

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

**СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ:
ЕКО-СОЦІАЛЬНІ
І ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ
ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ**

**BUSINESS STRATEGY:
ECO-SOCIAL AND
EUROPEAN INTEGRATION
PRIORITIES FOR DEVELOPMENT**

Збірник матеріалів / Proceedings

**Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції /
International Scientific and Practical Internet Conference**

**м. Київ / Kyiv
05 листопада 2025 р. / November 5, 2025**

УДК 005.21:330.341.1:339.992:502.131.1
С83

Рецензенти:

Акименко О.Ю., д-р екон. наук, професор
(Національний університет «Чернігівська політехніка»)
Парфентьєва О.Г., д-р екон. наук, професор
(Національний транспортний університет)

*Рекомендовано до друку Вченою Радою
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана,
Протокол № 3 від 27.11.2025*

*Матеріали друкуються в авторській редакції.
Відповідальність за науковий рівень публікацій, обґрунтованість висновків,
достовірність результатів, наявність плагіату несуть автори.*

С83 **Стратегія бізнесу: еко-соціальні і євроінтеграційні пріоритети розвитку:**
36. матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції
[Електронний ресурс]. – Київ: КНЕУ, 2025. 271 с.
ISBN 978-966-926-584-5
DOI: doi.org/10.35668/978-966-926-584-5

Визначено виклики і можливості розвитку, вимірювання й оцінювання ефективності впливу євроінтеграційних процесів на стратегічний розвиток і адаптацію бізнес-організацій до сучасних реалій; охарактеризовано бізнес-моделі і стратегії в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення; розкрито сучасні методики й інструментарій впровадження екологічних і соціальних ініціатив; висвітлено роль стратегічного консалтингу в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів; окреслено тенденції розвитку навичок XXI століття в бізнес-освіті.

УДК 005. 21:330.341.1:339.992:502.131.1

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 978-966-926-584-5

© КНЕУ, 2025

Передмова

Сучасний етап розвитку бізнесу в Україні визначається поєднанням безпрецедентних викликів і стратегічних можливостей, зумовлених воєнним станом, повоєнними трансформаціями та поглибленням євроінтеграційних процесів. У цих умовах формування та реалізація ефективної стратегії бізнесу, зорієнтованої на еко-соціальні пріоритети, принципи сталого розвитку та відповідність європейським нормам і стандартам, набуває не лише прикладного, а й системного науково-практичного значення. У сучасних умовах бізнес-організації усе більше позиціонуються як активні агенти соціально-економічних трансформацій, спроможні сприяти зміцненню економічної стійкості, екологічної відповідальності та соціальної згуртованості в процесах відновлення й структурної модернізації національної економіки.

Збірка матеріалів спрямована на узагальнення сучасних наукових підходів, аналітичних досліджень і практичних рішень у сфері стратегічного управління бізнес-організаціями в умовах структурних зрушень, високої невизначеності та трансформації інституційного середовища. Акцент уваги зроблено на інтеграції європейських цінностей і регуляторних вимог у бізнес-стратегії, впровадженні екологічних і соціальних ініціатив, розвитку інноваційних бізнес-моделей, а також на ролі бізнес-освіти й консалтингу у формуванні компетентностей XXI століття.

Структура збірки логічно відображає ключові напрями сучасного наукового дискурсу та практичних пошуків. Секція 1 «Євроінтеграція і бізнес: виклики і можливості розвитку, вимірювання й оцінювання ефективності» присвячена аналізу впливу євроінтеграційних процесів на стратегічний розвиток і адаптацію бізнес-організацій до європейських ринків, стандартів і політик, а також методам оцінювання результативності та конкурентоспроможності в нових інституційних умовах. Секція 2 «Бізнес-моделі і стратегії в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення» зосереджує увагу на трансформаційних підходах до управління, антикризових і адаптивних стратегіях, забезпеченні резильєнтності та сталого розвитку бізнес-організацій у період відновлення економіки. У Секції 3 «Методики й інструментарій впровадження екологічних і соціальних ініціатив» розкрито сучасні підходи до реалізації ESG-орієнтованих стратегій, екологічної модернізації, соціальної відповідальності бізнес-організацій та практичні інструменти їх інтеграції в систему стратегічного управління. Секція 4 «Стратегічний консалтинг в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів» висвітлює роль консалтингу як інституційного та експертного інструменту підтримки бізнесу в умовах нормативних змін, цифровізації та переходу до європейських моделей корпоративного управління. У межах Секції 5 «Бізнес-освіта: розвиток навичок XXI століття», розглядаються питання формування сучасних управлінських, цифрових, екологічних і соціальних компетентностей, необхідних для ефективного стратегічного мислення та лідерства в умовах глобальних трансформацій.

Збірка матеріалів адресована здобувачам вищої освіти, науковцям, викладачам, практикам бізнесу, консультантам і всім, хто зацікавлений у розвитку стратегічно орієнтованого, соціально відповідального та євроінтегрованого бізнесу. Представлені дослідження та напрацювання покликані сприяти поглибленню наукового діалогу, формуванню обґрунтованих управлінських рішень і зміцненню потенціалу сталого розвитку бізнес-організацій у сучасних умовах.

*Михайло САГАЙДАК,
д.е.н., професор,
Завідувач кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Foreword

The current stage of business development in Ukraine is characterized by a combination of unprecedented challenges and strategic opportunities resulting from martial law, post-war transformations, and the deepening of European integration processes. Under these conditions, the formulation and implementation of an effective business strategy oriented toward eco-social priorities, the principles of sustainable development, and compliance with European norms and standards acquire not only applied but also systemic scientific and practical significance. In the contemporary context, business organizations are increasingly positioned as active agents of socio-economic transformation, capable of contributing to the strengthening of economic resilience, environmental responsibility, and social cohesion in the processes of recovery and structural modernization of the national economy.

This collection of materials is aimed at synthesizing contemporary scientific approaches, analytical research, and practical solutions in the field of strategic management of business organizations amid structural shifts, high uncertainty, and the transformation of the institutional environment. Particular emphasis is placed on the integration of European values and regulatory requirements into business strategies, the implementation of environmental and social initiatives, the development of innovative business models, as well as the role of business education and consulting in the formation of twenty-first-century competencies.

The structure of the collection logically reflects the key directions of current academic discourse and practical inquiry. Section 1 “European Integration and Business: Challenges and Opportunities for Development, Measurement, and Performance Assessment”, is devoted to analyzing the impact of European integration processes on the strategic development of business organizations and their adaptation to European markets, standards, and policies, as well as to methods for assessing performance and competitiveness in new institutional settings. Section 2 “Business Models and Strategies under Martial Law and Post-War Recovery”, focuses on transformational approaches to management, anti-crisis and adaptive strategies, and ensuring the resilience and sustainable development of business organizations during the period of economic recovery. Section 3 “Methodologies and Tools for Implementing Environmental and Social Initiatives”, presents contemporary approaches to the implementation of ESG-oriented strategies, environmental modernization, corporate social responsibility of business organizations, and practical instruments for their integration into strategic management systems. Section 4 “Strategic Consulting in the Context of Deepening European Integration Processes”, highlights the role of consulting as an institutional and expert instrument for supporting businesses amid regulatory changes, digitalization, and the transition toward European models of corporate governance. Within Section 5 “Business Education: Development of Twenty-First-Century Skills”, attention is given to the formation of modern managerial, digital, environmental, and social competencies necessary for effective strategic thinking and leadership in the context of global transformations.

The collection is addressed to higher education students, researchers, academic staff, business practitioners, consultants, and all those interested in the development of strategically oriented, socially responsible, and European-integrated business. The studies and findings presented are intended to foster deeper academic dialogue, support the formulation of well-grounded managerial decisions, and strengthen the sustainable development potential of business organizations in contemporary conditions.

*Mykhailo SAHAIDAK,
Doctor in Economics, Professor,
Head of Management Department,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman*

Організаційний комітет конференції

Михайло Сагайдак, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Олександр Востряков, к.е.н., доцент, декан факультету економіки та управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Армінда ду Паку, професорка, Ph.D., декан факультету соціальних і гуманітарних наук, професорка кафедри бізнесу та економіки, Університет Бейра Інтеріор, Португальська Республіка

Вероніка Верба, д.е.н., професорка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, директорка Інституту управлінського консультування КНЕУ ім. В. Гетьмана, Україна

Вікторія Гончар, д.е.н., професорка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Крістіна Флешеріу, доцентка, Ph.D., Університет Бабеш-Больяй, Румунія

Олександр Калінін, д.е.н., професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Ніно Папачашвілі, професорка, Ph.D., Університет Сульхан-Саба Орбеліані, директорка Інституту досліджень розвитку, Грузія

Рашмі Гуджраті, професор, директор, група коледжів Лудх'яні, афілійований IKG – Технічний університет Пенджабу, Індія

Інеза Гагнідзе, доцентка, Ph.D., Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу, Грузія

Тетяна Омеляненко, д.е.н., професорка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Ваня Велбрук, професор, доктор, Хайльброннський університет прикладних наук, Федеративна Республіка Німеччина

Наталія Голіонко, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Ірина Колос, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Денис Ліфінцев, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Єлена Прохорова, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Тетяна Решетняк, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Олена Шатілова, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Ангеле Тамулєвічуте-Шекстелсне, заступниця декана факультету креативних досліджень, Вільнюський технічний університет імені Гедімінаса, Литовська Республіка

Organizing Committee of the Conference:

Mykhailo Sahaidak, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Oleksandr Vostriakov, PhD, Associate Professor, Dean of the Economics and Management Faculty of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Arminda do Paço, PhD. in Management, Full Professor of the Department of Business and Economics, President of the Faculty of Social and Human Sciences, University of Beira Interior, Portugal

Veronika Verba, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Director of Management Consulting Institute KNEU named after Vadym Hetman, Ukraine

Viktoriya Gonchar, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Rashmi Gujrati, Prof Dr., Principal – Director Ludhiana Group of colleges Affiliated IKG-Punjab Technical University, India

Cristina Fleseriu, PhD, Associate professor, Babeş-Bolyai University, Romania

Oleksandr Kalinin, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Tetiana Omelyanenko, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Nino Papachashvili, Professor, PhD, Director of the Institute for Development Studies, Sulkhani-Saba Orbeliani University, Georgia

Wanja Wellbrock, Dr., Professor, Heilbronn University of Applied Sciences, Germany

Ineza Gagnidze, Associate Professor, PhD, Doctor of Economics, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Faculty of Economics and Business, Georgia

Nataliia Holionko, PhD, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Iryna Kolos, PhD, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Denys Lifintsev, PhD, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Yeliena Prokhorova, PhD, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Tetiana Reshetniak, PhD, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Olena Shatilova, PhD, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Angelė Tamulevičiūtė-Šekštelienė, Vice-Dean, Faculty of Creative studies, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania

