовують ці вразливості, атакуючи компанії-підрядники для отримання доступу до інформаційних систем цільових підприємств.

Сучасні підходи до забезпечення кібербезпеки передбачають не тільки удосконалення технологій захисту (фаєрволи, антивірусні програми, системи багатофакторної аутентифікації), а й створення системи ефективного управління ризиками у сфері кібербезпеки.

Аналіз впливу кібербезпеки на стійкість бізнесу передбачає вивчення факторів, що впливають на стійкість бізнесу, дослідження можливих ризиків кіберзагроз, рівня захищеності даних компанії шляхом порівняльного аналізу стратегій кібербезпеки бізнесової структури, SWOT-аналізу систем захисту власної компанії, компаній-партнерів та конкурентів.

Забезпечення кіберзахисту бізнесу ми вбачаємо у створенні комплексної системи захисту, яка передбачає впровадження політики безпеки на всіх рівнях бізнесової структури, автоматизацію процесів кіберзахисту з використанням штучного інтелекту для виявлення загроз, проведенні регулярних тренінгів з кібербезпеки для систематичного навчання персоналу кібергігієни робочого простору, у співпраці з зовнішніми експертами, зокрема, залучення консалтингових компаній для аудиту безпеки.

Таким чином, роль кібербезпеки у забезпеченні стійкості бізнесу є вирішальною у сучасному цифровому середовищі. Впровадження ефективних стратегій та технологій дозволяє значно знизити ризики та підвищити конкурентоспроможність компанії.

#### Список використаних джерел:

1. <https://moz.gov.ua/uk/osnovi-kiberbezpeki-2>
2. Білявська Ю., Шестак Я. Кібербезпека та кібергігієна: нова ера цифрових технологій. *Товари і ринки*. 2022. № 3. С. 47-59.
3. Кузьменко О., Маклюк О., Чернишова О. Кібербезпека бізнесу під час війни. *Економіка та суспільство*, (44), 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-21>
4. Кібербезпека: як українському бізнесу захиститися від атак російських хакерів під час війни. Поради від ІТ-фахівців. URL: <https://uaspectr.com/2022/07/27/yak-ukrayinskomu-biznesu-zahystytysya-vid-atak-hakeriv/>
5. Кібербезпека бізнесу в умовах нестабільності. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/2022/cybersecurity-uncertainty-state.html>

**Збірник матеріалів**  
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
«СУЧАСНА ПАРАДИГМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ:  
ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ»

**Collection of materials of the**  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE  
«*MODERN PARADIGM OF ECONOMIC SECURITY:  
INNOVATIVE IMPLEMENTATION MECHANISMS*»

*Кропивницький, 30 січня 2025 року*

*Kropyvnytskyi, January 30, 2025*

**Частина II**

**Part II**

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

Левченко Олександр Миколайович –	доктор економічних наук, професор – науковий редактор,
Денисенко Микола Павлович –	доктор економічних наук, професор,
Бондар Юлія Анатоліївна –	кандидат економічних наук, доцент,
Буткевич Оксана Вікторівна –	кандидат економічних наук, доцент,
Довгенко Яна Олексіївна –	кандидат економічних наук, доцент,
Панченко Оксана Петрівна –	кандидат економічних наук, доцент,
Щоголева Інна Валентинівна –	кандидат педагогічних наук, доцент,
Яременко Людмила Іванівна –	кандидат педагогічних наук, доцент.

СВІДОЦТВО ПРО ВНЕСЕННЯ СУБ'ЄКТА ВИДАВНИЧОЇ СПРАВИ  
ДО ДЕРЖАВНОГО РЕЄСТРУ ВИДАВЦІВ,  
ВИГОТІВНИКІВ І РОЗПОВСЮДЖУВАЧІВ ВИДАВНИЧОЇ ПРОДУКЦІЇ  
Серія ДК № 1537 від 22.10.2003 р.

Підп. до друку 18.02.2025 р. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Ум. др. арк. 19,11. Зам. № 10011.

---

*РЕДАКЦІЙНО-ВИДАВНИЧИЙ ВІДДІЛ*  
*Центральноукраїнського державного*  
*університету імені Володимира Винниченка*  
*25006, Кропивницький, вул. Шевченка, 1*  
*Тел.: (0522) 24-59-84.*  
*Fax.: (0522) 24-85-44.*  
*E-Mail: mails@cuspu.edu.ua*