ЗМІСТ / CONTENT

СЕКЦІЯ 1. ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ І БІЗНЕС: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ, ВИМІРЮВАННЯ Й ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ / EUROPEAN INTEGRATION AND BUSINESS: CHALLENGES, OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT, MEASUREMENT AND EVALUATION OF EFFECTIVENESS	11
ADUASHVILI Lela ASSESSMENT OF THE IMPACT OF INTEGRATION WITH THE EUROPEAN UNION ON THE COMPETITIVENESS OF GEORGIAN AGRI-FOOD PRODUCTS	11
KNARAISHVILI Eter SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE AGRI-FOOD SECTOR: STEPS TOWARD TRANSFORMING CHALLENGES INTO OPPORTUNITIES	16
LAZARIASHVILI Tamar OPPORTUNITIES AND CHALLENGES OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT ON THE PATH OF EUROPEAN INTEGRATION (THE CASE OF GEORGIA)	21
ТАВАРТКІЛАДЗЕ Marine UNEMPLOYMENT INSURANCE IN GEORGIA: THE CONTEXT OF CONVERGENCE WITH THE EUROPEAN LABOUR MARKET	27
YATSIUK Serhii CONTEMPORARY CHALLENGES OF BEHAVIOURALLY ORIENTED MANAGEMENT IN BUSINESS ORGANISATIONS OF UKRAINE AND THE EU	34
БАБЕНКО Андрій SYNERGY MANAGEMENT: СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ У ПРОЦЕСАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ БІЗНЕСУ / ВABENKO Andrii SYNERGY MANAGEMENT: A SYNERGIC APPROACH TO PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT IN THE EUROPEAN BUSINESS INTEGRATION PROCESSES	38
ГОНЧАР Вікторія СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС ПРОЄКТІВ В ЄС / GONCHAR Viktoriya MODERN METHODS OF CONFLICT MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS PROJECTS IN THE EUROPEAN UNION	41
ЗУБАР Іван, ДЕМЧЕНКО Софія ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ / ZUBAR Ivan, DEMCHENKO Sofia IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES IN THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES	48
КАЛІНІН Олександр ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОМПАНІЯХ ЄС ТА УКРАЇНИ / KALININ Oleksandr IMPROVING OPERATIONAL PROCESSES USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EU AND UKRAINIAN COMPANIES	53
МАЦУКА Вікторія МІЖНАРОДНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА РОЗВИТОК «РОЗУМНИХ» ТУРИСТИЧНИХ МІСТ: ТЕХНОЛОГІЇ Й ЕКОЛОГІЧНІ СТАНДАРТИ / MATSUKA Viktoriia INTERNATIONAL INVESTMENTS AND THE DEVELOPMENT OF «SMART» TOURIST CITIES: TECHNOLOGIES AND ENVIRONMENTAL STANDARDS	58
МИКОЛАЙЧУК Ірина, ЯЦУН Вікторія ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ПРАЦІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ВИКЛИКИ / MYKOLAICHUK Iryna, YATSUN Viktoriia GENDER EQUALITY IN THE UKRAINIAN LABOR MARKET: CURRENT STATE AND CHALLENGES	64
НОСОВА Наталія ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ / NOSOVA Nataliia CHALLENGES AND PROSPECTS FOR UKRAINIAN AGRIBUSINESS IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION	68

ПАВЛОВА Марія АДАПТАЦІЯ МІСЦЕВИХ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ДО НОРМ ТА СТАНДАРТІВ ЄС: МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ / PAVLOVA Mariia ADAPTATION OF LOCAL ECONOMIC STRATEGIES TO EU NORMS AND STANDARDS: OPPORTUNITIES AND LIMITATIONS	73
ФЕДУЛОВА Ірина, СТАДНИК Вадим ПІДТРИМКА МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ДО ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК / FEDULOVA Iryna, STADNYK Vadym SUPPORTING SMALL AND MEDIUM BUSINESSES TO ENTER THE INTERNATIONAL MARKET	79
СЕКЦІЯ 2. БІЗНЕС-МОДЕЛІ І СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ / BUSINESS MODELS AND STRATEGIES IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW AND POST-WAR RECOVERY	84
РАРАСНАШВИЛІ Ніно CONCEPTUAL EXPLORATIONS OF HYBRID EDUCATION IN INDUSTRY 5.0: PERSPECTIVES ON THE UNIVERSITY'S FUTURE	84
БІЛЕЦЬКИЙ Ярослав БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ: ХАРАКТЕРИСТИКА, КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ ТА АДАПТАЦІЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ / BILETSKYI Yaroslav BUSINESS ECOSYSTEMS: CHARACTERISTICS, CLASSIFICATION CRITERIA AND ADAPTATION IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	91
ВОЛОВІН Олег ПОДАТКОВІ ВАЖЕЛІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ / VOLOVIN Oleh TAX LEVERS AS A STRATEGIC TOOL FOR ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW AND POST-WAR RECOVERY	96
ДІДУР Катерина РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В ПЕРІОД ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ, РИЗИКИ ТА НОВІ МОДЕЛІ ВІДНОВЛЕННЯ / DIDUR Kateryna RESTRUCTURING OF AGRICULTURAL BUSINESS DURING THE WAR: MANAGEMENT APPROACHES, RISKS AND NEW RECOVERY MODELS ...	101
ЗУБАР Іван, МАРИЧ Маргарита ТРУДОВА ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ / ZUBAR Ivan, MARYCH Margarita LABOR INTEGRATION OF VETERANS AS A KEY DIRECTION OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY	106
КАЗАЧЕНКО Володимир ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ В ОРГАНАХ ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО ЧАСУ В УКРАЇНІ / KAZACHENKO Volodymyr KEY RESULTS OF THE IMPLEMENTATION OF THE NATIONAL PROGRAM OF INFORMATIZATION IN PRE-JUDICIAL INVESTIGATION ENTITIES DURING THE WARTIME LEGAL REGIME IN UKRAINE	110
КОЛОС Ірина ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ / KOLOS Iryna ENSURING OPERATIONAL RESILIENCE OF A BUSINESS ORGANIZATION AMIDST TURBULENT CONDITIONS	114
МИКОЛАЙЧУК Ірина, ТОВМА Вікторія БІЗНЕС-ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ / MYKOLAICHUK Iryna, TOVMA Viktoriia BUSINESS INNOVATIONS AS A TOOL FOR DEVELOPING MANAGERIAL COMPETENCIES OF HOSPITALITY INDUSTRY EMPLOYEES	117
ОРЄХОВА Катерина, СЕКТИМ Тетяна БІЗНЕС-ПЛАН РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У БЕЗПЕЧНІ РЕГІОНИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ / ORIEKHOVA Kateryna, SEKTYM Tetiana BUSINESS PLAN FOR ENTERPRISES RELOCATION TO SAFE REGIONS OF UKRAINE DURING THE WAR ECONOMY ...	122
ПЕРЕКИЦАЙ Максим МЕРЕЖЕВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ / PEREKYTSAI Maksym NETWORK BUSINESS MODELS AS A TOOL FOR BUSINESS RESILIENCE DURING MILITARY CHALLENGES	127

ПІДКАМІННИЙ Ігор, ПЕРЕЯСЛОВСЬКА Дар'я СТІЙКІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ: ESG-ПІДХІД В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ / PIDKAMINNYI Igor, PEREIASLOVSKA Daria SUSTAINABILITY OF UKRAINIAN BUSINESS: ESG APPROACH IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY	131
ПІДКАМІННИЙ Ігор, ШИМІН Софія БІЗНЕС-МОДЕЛІ І СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ Й ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ / PIDKAMINNYI Igor, SHYMIN Sofia BUSINESS MODELS AND STRATEGIES IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW AND POST-WAR RECOVERY	136
ПРОХОРОВА Єлена ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНО ВАЖЛИВИМИ БІЗНЕС-ЗВ'ЯЗКАМИ / PROKHOROVA Yeliena APPROACHES TO MANAGING STRATEGICALLY IMPORTANT BUSINESS RELATIONSHIPS	141
РЕШЕТНЯК Тетяна УПРАВЛІНСЬКЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ / RESHETNIAK Tetiana MANAGERIAL LEADERSHIP UNDER WARTIME THREATS	144
САГАЙДАК Михайло АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ВИКЛИКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ / SAHAIDAK Mykhailo ADAPTING THE ORGANIZATIONAL BUSINESS MODEL TO DIGITAL TRANSFORMATION CHALLENGES	147
ТЕПЛЮК Марія СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО В ЕНТРОПІЙНИХ УМОВАХ / TERLIUK Mariia STRATEGIC PARTNERSHIP IN ENTROPY CONDITIONS	150
ХАРЧЕНКО Олександр СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / KHARCHENKO Oleksandr STRATEGY OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW	153
ШАТІЛОВА Олена, ОСОКІН Іван ПАТЕРНИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ІНЖИНІРИНГОВИХ КОМПАНІЙ / SHATILOVA Olena, OSOKIN Ivan PATTERNS OF ENGINEERING COMPANIES' BUSINESS MODEL TRANSFORMATION	158
СЕКЦІЯ 3. МЕТОДИКИ Й ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ / METHODOLOGIES AND TOOLS FOR IMPLEMENTING ENVIRONMENTAL AND SOCIAL INITIATIVES	164
BAIASHVILI Beka LEVERAGING AI FOR OPTIMIZATION IN CIRCULAR ECONOMY MANAGEMENT SYSTEM	164
GIORGOBIANI Maia STATISTICAL ANALYSIS OF PUBLIC OPINION AMONG YOUTH LIVING IN ABKHAZIA AND INTERNALLY DISPLACED YOUTH FROM ABKHAZIA	170
GOGORISHVILI Irina, TSOTSORIA Nika GREEN ENERGY DEVELOPMENT IN GEORGIA: MINI-HYDROPOWER AND SOLAR ENERGY OPPORTUNITIES	174
КОВАХІДЗЕ Елене CIRCULAR ECONOMY AS A STRATEGY FOR ECO-SOCIAL TRANSFORMATION IN EUROPE AND BEYOND	178
МІКІАШВІЛІ Ніно, КОНОВАЛОВА Наталія SOCIAL INITIATIVES FOR POVERTY REDUCTION	182
БУРЛАЙ Тетяна ЄВРОПЕЙСЬКА ОПОРА СОЦІАЛЬНИХ ПРАВ І ВИКЛИКИ ЇЇ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ НА ТЛІ ВІЙНИ В УКРАЇНІ / BURLAY Tetiana THE EUROPEAN PILLAR OF SOCIAL RIGHTS AND ITS IMPLEMENTATION CHALLENGES AGAINST THE BACKDROP OF THE WAR IN UKRAINE	187
КАЛАМАН Ольга, ХАРЕНКО Дмитро СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА / KALAMAN Olga, KHARENKO Dmytro STRATEGIC MANAGEMENT AS A KEY ELEMENT OF AN ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES OPTIMIZATION	191
ЛІЩИНСЬКА Вікторія КОНЦЕПЦІЯ РЕГЕНЕРАТИВНОГО РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ СТАЛИМИ ПРОЄКТАМИ / LISHCHYNSKA Victoria THE CONCEPT OF REGENERATIVE DEVELOPMENT IN SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT	196
ОСОКІНА Алла, БИКОВА Вікторія УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ: ЯК СИСТЕМНА АНАЛІТИКА ТРАНСФОРМУЄ СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ / OSOKINA Alla, BYKOVA Viktoria DATA-DRIVEN MANAGEMENT: HOW SYSTEM ANALYTICS TRANSFORMS THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM	200

СМАКОГРАЙ Тетяна, ЛІФІНЦЕВ Денис ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАСНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕПРИБУТКОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ / SMAKOHRAI Tetiana, LIFINTSEV Denys FORMATION OF A COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM IN A NON-PROFIT ORGANIZATION AS A FACTOR OF INSTITUTIONAL SUSTAINABILITY	204
БАБІЙ Леся, БОЯРСЬКИЙ Роман АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА НАЛЕЖНА ПЕРЕВІРКА КЛІЄНТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМПЛАСНС-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ / BABIY Lesya, BOIARSKYI Roman FINANCIAL STATEMENT ANALYSIS AND CUSTOMER DUE DILIGENCE AS A TOOL OF AN ORGANIZATION'S COMPLIANCE MANAGEMENT	209
БАБІЙ Леся, ГРЕЧАНІЧЕНКО Оксана ФОРМУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ / BABIY Lesya, GRECHANICHENKO Oksana FORMATION OF A RISK-BASED APPROACH TO BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT	214
САГАЙДАК Михайло, ОРЛА Юлія РОЗВИТОК КОМПЛАСНСУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ / SAHAIDAK Mykhailo, ORLA Yuliya DEVELOPMENT OF COMPLIANCE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	221
САГАЙДАК Михайло, ОРЛИК Людмила ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ПРЕВЕНТИВНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОМПЛАСНС-РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / SAHAIDAK Mykhailo, ORLYK Lyudmila TAX PLANNING AS A PREVENTIVE MECHANISM FOR MANAGING COMPLIANCE RISKS WITHIN THE BUSINESS ORGANIZATION SECURITY SYSTEM	225
СЕКЦІЯ 4. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНСАЛТИНГ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ / STRATEGIC CONSULTING IN THE DEEPENING EUROPEAN INTEGRATION GROCESSES PROCESSES	231
ОГОРОДНІК Микола ПОРТФЕЛЬ ПРОЄКТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ / OHORODNIK Mykola PROJECT PORTFOLIO AS A TOOL FOR INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT IN PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS	231
СЕКЦІЯ 5. БІЗНЕС-ОСВІТА: РОЗВИТОК НАВИЧОК ХХІ СТОЛІТТЯ / BUSINESS EDUCATION: DEVELOPING 21ST-CENTURY SKILLS	235
BANIT Olga INTEGRATING THE 4Cs INTO BUSINESS CURRICULA	235
CHAREKISHVILI Lia ENTREPRENEURSHIP EDUCATION PRACTICES IN GEORGIA	239
GRIGOLAIA Nino TRENDS AND CHALLENGES OF DIGITAL PLATFORM DEVELOPMENT IN GEORGIA	243
TODUA Nugzar, KARTSIVADZE Grigol A STUDY OF STUDENTS' BEHAVIORAL INTENTIONS TOWARDS THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE	249
UTSUNASHVILI Giorgi CHALLENGES OF DIGITAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT IN THE TOURISM INDUSTRY	255
ГОЛІОНКО Наталія ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЦИФРОВОЇ СТАЛОСТІ У БІЗНЕС-ОСВІТІ ХХІ СТОЛІТТЯ / HOLIONKO Nataliia DEVELOPING DIGITAL SUSTAINABILITY COMPETENCIES IN BUSINESS EDUCATION IN THE 21ST CENTURY	258
ЖУКОВСЬКА Валентина, ЛЕВКІВСЬКА Софія ЦИФРОВА АНАЛІТИКА ТАЛАНТІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ HR-МЕНЕДЖМЕНТІ / ZHUKOVSKA Valentyna, LEVKIVSKA Sofia DIGITAL TALENT ANALYTICS IN STRATEGIC HR MANAGEMENT	264
ХРАПАЧ Яна БІЗНЕС-ОСВІТА: РОЗВИТОК НАВИЧОК ХХІ СТОЛІТТЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ / KHRAPACH Yana BUSINESS EDUCATION: DEVELOPING 21st-CENTURY SKILLS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION	268

СЕКЦІЯ 1. ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ І БІЗНЕС: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ, ВИМІРЮВАННЯ Й ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ / EUROPEAN INTEGRATION AND BUSINESS: CHALLENGES, OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT, MEASUREMENT AND EVALUATION OF EFFECTIVENESS

Lela ADUASHVILI,

Ph.D Student,

Department of Microeconomics,

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia

ORCID 0009-0008-4732-7007

lela.aduashvili@tsu.ge

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF INTEGRATION WITH THE EUROPEAN UNION ON THE COMPETITIVENESS OF GEORGIAN AGRI-FOOD PRODUCTS

Abstract. The article assesses the impact of economic integration with the European Union on the competitiveness of Georgia's agri-food sector. The study uses the Revealed Comparative Advantage Index (RCDA) to analyze those products that, according to data from the International Trade Center, have high export potential for Georgia in the EU market.

The results of the study show that hazelnuts stand out with a high RCDA value (18.4), indicating the product's strong competitiveness in the EU market. In the case of wine, the low index value (0.0018) reflects the strong competition in the market and the challenges related to compliance with standards; however, the growing demand indicates development prospects. In the case of fruit exports, limited production scale and infrastructure reduce the level of competitiveness.

Based on the obtained results, it was determined that economic integration with the European Union represents a significant incentive for Georgia in terms of modernizing the agri-food sector and strengthening its positions in international markets, especially for products in which the country has a comparative advantage.

Keywords: Economic integration, agri-food product, competitiveness, European Union, Georgia.

Introduction. Under modern globalization conditions, for countries with small and developing economies like Georgia, participation in the process of integration with the European Union represents a strategic opportunity in terms of economic growth and the improvement of international competitiveness [1].

The Deep and Comprehensive Free Trade Agreement (DCFTA) signed with the European Union provides Georgia with the opportunity to access high-quality standards, technologies, and foreign investments. At the same time, the DCFTA requires adaptation to EU regulations, which, at the national level, necessitates structural transformations and represents a significant challenge for local producers [2].

Deepening trade in agri-food products with the European Union represents one of the main directions for the country’s economic growth and agricultural development. Moreover, this process allows Georgia to strengthen its international positions and increase the competitiveness of local products in the market [3]. Therefore, assessing the impact of economic integration with the European Union on the competitiveness of agri-food products represents both a strategic and scientifically significant research objective, making it possible to make more effective decisions based on the obtained results.

Purpose. The aim of the research is to assess the impact of economic integration with the European Union on the competitiveness of Georgian agri-food products and, using RCDA indices, to identify the main products in which the country has a comparative advantage in the EU market.

Results. Against the background of integration with the European Union, Georgia’s agri-food sector has significant opportunities for development in the European market. This is confirmed by the export potential of Georgia in the European market as assessed by the International Trade Center (ITC; Figure 1).

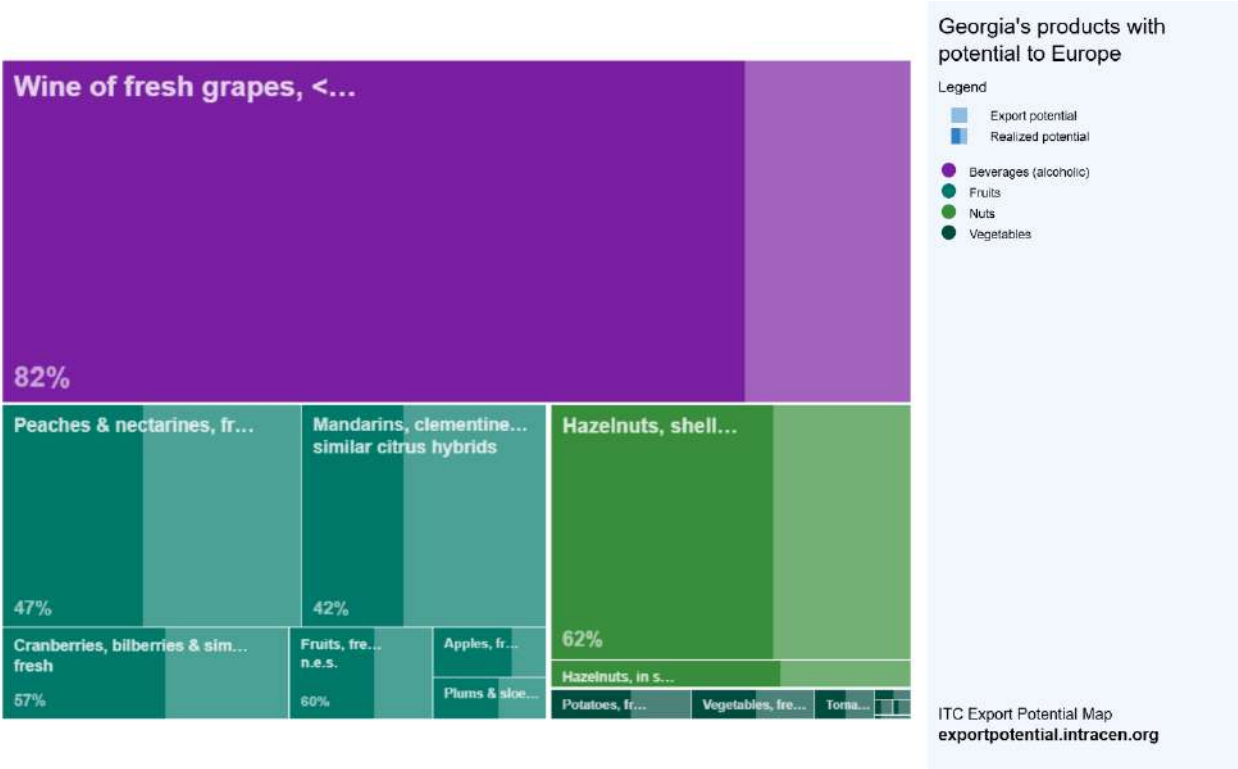


Figure 1 - Georgia’s Products with potential to Europe

Source: International Trade Center, 2025

According to ITC data, Georgia has an export potential of 255 million USD worth of wine (HS Code: 220421), 76 million USD worth of hazelnuts, and approximately 40-45 million USD worth of fruits in the European market [4].

It should be noted that the realized export potential of Georgian wine reaches 82%, which indicates stable geographical diversification and adequate satisfaction of European demand. It is also noteworthy that the level of competitiveness of Georgian wine is high according to the Revealed Comparative Advantage Index (RCDA) [5].

Based on the Revealed Comparative Advantage Index (RCDA), the competitiveness level of products with high export potential in the European market was determined (Table 1).

Table 1 - RCDA Index for Georgian Agri-Food Products in the EU Market

Product	Indicator	Value (\$)	RCDA
Total Georgian exports to the world		3,194,208,000	
Total EU imports from the world		6,652,043,531,000	
Wine (HS Code: 220421)	Georgian wine exports to the EU	33,825,000	0.0018
	EU wine imports from the world	38,929,710,000	
Hazelnuts (HS Code: 0802)	Georgian hazelnut exports to the EU	64,334,000	18.4
	EU hazelnut imports from the world	7,299,167,000	

Source: formed by the author based on International Trade Center (ITC) data [6]

The low RCDA index of Georgian wine in the EU market (RCDA = 0.0018) indicates that, despite the increase in product quality and international recognition, Georgian wine occupies a small share in the overall structure of EU imports. This, on the one hand, is due to strong market competition - especially from traditional producing countries such as France, Italy, and Spain, which represent the main sources of wine imports in the European Union.

On the other hand, the low RCDA reflects the fact that the geographical structure of Georgia's wine exports remains significantly concentrated in post-Soviet markets (Russia, Ukraine, Belarus), which reduces the degree of export diversification and the potential for expansion toward the EU. Moreover, full compliance with EU regulatory standards (certification, labeling, production methodology) often represents an additional administrative and financial burden for small and medium-sized enterprises, which hinders the growth of product competitiveness [7].

Nevertheless, it is noteworthy that demand for Georgian wine in the EU market is increasing, creating a positive long-term trend. This indicates that, with strategic investments, marketing support, and full compliance with European quality standards, Georgian wine can strengthen its position in the EU premium segment.

A significantly different picture is observed in the case of Georgian hazelnuts. Its RCDA index value of 18.4 indicates the product's strong competitiveness. The high competitiveness is determined both by natural conditions and by improvements in trade regimes. The climatic conditions of western Georgia create an ideal environment for the production of high-quality hazelnuts, which determines the product's natural advantage in terms of quality and aromatic characteristics. In addition, the Deep and Comprehensive Free Trade Agreement (DCFTA) has significantly simplified export procedures, reduced customs barriers, and contributed to the increase in the competitiveness of Georgian hazelnuts. The stable demand for hazelnuts in the EU market, especially in the confectionery industries of Italy and Germany, ensures the product's long-term market and export sustainability.

However, despite the high RCDA value, the sustainable development of the sector still requires structural strengthening. In recent years, environmental and phytosanitary risks, including the spread of pests and diseases, have negatively affected the quality and export volume of hazelnuts. This circumstance underscores the need for the introduction of agrotechnological innovations and the strengthening of quality control systems. Only through these means will it be possible to maintain the product's competitiveness and further strengthen its position in the EU market.

The export potential of Georgian fruit in the EU market is relatively small; therefore, an RCDA index analysis is not currently advisable. Although there is a certain demand in the EU market for citrus, apples, and other orchard crops, the scale of Georgian fruit production, the level of quality standardization, and export logistics infrastructure are still insufficient to establish competitive positions. The existing challenges are related both to the technological lag in processing and packaging processes and to the fact that small and medium-sized farms cannot meet EU certification requirements.

Nevertheless, the fruit sector has development prospects related to the introduction of new technologies, the development of modern refrigeration and logistics networks, and the strengthening of agricultural cooperative forms. Under appropriate policies and investment conditions, the diversification of fruit exports to the EU market will make it possible for Georgia's agri-food sector to achieve more balanced and sustainable integration into the European economic space.

Conclusions. Economic integration with the European Union leads to structural changes in Georgia's agri-food sector that gradually strengthen the country's participation in international markets. The research data reveal that the competitiveness of the sector manifests differently depending on the type of product. The effect of integration is particularly evident for those products whose production is based on natural advantages and long-term trade relations. As a result, it has been identified that the growth of Georgian product exports toward the EU depends not only on trade agreements but also on internal economic transformations and improvements in quality management systems.

Thus, integration with the European Union is perceived by Georgia not merely as a means of increasing foreign trade but as a strategic mechanism that promotes the modernization of Georgia's agri-food sector, technological renewal, and the consolidation of sustainable development principles.

References

1. European Commission (2025). Deep and Comprehensive Free Trade Area Implementation Report: Georgia. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/georgia_en
2. Kharaiashvili, E. and Aduashvili, L. (2023). Digital Agricultural Development Trends in Georgia. Proceedings of 4th International Scientific Student Conference «Management: Challenges and Prospects», 72-74. DOI: [10.35668/978-966-926-466-4](https://doi.org/10.35668/978-966-926-466-4)
3. Aduashvili, L. (2025). Trade in Agro-Food Products between Georgia and European Union Countries: Trends and Development Perspectives. Proceedings of the Conference on Economic Integration in the European Union: Results and Prospects
4. Kharaiashvili, E. (2017). Wine Market and Competitive Models of Diversification of the Viticulture-Winemaking Industry in Georgia. Universali, ISBN: 978-9941-26-082-7
5. International Trade Center (2025). Export Potential Map. <https://exportpotential.intracen.org/en/>
6. International Trade Center (2025). Trade Map. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
7. Kharaiashvili, E., Gechbaia, B., Erkomaishvili, G., Lobzhanidze, M. and Natsvlishvili, I. (2021). Shipping policy of agri-food products and the formation of food markets in Georgia. MATEC Web Conf., 339 01001. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202133901001>

Eter KHARAISHVILI,
Ph.D, Professor,
Department of Microeconomics,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0000-0003-4013-7354
eter.kharaishvili@tsu.ge

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE AGRI-FOOD SECTOR: STEPS TOWARD TRANSFORMING CHALLENGES INTO OPPORTUNITIES

Abstract. The agri-food sector plays an important role in ensuring the economic, social, and ecological sustainability of a country. Under conditions of globalization, climate change, and geo-economic fragmentation, the sector faces multifaceted challenges. Overcoming these challenges requires a systemic and innovative approach that combines economic efficiency, social responsibility, and environmental stability.

The aim of the research is to develop a sustainable development strategy for the agri-food sector that enables the transformation of existing challenges into development opportunities.

The article identifies three key aspects of the research: the SWOT analysis of the agri-food sector, the transformation of challenges into opportunities, and the determination of strategic steps toward sustainable development.

The research results indicate that the integration of innovative technologies, empowerment of small and medium farmers, environmentally responsible production, institutional synergy, and social inclusiveness represent the main mechanisms for transforming the agri-food system.

The paper concludes that a sustainable development strategy should be based on the use of innovation, knowledge, and coordinated policy implementation. Only such an approach will create the foundation for establishing a competitive, environmentally sustainable, and socially welfare-oriented agri-food sector.

Keywords: agri-food sector, sustainable development, strategy, innovation, transformation, opportunities.

Introduction. The agri-food sector plays a crucial role in achieving the sustainable development goals of any country's economy. The sector ensures food security for the population [1], provides employment, and contributes to long-term economic well-being. However, in the context of globalization, climate change, geo-economic fragmentation, and technological transformation, the agri-food sector faces particular challenges, and it can be said that the modern world is facing a crisis of food systems in terms of sustainable development [2].

The best way to deal with these challenges is to develop an appropriate strategy for sustainable development. The globalization of markets, complex supply chains, digital transformation, and Industry 4.0 technologies (e.g., IoT, big data, artificial intelligence) significantly increase the demand for scientifically and technologically supported strategies. A sustainable development strategy in the agri-food sector ensures not only the protection of economic interests but also integrates environmental, social, and innovative goals.

Purpose. The aim of the research is to identify the existing challenges in the process of forming a sustainable development strategy for the agri-food sector and to develop recommendations for transforming these challenges into opportunities.

Results. The agri-food system occupies an important place in discussions about sustainable development. Particular attention is paid to its economic and social implications as well as its impact on the environment. Scholars clearly identify the sustainable development challenges of the agri-food system [3; 4].

The rapid transformation of people's lifestyles, including their economic activities, has become a major concern for countries worldwide. Innovation offers society strategies to address sustainable development challenges in all fields. Traditionally, the agri-food sector has had a low level of innovation, research, and development. Despite its negative environmental impact, its value to society is undeniable. Therefore, the agri-food sector should not lag behind other sectors in adopting technological progress that supports sustainable development [5]. Accordingly, scientists are exploring ways to transform agriculture toward sustainable development goals [6].

Based on bibliographic analysis and research context, the main research questions were identified: What challenges exist in the agri-food sector? How can the existing challenges in the agri-food sector be transformed into development opportunities? What mechanisms should form a sustainable development strategy that balances economic, social, and environmental goals?

In accordance with these questions, three key aspects were selected for the study (Figure 1):

- SWOT analysis of the agri-food sector - identification of key challenges;
- Transformational approach - formation of mechanisms to turn challenges into opportunities;
- Strategic steps for development - formation of a sustainable development model.

The agri-food sector today faces complex and multifactorial challenges. These challenges are caused by both global and national factors. Based on identification, several main challenges have been revealed:

- Climate change and scarcity of natural resources: soil degradation, reduction of water resources, and increased frequency of droughts reduce production stability;
- Geo-economic fragmentation: on one hand, global networks in food markets increase competition; on the other, political and trade barriers restrict export opportunities [7];
- Technological use: the low level of innovative technology adoption reduces productivity and product quality;
- Demographic decline in rural areas: the outflow of young people to urban sectors limits the labor potential of the agri-food sector;
- Volatility of food markets: price fluctuations and the disruption of global supply chains increase risks in the agri-food sector [8];

- Weakly coordinated institutional environment: geo-economic fragmentation causes problems and insufficient support for investment and innovation;
- Unfair use of resources: inefficient use of water, land, and energy increases production costs and negatively affects the environment.



Figure 1 - Sustainable Development Strategy of the Agri-Food Sector – Research Components for Transforming Challenges into Opportunities

Source: formed by author using Canva

As a result of the listed challenges, the agri-food sector is losing the pace of sustainable development and cannot fully utilize its economic and social potential. Addressing these challenges requires an innovative and systemic approach that integrates economic, social, and environmental dimensions.

The main mechanisms for transforming challenges into opportunities should include:

- Integration of innovative technologies for production optimization (digital agronomy, smart farming, agrorobotics, and data analytics) [10];
- Empowerment of small and medium farmers through cooperation and knowledge transfer mechanisms;
- Environmentally responsible production: implementation of agroecological practices, waste management, and biodiversity conservation;
- Strengthening institutional coordination – synergy between state policy, academia, and private initiatives;
- Social inclusiveness: involvement of rural populations in decision-making processes and equitable distribution of benefits.

By applying these mechanisms, it will be possible to transform challenges into catalysts for growth and innovation.

The formation of a sustainable development model requires taking strategic steps. To achieve long-term sustainability of the sector, a strategic approach is needed that considers a triple balance:

1. Economic efficiency, social responsibility, and ecological stability.
2. Strategic steps for transforming challenges include:
3. Forming a framework for sustainable agricultural policy based on an integrated state strategy and long-term vision;
4. Investing in innovative infrastructure: establishing R&D centers and developing agro-innovation hubs;
5. Creating sustainable food systems, introducing risk management mechanisms, and diversifying supply chains;
6. Stimulating eco-efficient production (green subsidies, zero-waste models, and energy-efficient technologies);
7. Strengthening educational and informational programs to build a knowledge-based agri-food sector;
8. Diversifying market structures by finding new export markets, introducing certification systems, and promoting local brands;
9. Managing climate risks through adaptive agricultural crops, developing insurance mechanisms, and protecting natural resources.

The ultimate goal of strategic steps is to create a sustainable development model that ensures the competitiveness of the agri-food sector, environmental sustainability, and growth of social welfare.

Conclusions. The sustainable development strategy of the agri-food sector is based on the systemic understanding of complex challenges and their transformation into opportunities. The analysis shows that the sector's main problems, climate change, geo-economic fragmentation, technological lag, institutional weakness, and demographic dynamics, act collectively and hinder the pace of sustainable development.

However, the research has revealed that these challenges can become catalysts for growth and innovation if policy, business, and science act in a coordinated manner. The path to transformation involves the integration of innovative technologies, empowerment of small farmers, environmentally responsible production, deepening of institutional synergy, and social inclusiveness.

The implementation of strategic steps such as forming a sustainable agro-policy framework, investing in innovative infrastructure, supporting eco-efficient production, and developing knowledge-based systems will ensure the sector's competitiveness, environmental sustainability, and growth of social welfare.

As a result, the sustainable development strategy of the agri-food sector will transform into a complex model that integrates economic efficiency, environmental responsibility, and social justice. This model will not only respond to existing challenges but will also serve as a proactive vision for developing an innovative and sustainable agri-food sector.

References

1. Kharaiashvili, E. (2024). The impact of conflicts on food security: Empirical challenges and opportunities. Proceedings of 7th International Scientific Conference "Strategic Imperatives of Modern Management", ISBN 978-966-926-500-5, DOI: doi.org/10.35668/978-966-926-500-5, Kyiv, Ukraine
2. Qaim, M., and Parlasca, M. (2025). Agricultural Economics and the Transformation Toward Sustainable Agri-Food Systems. *Agricultural Economics*, 56(3), 323-553. <https://doi.org/10.1111/agec.70023>
3. Aduashvili, L. (2024). Food systems transformations: a pathway to sustainable development. Proceedings of 7th International Scientific Conference "Strategic Imperatives of Modern Management", ISBN 978-966-926-500-5, DOI: doi.org/10.35668/978-966-926-500-5, Kyiv, Ukraine
4. Testa, S., Nielsen, K. R., Vallentin, S., and Ciccullo, F. (2022). Sustainability-oriented innovation in the agri-food system: Current issues and the road ahead. *Technological Forecasting and Social Change*, 179. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121653>
5. Chaparro-Banegas, N., Sánchez-García, M., Calafat-Marzal, C., and Roig-Tierno, N. (2024). Transforming the agri-food sector through eco-innovation: A path to sustainability and technological progress. *Business Strategy and the Environment*, 33(8), 9075-9097. <https://doi.org/10.1002/bse.3968>
6. Schwoob, M. H., Timmer, P., Andersson, M., and Treyer, S. (2019). Agricultural transformation pathways toward the SDGs. In *Agriculture & Food Systems to 2050: Global Trends, Challenges and Opportunities*, 417-436. <https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/11212#page=434>
7. Kharaiashvili, E., Lobzhanidze, N., and Aduashvili, L. (2025). Geoeconomic Fragmentation: Challenges and Opportunities of Multilateralism in Small and Medium-Sized Business Development. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 6(5), 380-389. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2025.6.5.380-389>
8. Kharaiashvili, E., Gechbaia, B., Erkomaishvili, G., Lobzhanidze, M., and Natsvlshvili, I. (2021). Shipping policy of agri-food products and the formation of food markets in Georgia. *MATEC Web of Conferences* 339, 01001, 1-14. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202133901001>
9. Kharaiashvili, E., Natsvlshvil, I., and Lazariashvili, T. (2025). Digitalization of Georgia's Agro-Food Industry: Challenges and Opportunities for Sustainable Development. In: Geibel, R.C., Machavariani, S. (eds) *Digital Management and Artificial Intelligence*. ISPC 2024. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-88052-0_18

Tamar LAZARIASHVILI,

Ph.D, Assistant Professor,

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia

ORCID [0000-0001-7500-7969](https://orcid.org/0000-0001-7500-7969)

tamar.lazariashvili@tsu.ge

OPPORTUNITIES AND CHALLENGES OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT ON THE PATH OF EUROPEAN INTEGRATION (THE CASE OF GEORGIA)

Abstract. The article discusses the opportunities and challenges of agricultural development in Georgia under the conditions of European integration, analyzing the potential for effective use of innovations and new technologies in agriculture. It substantiates global trends and presents institutional, economic, and technological changes necessary for aligning the sector with European standards. The main challenges are identified, such as the low productivity of small farms, technological backwardness, difficulties in meeting standards, and limited access to financial resources. A comparative analysis is conducted of the experiences of several Eastern European countries (Poland, Romania, Bulgaria), whose agricultural reforms during the process of European integration had a significant impact on economic growth.

At the end of the paper, conclusions and recommendations are presented regarding the possibilities for the development of agriculture on the path of European integration.

Keywords: agriculture, digital technologies, innovative development, European integration.

Introduction. In the process of European integration, agriculture remains one of the most important sectors, as it determines the country's food security, regional development, and employment level. For Georgia, rapprochement with the European Union implies achieving compliance with European standards, which requires both economic and institutional transformations.

European integration represents not only a foreign policy priority for Georgia but also a strategic path of economic development. In this process, agriculture plays a special role, as it provides a significant share of employment, ensures national food security, and serves as one of the main sources of export. Agriculture accounts for about 8-9% of Georgia's GDP, while one-third of the employed population works in this sector.

Alongside the growth of the world population, the demand for clean and healthy agricultural products is increasing. Satisfying this demand through traditional agricultural methods is becoming increasingly difficult. Therefore, it is necessary to develop and promote innovative methods in agriculture. Georgian agriculture possesses significant entrepreneurial and innovative potential. It is advisable to harness this potential in the process of the country's economic and technological development.

Purpose. The purpose of the article is to analyze the main directions, opportunities, and existing challenges of Georgia's agricultural development in the process of integration with the

European Union. It aims to determine how cooperation with the EU can contribute to the modernization and productivity growth of Georgia's agriculture; to demonstrate the opportunities for utilizing the institutional and financial mechanisms offered by the EU; and to analyze the existing technological, infrastructural, and financial barriers that hinder the full integration of the country's agrarian sector into the European economic space.

Results. In the process of European integration, Georgia's agriculture is gradually aligning with the standards of the EU single market. Within the framework of the DCFTA, the country has undertaken the obligation to approximate its legislation to EU norms, including in the fields of sanitary and phytosanitary (SPS) measures and quality control. This enhances product competitiveness, improves export opportunities, and promotes the modernization of agriculture. European integration creates multiple opportunities for Georgia's agriculture. First of all, it provides access to EU financial and investment programs such as ENPARD and IPARD [1]. Furthermore, the opening of European markets creates new economic prospects for exporting high-quality Georgian agro-products.

Beyond the economic aspects, integration with the EU facilitates the transfer of knowledge and innovation, improvement of rural infrastructure, and the implementation of green economy principles. Moreover, Georgia has the opportunity to improve product quality and competitiveness in regional markets through the adoption of European standards. The introduction of innovations in agriculture will have a major impact on the Georgian economy: it will enhance the technological base, create enterprises equipped with modern machinery and methodologies, provide retraining and upskilling of existing workers, improve management systems, and more [2].

Research has confirmed that solving the problem of food security and ensuring the sustainable development of the agro-industry play an important role in shaping a fair and healthy society [3].

The development of the agricultural sector, especially in developing countries, is essential for economic growth. It has been revealed that economic growth in the agricultural sector contributes more significantly to poverty reduction than growth in other sectors. Innovative development in agriculture promotes improvements in production technology, product quality, and competitiveness. Technological achievements, in the context of global climate change, enable farmers to produce high-quality crops with lower costs for both inputs and various agricultural operations. Scientists confirm that innovative agricultural development in Georgia is one of the main challenges of modern times [4].

To meet the growing demand for food products, sustainable development is essential, as well as identifying the main challenges and opportunities for stimulating sustainable growth [5]. Today, agriculture remains an important component of the country's economy and social structure, especially in regions where the majority of the population depends on it. The rapprochement with the European Union involves not only political and economic integration but also the harmonization of sectoral standards, including agricultural and environmental regulations. For countries on the path toward European integration, the Common Agricultural Policy (CAP) represents both an opportunity and a challenge. For example, after joining the European Union, Bulgaria and Romania received substantial financial resources for rural development; however, they had to rapidly harmonize their standards, which posed difficulties for small farmers [6].

Georgia still has a long and difficult path ahead, requiring significant intellectual and financial investments to bring the country closer to Western standards in terms of informatization and e-governance, and ultimately to ensure their full implementation. It is necessary to increase the share of innovative products in the sector, raise labor productivity, and develop new organizational and legal institutions and administrative support mechanisms essential for the development of the agricultural sector [7].

As a result of European integration, several important positive trends have emerged in Georgia's agriculture:

1. The alignment with EU regulations ensures improved product quality and increased consumer confidence.
2. Through ENPARD and other EU programs, farmers receive funding, rural infrastructure is being developed, and knowledge is being shared.
3. EU technical assistance promotes agro-innovation and the introduction of digital technologies.
4. Compliance with EU regulations improves product quality and increases export potential, especially in wine and hazelnut production.
5. European markets provide Georgian farmers with the opportunity to sell their products at competitive prices.
6. Digital platforms, mechanization, and agro-innovation enhance productivity.
7. The implementation of European standards ensures consumer health protection and product transparency.

Despite the progress, Georgian agriculture still faces a number of challenges:

1. The production process in Georgia's agro-sector remains largely traditional. Most farmers do not use modern technologies, sensors, or data-driven decision-making tools. This is compounded by a lack of knowledge in digital innovation. The experience of European agri-technology platforms (AgriTech, SmartAgriHubs) demonstrates that it is impossible to increase production efficiency without technological integration.

2. Small and medium-sized farmers find it difficult to adapt to EU quality requirements due to limited financial resources.

3. Laboratory infrastructure and certification systems need strengthening.

4. Technological lag and a lack of innovative approaches limit the effectiveness of the agro-sector.

5. The high-tech production of EU countries creates competitive pressure on Georgian products.

On the path of European integration, major problems remain, such as weak coordination among state institutions, an incomplete data system, and excessive bureaucratization of regulations. Certification, quality control, and export mechanisms are often non-transparent or inflexible. It is necessary to strengthen cooperation between the public and private sectors in agricultural management processes. There are significant disparities in the level of development among rural regions. In some areas (especially mountainous zones), farmers lack access to markets, agricultural machinery, and digital services. Poor infrastructure (roads, refrigerators, storage facilities) limits the competitiveness of products in the EU market. Compliance with EU standards requires substantial investment in infrastructure, food safety laboratories, environmental technologies, and digital innovations. Many small farmers cannot meet these requirements due to a lack of financial resources. Low levels of agricultural education and underdeveloped research systems also remain problematic.

The examples of Bulgaria and Romania show that joining the European Union provides significant economic impetus for agriculture, although the process of standard harmonization requires considerable time and resources. In both countries, some small farmers could not withstand the competition and exited the market; however, at the same time, product quality and export volumes increased.

North Macedonia, as an EU candidate country, has already implemented CAP-like structures and received funding under the IPARD program. For Georgia, sharing this experience could be effective, particularly in introducing subsidy mechanisms, cooperation models, and innovative technologies.

For Georgia's agriculture, European integration will bring multifaceted outcomes:

— Alignment of legislation and standards: During the EU accession process, Georgia must harmonize its laws and standards with EU requirements (for example, food safety, ecological norms, and labeling). This will increase the quality and competitiveness of Georgian products both in local and European markets.

— Market expansion: Through the Association Agreement with the EU, Georgia already enjoys a free trade regime (DCFTA), which allows Georgian products to enter the European market without barriers. This will create new export opportunities (for example, wine, hazelnuts, honey, fruits, and vegetables).

— Rural development programs and financial support: The EU actively funds rural development (ENPARD program), including infrastructure development, technology implementation, and farmer education.

— Technology and knowledge transfer: Cooperation with European partners will promote the introduction of innovative methods (irrigation systems, organic farming, digital management).

— Improved environmental standards: The European model places great emphasis on sustainability - soil protection, biodiversity, and low-emission production. As a result, in the long term, agriculture will become more environmentally sustainable.

Conclusions. European integration represents both a development opportunity and a serious challenge for Georgia's agriculture. To achieve success, it is essential to deepen farmers' education and technological knowledge, increase state subsidies and grants, and support the alignment of local production with European standards. Through this path, Georgia will be able to transform into a regional leader - an environmentally friendly and competitive country. Compliance with European standards, knowledge enhancement, and the introduction of innovative approaches may become the key factors for the country's economic and agricultural development. If the country achieves progress in meeting standards, advancing technological development, and providing financial support to farmers, integration into the EU market will become the main driving force behind the modernization of Georgian agriculture.

Agricultural development within Georgia's European integration process represents a strategic priority that serves as the foundation not only for economic growth but also for social and environmental sustainability. The adoption of European standards, the use of advanced technologies, and the improvement of farmers' education will become the levers that give Georgia a real opportunity to move closer to the European family.

References

1. ENPARD Georgia (2023). *Annual Report on Rural Development and Agricultural Support*, Tbilisi
2. Lazariashvili, T. (2024). Opportunities for the use of innovations and new technologies in agriculture (in Georgia). *International Multidisciplinary Conference "Innovative Approaches in Science"*, 19-20 October, Istanbul, Turkey
3. Kharaishvili, E., Natsvlshvil, I., and Lazariashvili, T. (2025). Digitalization of Georgia's Agro-Food Industry: Challenges and Opportunities for Sustainable Development. In: Geibel, R.C., Machavariani, S. (eds) *Digital Management and Artificial Intelligence. ISPC 2024. Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-88052-0_18
4. Kharaishvili, E., & Suknishvili, M. (2021). Agribusiness development trends in Georgia: modern challenges and solutions. *Economics. Ecology. Socium*, N5(4). <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/182>
5. Lerman, Z. (2020). Agricultural transition in Eastern Europe and the former Soviet Union: Lessons for Georgia. *Food Policy*, 95, 101–117
6. Kharaishvili, E., and Lobzhanidze, N. (2024). Digital Transformation in Small and Medium-Sized Enterprises: Approaches and Challenges (Focus: Agricultural Sector of Georgia). *Medicon Agriculture & Environmental Sciences*, 6(1). pp. 16-26. DOI: 10.55162/MCAES.06.151
7. Rural Development Agency (2023). *Rural Development Strategy 2021–2027*, Tbilisi

Marine TAVARTKILADZE,
Doctor of Economics, Professor,
Institute for Development Studies, Sul Khan-Saba Orbeliani University, Georgia,
ORCID 0000-0002-1528-5649
m.tavartkiladze@sabauni.edu.ge

UNEMPLOYMENT INSURANCE IN GEORGIA: THE CONTEXT OF CONVERGENCE WITH THE EUROPEAN LABOUR MARKET

Abstract. This paper explores the potential for developing an unemployment insurance system in Georgia as a mechanism for enhancing social protection, stabilizing the labour market, and aligning national employment policy with European Union (EU) social and economic standards. Drawing on comparative analysis, quantitative research with target groups (socially vulnerable persons, unemployed, large families, employees etc.) and current labour statistics, the study identifies key challenges of Georgia's labour market and discusses how private and public unemployment insurance schemes can facilitate convergence with the European labour framework. Based on the research this study outlines practical steps for implementing unemployment insurance in Georgia to enhance social protection and advance convergence with the European labour model.

Keywords: Employment policy, Unemployment, European Labour Market, European integration

Introduction. Over the past decade, Georgia has made significant progress in macroeconomic stability and labour market participation. However, unemployment remains one of the country's most persistent socio-economic challenges. According to the National Statistics Office of Georgia (Geostat, 2025), the unemployment rate in early 2025 stands at around 14.3%, showing a modest decline from 20.6% in 2021 but still above the European average of 6%.

Despite these improvements, Georgia lacks a formal state-supported unemployment insurance system, leaving workers financially vulnerable during job loss. In contrast, most EU member states operate structured unemployment benefit schemes based on shared contributions between employers and employees (Tavartkiladze, M., Phirtskhalashvili, A., Shaburishvili, 2022). Establishing such a model in Georgia could not only strengthen financial resilience but also accelerate convergence with the European social protection architecture. Labour Market Situation and Challenges in Georgia.

Georgia's labour market is characterized by several structural challenges that limit inclusive growth and competitiveness:

- **Skills Mismatch:** The education system often fails to produce skills demanded by employers, resulting in underemployment and productivity loss.
- **Informality:** Approximately one-third of the workforce remains engaged in informal employment, weakening the tax base and social protection coverage (IMF, 2025).

— Regional and Gender Disparities: Unemployment rates are higher among men (16.7%) than women (11.1%), and rural areas lag behind urban centres (Geostat, 2025).

— Youth Unemployment: Participation of youth (aged 15–24) in the labour force remains low, increasing NEET (Not in Education, Employment, or Training) risks (PMC Research, 2024).

These factors demonstrate the need for a modernized social protection system that balances market flexibility with income security—one of the central tenets of the European Pillar of Social Rights (EPSR).

METHODOLOGY

We conducted in-depth interviews with representatives of state agencies and non-governmental organizations and target groups (socially vulnerable persons, unemployed, large families, employees etc.) to reveal the current situation, challenges and future opportunities in the employment market in Georgia. We made an economic and statistical analysis of the collected data. The empirical analysis is based on reliable national microdata provided by the National Statistics Office of Georgia (Geostat). The data derive from the most recent Labour Force Survey (LFS) and include variables related to demographics, employment status, income, education, disability, and access to social assistance programs.

A binary logistic regression model was constructed to estimate the probability of being classified as socially vulnerable. Several model specifications were tested to evaluate the robustness of explanatory variables and the effect of introducing additional socio-economic indicators.

Model 1. – Determinants of Social Vulnerability

In Model 1., the following explanatory variables were included:

- D1: Awareness or use of social protection and welfare programs;
- D2: Whether the individual refrained from accepting employment due to fear of losing social assistance benefits.

The model's explanatory power improved substantially, as indicated by the Akaike Information Criterion (AIC) which decreased from 657.32 to 395.73, suggesting a better model fit.

The results show that individuals who lack information or access to social support programs are 0.2 times less likely to be categorized as socially vulnerable, while those who acknowledge the importance of maintaining benefits over low-paid employment are 0.4 times less likely to be in this category compared to individuals who never received a job offer.

Interestingly, the age variable lost statistical significance in this specification, indicating that access to social protection and behavioural factors (such as benefit dependence) explain vulnerability more effectively than pure demographics.

Model 1. – Determinants of Social Vulnerability

```

Deviance Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-2.2752  -0.4560  -0.1872   0.3953   3.5537

Coefficients:
            Estimate Std. Error z value Pr(>|z|)
(Intercept)   3.78633    0.58885   6.430 1.28e-10 ***
D114          -1.42971    0.15149  -9.437 < 2e-16 ***
D214          -0.82338    0.09536  -8.635 < 2e-16 ***
gender1fe2male -0.84736    0.33168  -2.555  0.0106 *
Education      0.60812    0.13167   4.619 3.86e-06 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

(Dispersion parameter for binomial family taken to be 1)

    Null deviance: 704.46  on 583  degrees of freedom
Residual deviance: 385.75  on 579  degrees of freedom
(24 observations deleted due to missingness)
AIC: 395.75

Number of Fisher Scoring iterations: 6

            Estimate      OR
(Intercept)   3.7863  44.0945
D114          -1.4297   0.2394
D214          -0.8234   0.4389
gender1fe2male -0.8474   0.4285
Education      0.6081   1.8370

```

Gender and education retained their directional influence but changed slightly in magnitude compared to Model 1.

Model 2. The Role of Work Ability

Model 2. incorporated an additional explanatory variable: work ability (labour capacity). The inclusion of this factor further increased the model's explanatory capacity and restored the statistical significance of age.

Results indicate that:

- Individuals with disabilities or limited work ability are 3.2 times more likely to fall into the socially vulnerable category compared to fully capable individuals.

- Age shows an inverse relationship—with every additional year, the probability of being socially vulnerable decreases by 0.9 times.

This result aligns with the demographic structure of the dataset, where most respondents are aged 18–50, representing the most economically active group and therefore less likely to experience chronic vulnerability.

Model 2. The Role of Work Ability

```

Deviance Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-2.3840  -0.4495  -0.1889   0.3857   3.6287

Coefficients:
              Estimate Std. Error z value Pr(>|z|)
(Intercept)    3.78134    0.93891   4.027 5.64e-05 ***
age            -0.01697    0.00850  -1.996 0.045928 *
shromisunarianoba12  1.15237    0.57699   1.997 0.045802 *
D114          -1.54803    0.16490  -9.388 < 2e-16 ***
D214          -0.86480    0.09940  -8.700 < 2e-16 ***
gender1fe2male -0.82497    0.34041  -2.423 0.015372 *
Education       0.53160    0.13842   3.840 0.000123 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

(Dispersion parameter for binomial family taken to be 1)

Null deviance: 700.61 on 580 degrees of freedom
Residual deviance: 369.72 on 574 degrees of freedom
(27 observations deleted due to missingness)
AIC: 383.72

Number of Fisher Scoring iterations: 6

              Estimate      OR
(Intercept)    3.7813 43.8746
age            -0.0170 0.9832
shromisunarianoba12  1.1524 3.1657
D114          -1.5480 0.2127
D214          -0.8648 0.4211
gender1fe2male -0.8250 0.4382
Education       0.5316 1.7017

```

UNEMPLOYMENT INSURANCE AND EUROPEAN EXPERIENCE

In the European Union, unemployment insurance (UI) functions as a key instrument for labour market stabilization and social cohesion. EU countries commonly employ tripartite funding models—employers, employees, and the state contribute to a national insurance fund.

Germany and France provide benefits based on prior earnings and contribution periods, typically covering 50–70% of the previous salary for 6–12 months.

Denmark links UI with active labour market policies, such as retraining and job placement support. The EU Commission and several academic studies (Beblavý & Maselli, 2022; Unédic, 2024) have also proposed a European Unemployment Reinsurance Scheme (EURS) to support member states during economic shocks.

These systems show that unemployment insurance is not only a financial tool but a driver of social stability, productivity, and worker confidence.

Developing an unemployment insurance mechanism in Georgia would contribute to labour market resilience, social security, and European integration in several ways:

— **Structural Alignment:** Implementing contribution-based insurance aligns Georgia’s social policy framework with EU models (employer + employee premiums).

— **Macroeconomic Stability:** By reducing the shock of job loss, unemployment insurance supports aggregate demand and prevents rapid poverty increases during recessions.

— **Human Capital Development:** If integrated with retraining and re-employment programs, UI can increase labour mobility and competitiveness.

— **Institutional Convergence:** Adoption of such mechanisms fulfills commitments under the EU–Georgia Association Agreement and supports approximation to the European Social Charter.

This hybrid (public-private) approach—where employers and employees jointly fund a protection scheme—can fill the institutional gap while complementing future state-led reforms.

establish an effective unemployment insurance system, Georgia should:

— Introduce a pilot contribution mechanism where employers and employees each contribute 1–2% of monthly wages into a designated unemployment fund.

— Define eligibility criteria (e.g., minimum 6–12 months of contribution, involuntary job loss).

— Determine benefit levels (e.g., 60% of average wage for up to 6 months).

— Link the insurance to active labour market measures, including retraining, career counselling, and digital job-matching services.

— Ensure transparency, financial accountability, and data-driven evaluation based on Geostat’s Labour Force Surveys (LFS).

Such a policy design would not only mitigate social risks but also serve as a structural step toward EU integration benchmarks.

Conclusion. The findings highlight that social awareness, work capacity, and behavioural incentives play a major role in determining vulnerability. A significant share of respondents remain dependent on social assistance, and some avoid formal employment to retain benefits—demonstrating a “welfare trap” effect common in low-income economies.

Introducing an unemployment insurance system would directly address this structural problem by providing a temporary, contribution-based safety net instead of permanent dependency.

Such a system:

1. Reduces welfare dependency – individuals would no longer fear losing assistance upon employment since the benefit is linked to contributions, not poverty status.

2. Encourages formal employment – as only insured, formally employed individuals qualify, it incentivizes formalization and tax compliance.

3. Supports vulnerable groups – through targeted compensation for workers with limited work capacity or disabilities, easing transition into or out of employment.

4. Improves social equity – the insurance pool redistributes short-term income risk more fairly across the labour force.

Hence, the statistical evidence from Models 1 and 2 supports the policy argument that a properly designed unemployment insurance scheme, integrated with active labour market policies (training, job matching, and reintegration), would effectively mitigate the drivers of social vulnerability identified in the Georgian context.

Unemployment insurance can play a pivotal role in bridging Georgia’s social protection gap while aligning national practices with European labour market standards. Beyond providing temporary income, it promotes stability, skills development, and social trust—key elements of a sustainable market economy.

As Georgia advances its European integration process, embedding unemployment insurance within its economic and social policy architecture would symbolize a commitment to inclusive growth, solidarity, and convergence with the European social model.

References:

1. Beblavý, M., & Maselli, I. (2022). *An EU unemployment insurance scheme: Options for stabilisation and solidarity*. CEPS Policy Paper.
2. Bodnar, K. (2018). *Labour supply and employment growth*. *ECB Economic Bulletin*, (1). https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ebart201801_01.en.pdf
3. Boschman, S., Maas, I., Vrooman, J., & Kristiansen, M. (2021). *From social assistance to self-sufficiency: Low income work as a stepping stone*. *European Sociological Review*, 37(5), 766–782. <https://doi.org/10.1093/esr/jcab003>
4. Card, D., & Kluve, J. (2017). *What works? A meta-analysis of recent active labor market program evaluations*. *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 894–931.
5. EMC. (2020). *Social security of the unemployed: What should be the passive employment policy in Georgia?* Policy Document. Tbilisi, Georgia.
6. European Commission. (2024). *European Pillar of Social Rights: Implementation Report*. Brussels.
7. Friedrich-Ebert-Stiftung. (2016). *Structure of unemployment and structural unemployment in Georgia*. <http://www.fes-caucasus.org/news-list/e/structure-of-unemployment-and-structural-unemployment-in-georgia/>
8. Geostat. (2025). *Labour Force Indicators, Q1–Q2 2025*. National Statistics Office of Georgia. <https://www.geostat.ge/>
9. International Labour Organization. (2018). *Job quality in the platform economy*. Cluster 3: Technology for social, environmental, and economic development.

10. International Labour Organization. (2023). *Strengthening social protection for workers in Georgia: Proposal for unemployment insurance*. Geneva.
11. International Monetary Fund. (2025). *Informality in the Georgian economy*. IMF Country Report 25/217.
12. Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia. (n.d.). Retrieved from <http://www.economy.ge>
13. Ministry of Internally Displaced Persons from the Occupied Territories, Labour, Health and Social Affairs of Georgia. (n.d.). Retrieved from <https://www.moh.gov.ge>
14. National Statistics Office of Georgia. (n.d.). *Official statistical data portal*. <https://www.geostat.ge>
15. PMC Research Center. (2024). *Youth employment in Georgia: Economic outlook and indicators (#148)*.
16. Pritchett, L., Samji, S., & Hammer, J. S. (2013). *It's all about MeE: Using structured experiential learning ("e") to crawl the design space*. Center for Global Development Working Paper No. 322.
17. State Audit Office of Georgia. (2020). *Audit report*. <https://sao.ge/en/?slug=about-us%2FNews&page=41&>
18. Tavartkiladze, M. (2020). *Employment challenges in Georgia*. In *Strategic imperatives of modern management* (pp. 350–354). Kyiv National University named after Vadim Hetman.
19. Tavartkiladze, M. (2021). *Effective coordination prospects of business, vocational education and employment services in the tourism sector (Georgia)*. *Journal of Development Studies*, 2.
20. Tavartkiladze, M., & Phirtskhalashvili, A. (2021). *Employment challenges and prospects for labour market integration (Case of Georgia)*. Łazarski University Press. [https://doi.org/10.26399/meip.1\(71\)](https://doi.org/10.26399/meip.1(71))
21. UNICEF. (2022). *UNICEF Georgia Results Report 2022*. <https://www.unicef.org/georgia>
22. Unédic. (2024). *Unemployment insurance in Europe: Comparative study*. Paris.
23. World Bank. (2025). *Georgia – Country economic memorandum: Labour market and skills chapter*. Washington, DC.

Serhii YATSIUK,
Ph.D. Student,
educational program «Management»,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID 0009-0003-5552-4135
s.yatsuk@1-rk.com.ua

CONTEMPORARY CHALLENGES OF BEHAVIOURALLY ORIENTED MANAGEMENT IN BUSINESS ORGANISATIONS OF UKRAINE AND THE EU

Abstract. The study examines the contemporary challenges of implementing behaviour-oriented management in business organisations in Ukraine and the European Union under conditions of high turbulence, digital transformation and evolving managerial models. It is substantiated that behavioural factors — cognitive biases, socio-psychological influences, emotional regulation, levels of organisational trust and the characteristics of corporate culture — significantly shape the “choice architecture” of managers and determine the quality and resilience of managerial decisions. The paper reveals key differences in the behavioural profiles of managers in Ukraine and the EU, driven by war-related pressures, labour market instability and resource constraints in Ukraine, as well as digital fatigue, increasing psychological load and the intensification of compliance requirements in the EU.

Keywords: behaviour-oriented management; cognitive biases; managerial decision-making; corporate culture; Ukraine; EU.

Introduction. Under conditions of global instability, digital transformation, and war-related economic challenges, behaviorally oriented management is becoming one of the key directions of organizational development in both Ukraine and the European Union. The modern economy increasingly relies not only on material assets but on behavioral mechanisms that determine adaptability, motivation, and resilience of teams. The human factor remains central to gaining competitive advantages, ensuring corporate security, and achieving sustainable development.

Behavioral personnel management in the digital age requires the integration of psychological, social, and technological aspects that form the foundations of behavioral economics. Ukrainian businesses today operate under unique circumstances — simultaneously restoring production after wartime destruction, integrating into the European market, and implementing ESG and compliance standards. For EU companies, behaviorally oriented management primarily serves as a tool for sustaining corporate culture under conditions of excessive automation, artificial intelligence adoption, and reduced interpersonal communication within teams.

Thus, the relevance of the study lies in identifying modern challenges of behaviorally oriented management in business organizations, determining similarities and differences between

Ukraine and the EU, and developing practical recommendations for balancing rational decision-making with emotional-behavioral factors.

Purpose. The purpose of the study is to identify the features of implementing behaviorally oriented management practices in business organizations of Ukraine and the EU, analyze the challenges emerging during the transformation of managerial models, and justify directions for enhancing the effectiveness of such systems.

Results. Behavioral factors shape the “choice architecture” of managers, determining the speed, accuracy, and logic of decision-making under conditions of heightened uncertainty and stress.

The findings show that behavioral factors play a crucial role in determining the speed, rationality, and resilience of managerial decisions in business organizations of Ukraine and the EU. In the context of growing uncertainty, digital turbulence, and market restructuring, behaviorally oriented approaches become the foundation for modernizing corporate governance models. The analysis demonstrates that real managerial decisions increasingly deviate from the classical homo economicus logic and are shaped by cognitive biases (anchoring effect, confirmation bias, loss aversion, overconfidence), socio-psychological factors (group pressure, conformity, herd behavior), and cultural-organizational determinants such as trust levels, psychological safety, and leadership style.

The introduction of behavioral management practices shows significant differences between Ukraine and the EU. In Ukrainian organizations, the integration of such practices occurs under the influence of external shocks — war, labor market instability, workforce migration, and resource scarcity. This generates a predominantly reactive management style, in which decisions are made quickly, relying on intuition and personal managerial experience. Under such conditions, fast-thinking heuristics intensify, emotionality of decisions increases, and time for analytical evaluation of alternatives decreases. At the same time, there is a growing role of informal leadership, team self-organization, and behavioral resilience through horizontal interaction and social initiatives.

In EU countries, behaviorally oriented practices are embedded more systematically and comprehensively into corporate governance. This is driven by high levels of digital maturity, the development of ESG-compliance requirements, and the spread of evidence-based management. Preventive management dominates, focusing on identifying behavioral risks, analyzing motivational patterns, applying data-driven tools, developing corporate well-being, and implementing behavioral analytics to monitor key behavioral indicators. This creates an

environment where behavioral standards are not only formally declared but operationally embedded into decision-making procedures and control mechanisms.

The research also identifies systemic challenges that complicate the transformation of managerial models in both regions. For Ukrainian organizations, the most critical challenges include a deficit of organizational trust, weak culture of open feedback, insufficient development of emotional intelligence, and immature corporate ethics institutions — all of which reduce decision quality and hinder behavioral resilience. For EU companies, key challenges include digital overload, employee burnout, declining concentration capacity, and difficulties adapting behavioral models to the new wave of digitalization driven by AI tools.

A comparative analysis identified differences in risk-management approaches: in Ukraine, risk management remains primarily reactive and crisis-driven, while in the EU preventive, analytically grounded approaches prevail. These differences arise from varying levels of social capital, institutional maturity, and scale of digital integration in managerial processes. The summarized results are presented in Table 1

Table 1 – Comparative Characteristics of Modern Focus Areas of Behaviorally Oriented Management in Ukraine and the EU

Criterion	Ukraine	European Union
Main managerial focus	Motivation and adaptation in crisis conditions	Innovative behavior and team resilience
Challenges	War, workforce migration, uncertainty	Digital communication overload, burnout
Key tools	Social initiatives, informal leadership	Corporate well-being, behavioral compliance
Risk approach	Reactive, crisis-driven	Preventive, analytical
Development trends	Ethical leadership, digital resilience	ESG-compliance, behavioral analytics

Source: developed by the author based on [1–3]

Behaviorally oriented management is emerging as a synthesis of economic, social, and psychological paradigms. Its goal is not only improving efficiency but ensuring economic security through conscious behavior of managers and employees.

In the EU, where digital integration is significantly higher, behavioral management relies on data-driven models to analyze employee motivation and design employee experience policies. A common challenge for both regions is aligning behavioral management approaches with sustainability requirements, ESG principles, and digital ethics

Conclusions. Behaviorally oriented management functions as an integrative platform connecting economics, psychology, and management. For Ukraine, this approach represents a

crucial instrument for rebuilding organizational resilience, strengthening trust in business, and developing social capital. For the EU, it is an evolutionary step toward building highly efficient yet human-centered organizations.

Improving behaviorally oriented management systems requires enhancing managers' digital competencies, establishing a culture of open feedback, developing behavioral risk analytics, and creating integrated models of economic security based on behavioral data.

References

1. Shymko, Vitalii and Babadzhanova, Anzhela, Organizational Climate, Leadership, and Mental Health in Crisis: The Case of Civil Servants in Ukraine (November 27, 2024). *International Journal of Organizational Analysis*, 2025[10.1108/IJOA-12-2024-5113], Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5232595>.
2. Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2023). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 32, issue 1, e12513. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>
3. Costa, S., Mills, S., Duyck, W., & Dirix, N. (2024). Advancing Applied Behavioral Science: The GAP Framework. Available at SSRN Costa, Samuel and Mills, Stuart and Ducyk, Wouter and Dirix, Nicolas, Advancing Applied Behavioral Science: The GAP Framework (February 13, 2024). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4724758>. Available at: <https://ssrn.com/abstract=4724758>.
4. Raue, M., & Scholl, S. G. (2018). The Use of Heuristics in Decision Making Under Risk and Uncertainty. In: Raue, M., Lerner, E., Streicher, B. (eds) *Psychological Perspectives on Risk and Risk Analysis*. Springer, Cham. pp. 153-179. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92478-6_7

Андрій БАБЕНКО,
третій (освітньо-науковий) рівень освіти,
Державний університет економіки і технологій, Україна
ORCID 0009-0008-8830-5381
djadi_in@i.ua

SYNERGY MANAGEMENT: СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ У ПРОЦЕСАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ БІЗНЕСУ

Анотація. Автором обґрунтовано синергетичний підхід до управління портфелями проєктів у контексті євроінтеграційних трансформацій бізнесу. Розкрито його роль як інтеграційного інструменту забезпечення адаптивності, узгодженості та ефективності діяльності в умовах динамічного середовища. Запропоновано структурно-функціональну модель механізму синергетичного управління портфелем проєктів в інтегрованих бізнес-структурах.

Ключові слова: синергетичний підхід, управління портфелем проєктів, інтегровані бізнес-структури, ефективність, євроінтеграція.

Andrii BABENKO,
Ph.D. Student,
State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine

SYNERGY MANAGEMENT: A SYNERGIC APPROACH TO PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT IN THE EUROPEAN BUSINESS INTEGRATION PROCESSES

Abstract. The author substantiates a synergistic approach to project portfolio management in the context of European integration business transformations. Its role as an integration tool for ensuring adaptability, coherence, and efficiency of activities in a dynamic environment is revealed. A functional model of the mechanism of synergistic project portfolio management in integrated business structures is proposed.

Keywords: synergistic approach, project portfolio management, integrated business structures, efficiency, European integration

Актуальність. Євроінтеграційні процеси формують нові виклики для українського бізнесу, вимагаючи від підприємств не лише стратегічної гнучкості, а й здатності до ефективної координації складних організаційних змін. У цих умовах традиційні методи управління проектами, зорієнтовані на окремі ініціативи, уже не забезпечують достатньої стійкості та узгодженості. Зростання масштабів інтеграційних процесів, міжгалузевих альянсів та інституційних трансформацій зумовлює потребу в новій парадигмі управління, що дозволяє узгодити стратегічні, процесні та ресурсні виміри діяльності.

Синергетичний підхід, заснований на принципах самоорганізації, адаптивності та нелінійності, відкриває можливості для створення інтегрованих систем управління портфелями проєктів, які здатні до саморегулювання та розвитку в умовах постійних змін зовнішнього середовища [1, с.333-334]. Він сприяє переходу від фрагментарного управління окремими проєктами до системного узгодження стратегій, ресурсів і результатів на рівні всієї бізнес-екосистеми.

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення теоретико-методологічних засад і авторського механізму синергетичного управління портфелем проєктів в інтегрованих бізнес-структурах у контексті євроінтеграційних викликів.

Результати дослідження. Проведений аналіз показав, що системний, стратегічний і процесний підходи до управління портфелями проєктів охоплюють важливі, але ізольовані аспекти — структуру, цілісність, керованість. Їх поєднання можливе лише через синергетичну методологію, яка забезпечує інтеграцію різних управлінських логік у єдину адаптивну систему.

Синергетичний підхід розглядає портфель проєктів як відкриту, динамічну систему, здатну до самоорганізації, обміну енергією, ресурсами та інформацією між своїми елементами. Це дозволяє створити механізм, у якому взаємодія між проєктами забезпечує кумулятивний ефект, більший за суму результатів окремих ініціатив (рис.1).

Запропонована нижче структурно-функціональна модель механізму синергетичного управління портфелем проєктів включає:

- цільовий блок, який визначає стратегічні орієнтири, узгоджені з місією бізнес-структури та євроінтеграційними пріоритетами;
- функціональний блок, що охоплює ідентифікацію, пріоритизацію, координацію, моніторинг і коригування портфеля;
- інформаційно-аналітичний блок, який забезпечує системний збір і обробку даних для прийняття рішень;
- організаційно-регуляторний блок, що формує управлінську структуру, розподіляє відповідальність і створює нормативну базу;
- результативно-синергетичний блок, який оцінює ефективність портфеля з позицій синергетичного ефекту, інноваційності, гнучкості та стійкості.

Ефективне функціонування цього механізму дозволяє інтегрованим бізнес-структурам швидко адаптуватися до змін середовища, забезпечуючи одночасно стабільність і розвиток. Синергетичний підхід забезпечує формування внутрішніх

механізмів самоузгодження, де взаємодія проєктів створює додану цінність, а не конкуренцію за ресурси. У контексті євроінтеграційних процесів синергетичне управління портфелем стає ключовим інструментом гармонізації стратегічних цілей із вимогами єдиного ринку, стандартами управління та технологічними тенденціями ЄС.

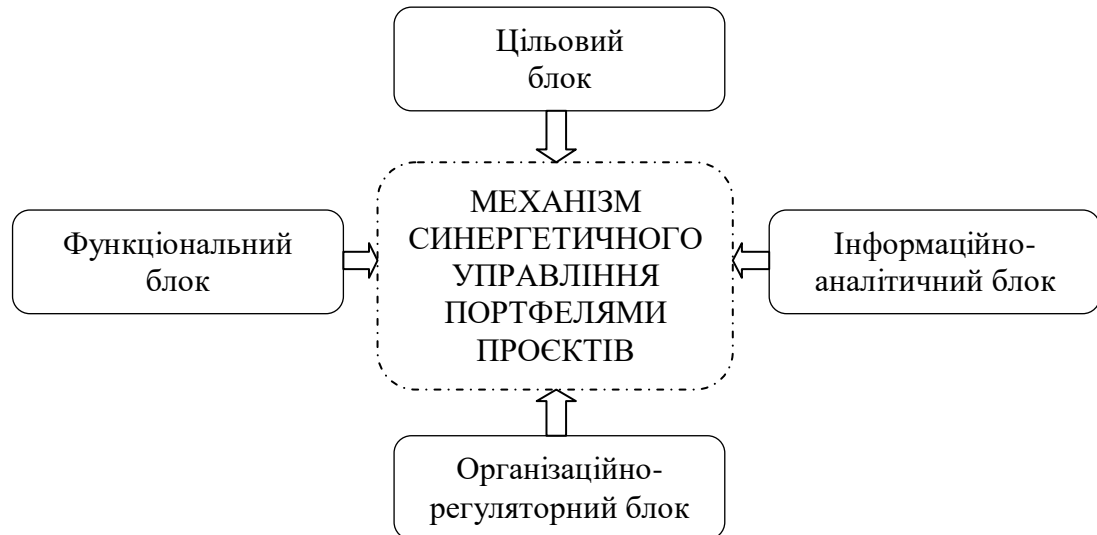


Рисунок 1 – Механізм синергетичного управління портфелями проєктів

Джерело: розроблено автором

Висновки. Як підсумок, відзначимо, що синергетичний підхід формує нову методологію управління портфелями проєктів, орієнтовану на інтеграцію, самоорганізацію та адаптацію системи до змін середовища. Це дозволяє поєднати стратегічну узгодженість, керованість і гнучкість управління, що актуально для інтегрованих бізнес-структур у період євроінтеграційних трансформацій. Впровадження синергетичного підходу сприяє формуванню адаптивних бізнес-екосистем, здатних генерувати позитивний синергетичний ефект в умовах євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Portfolio management: fundamental to new product success. The PDMA toolbox for new product development. 2022. №1. Pp. 331-364.

Вікторія ГОНЧАР,

д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0002-8765-6656

gonchar.viktoryia@kneu.edu.ua

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС ПРОЄКТІВ В ЄС

Анотація. Досліджено сучасні підходи до управління конфліктами в бізнес-проєктах Європейського Союзу в умовах цифровізації, мультикультурної взаємодії та зростання організаційної складності. Визначено ключові типи конфліктів і механізми їх виникнення, систематизовано поведінкові, структурно-організаційні та цифрово-аналітичні методи їх врегулювання. Порівняльний аналіз з українськими практиками дозволив окреслити можливості адаптації європейських моделей для підвищення проєктної стійкості та ефективності управління.

Ключові слова: конфлікти в проєктах, методи управління конфліктами, ЄС, цифрова трансформація, поведінкові механізми.

Viktoriya GONCHAR,

Doctor of Economics, Professor,

Department of Management,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MODERN METHODS OF CONFLICT MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS PROJECTS IN THE EUROPEAN UNION

Abstract. The study examines contemporary approaches to conflict management in business projects within the European Union under conditions of digitalisation, multicultural collaboration and increasing organisational complexity. It identifies the key types of conflicts and the mechanisms behind their emergence, and systematises behavioural, organisational-structural and digital-analytical methods of their resolution. A comparative analysis with Ukrainian practices highlights the potential for adapting European models to enhance project resilience and managerial effectiveness.

Keywords: project conflicts, conflict management methods, EU, digital transformation, behavioural mechanisms.

Актуальність. Управління конфліктами в сучасних бізнес-проєктах країн Європейського Союзу набуває особливого значення в умовах зростання складності організаційних структур, мультикультурності команд, впровадження гнучких методологій управління та цифрової трансформації. За даними European Agency for Safety and Health at Work (2024), понад 65 % європейських компаній стикаються з конфліктами, пов'язаними з міжкультурною взаємодією, віртуальними командами та стресовими навантаженнями у

проектному середовищі. Конфлікти стають системним фактором ризику: вони впливають на строки проєктів, їх бюджет, рівень командної взаємодії та продуктивність.

Управління конфліктами в ЄС розглядається як частина системи управління організаційною сталістю, психологічною безпекою та проєктною резильєнтністю, що відображено у стандартах ISO 56002 (Innovation Management), ISO 45003 (Psychological Health), а також у методологіях PMI та IPMA (2023). Водночас, новітні дослідження [1,2] засвідчують, що конфлікти в проєктах дедалі частіше мають цифрову та поведінкову природу: вони спричинені асиметричністю доступу до інформації, інтенсивністю комунікацій у дистанційних командах, появою алгоритмічних систем ухвалення рішень та різницею в цифрових компетентностях.

Тому актуальність дослідження полягає у визначенні сучасних методів управління конфліктами в бізнес-проєктах країн ЄС, оцінці їх ефективності та можливості адаптації до умов українських бізнес-організацій у процесі інтеграції до європейського економічного простору.

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація сучасних методів управління конфліктами, що застосовуються у бізнес-проєктах ЄС та визначення можливостей їх імплементації в управлінські практики українських компаній.

Результати дослідження. Дослідження показало, що конфлікти у бізнес-проєктах країн ЄС мають багаторівневий характер і впливають як на внутрішню динаміку командної взаємодії, так і на фінансові показники компаній — капіталізацію, вартість бренду й інвестиційну привабливість. Конфлікт у проєктному середовищі формується на перетині трьох груп чинників: організаційних (розподіл ролей, ресурсні обмеження, гібридні форми зайнятості), психологічних (мотивація, стилі лідерства, рівень психологічної безпеки) та цифрово-інформаційних (асиметрія доступу до даних, цифрова нерівність, алгоритмічні рішення).

Фінансовий вимір конфліктів підтверджується аналізом ринкових даних. На основі інформації Bloomberg, MarketWatch, Financial Times та Yahoo Finance сформовано вибірку кейсів європейських та міжнародних компаній, у яких управлінські та корпоративні кризи мали вимірюваний вплив на капіталізацію (табл. 1). Показано, що протягом першого місяця після загострення конфлікту ринкова вартість компаній знижується в середньому на 6–13 %, причому найбільші втрати фіксуються у високотехнологічних секторах, де проєктні рішення мають стратегічний характер (Ericsson, Meta). У випадках Siemens і Volkswagen йшлося про конфлікт стратегічних підходів, у BP та Airbus — про суперечності між командами та топменеджментом щодо розподілу ризиків і відповідальності. Це засвідчує,

що конфлікти мають не лише соціально-психологічні, а й відчутні економічні наслідки, що підсилює запит на превентивне та аналітичне управління ними.

Таблиця 1 – Коливання ринкової капіталізації компаній унаслідок управлінських та корпоративних криз

Компанія	Тип конфлікту	Капіталізація до конфлікту	Капіталізація через 1 місяць	Зміна
Siemens AG (Німеччина), 2023	Конфлікт між радами директорів щодо реформ енергетичного підрозділу	€112 млрд	€104 млрд	-7,1 %
Volkswagen Group (Німеччина), 2023	Конфлікт у вищому керівництві через електромобільну стратегію	€83 млрд	€74,5 млрд	-10,2 %
BP plc (Велика Британія), 2022	Конфлікт між менеджментом та акціонерами щодо ESG-курсу	\$98 млрд	\$89 млрд	-9,1 %
Meta Platforms Inc., 2022 (кейс ЄС-регулювання та конфлікт інтересів)	Конфлікт через зміни політики обробки даних та регуляторні вимоги ЄС	\$630 млрд	\$562 млрд	-10,8 %
Airbus SE (Франція), 2019	Конфлікт між інженерними командами та топменеджментом щодо військового контракту	€97 млрд	€91 млрд	-6,2 %
Ericsson (Швеція), 2021	Конфлікт всередині проєктних команд через затримку впровадження 5G	€32 млрд	€27,7 млрд	-13,4 %

Джерело: розроблено автором на основі [3-6]

Фінансові наслідки конфліктів підтверджують їхній системний характер у бізнес-проєктах ЄС та демонструють необхідність упровадження превентивних, поведінкових та аналітичних інструментів управління конфліктами. Подальший аналіз структури конфліктів у проєктному середовищі ЄС показав, що їх інтенсивність і тип залежать від рівня цифрової інтеграції проєктів. У секторах FinTech, HealthTech, e-logistics домінують когнітивні конфлікти, зумовлені різними інтерпретаціями даних і способами роботи з цифровими інструментами; у традиційних галузях переважають рольові та ресурсні суперечності.

Порівняльний аналіз засвідчує, що природа конфліктів та механізми їх подолання у проєктних середовищах України та країн Європейського Союзу суттєво розрізняються. Ці

відмінності зумовлені різним рівнем цифрової інтеграції, організаційної зрілості, регуляторного середовища, а також соціально-психологічними чинниками, серед яких визначальними є рівень довіри, психологічна безпека, культура прийняття рішень та стійкість комунікаційних структур.

В Україні більшість конфліктів у проєктах виникає на перетині ресурсних обмежень, високого стресового навантаження та розмитості ролей, що є наслідком воєнних ризиків, нестабільності ринку праці та необхідності швидкого ухвалення управлінських рішень. У проєктах ЄС, навпаки, конфлікти частіше мають культурну, цифрову або поведінкову природу: вони формуються через відмінності у комунікаційних практиках, нерівномірність цифрових компетентностей, алгоритмічні рішення та міжкультурну взаємодію в мультинаціональних командах. Порівняльну характеристику ключових параметрів конфліктів у бізнес-проєктах України та ЄС наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика конфліктів у бізнес-проєктах України та ЄС

Критерій	Україна	Європейський Союз
Основні причини конфліктів	Ресурсний дефіцит, конкуренція за бюджет, рольові суперечності, психологічний тиск та стрес, пов'язаний із війною	Культурні та комунікаційні розбіжності, цифрові конфлікти, когнітивні суперечності у високотехнологічних проєктах
Стиль управління конфліктами	Реактивний, кризовий, ситуативний; орієнтований на швидке усунення наслідків	Превентивний, системний; орієнтований на раннє виявлення, прогнозування та структуроване врегулювання
Домінуючі інструменти	Неформальні переговори, інтуїтивні рішення керівника, ситуативне делегування	Медіація, фасилітація, поведінкова аналітика, цифрові панелі взаємодії, ADR-практики
Ключові тренди	Розвиток резильєнтності, адаптивного лідерства, інформальних горизонтальних зв'язків	ESG-комплаєнс, корпоративний well-being, поведінкова аналітика, алгоритмічні механізми управління конфліктами
Рівень цифрової інтеграції	Середній або нерівномірний; залежить від галузі та ресурсів компанії	Високий рівень цифрової зрілості, поширення AI-інструментів та регламентованих digital-protocols
Психологічна безпека	Низька або фрагментарна через стресові фактори та нестабільність середовища	Системно підтримується корпоративними політиками та інституційними механізмами
Типові наслідки конфліктів	Затримки проєктів, кадрові втрати, зниження продуктивності	Оптимізація процесів, покращення командної взаємодії, формування інноваційних рішень

Джерелосформовано автором на основі

Порівняльний аналіз демонструє, що українські бізнес-проекти функціонують у значно складнішому зовнішньому та психологічному середовищі, що зумовлює переважання реактивних моделей управління конфліктами та залежність від індивідуального стилю керівника. На противагу, у країнах ЄС управління конфліктами характеризується більшою системністю, опорою на стандартизовані методики, розвиток медіаційних інструментів, цифрової аналітики та ESG-підходів.

Таким чином, підвищення ефективності управління конфліктами в українських проєктних командах потребує: зміцнення інститутів психологічної безпеки; розвитку цифрових компетентностей і впровадження аналітичних інструментів взаємодії; формалізації ролей і процедур комунікації; переходу до превентивних моделей управління, орієнтованих на прогнозування та мінімізацію конфліктних ризиків.

Гармонізація цих підходів із практиками ЄС може сприяти підвищенню стійкості українських бізнес-проектів, їхній інтеграції до європейського економічного простору та підвищенню конкурентоспроможності управлінських команд.

Це визначає потребу в інтегрованих методах управління конфліктами, які поєднують поведінкові практики (медіація, фасилітований діалог, ненасильницька комунікація, емоційна регуляція) з організаційно-структурними інструментами (Agile-ритуали, RACI-матриці, Kanban/Lean-аналіз завантаженості) та цифрово-аналітичними рішеннями (AI-моделі прогнозування конфліктів, behavioral dashboards, цифрові протоколи взаємодії).

У сучасній практиці проєктного менеджменту методи управління конфліктами формуються як інтегрована система, що поєднує поведінкові, організаційно-структурні та цифрово-аналітичні підходи. Перехід від реактивного реагування до прогнозно-аналітичних стратегій, який відповідає стандартам PMI та IPMA, зумовлюється зростанням цифрової складності проєктів та необхідністю своєчасного запобігання ескалації суперечностей.

Поведінкові методи відіграють ключову роль, оскільки забезпечують зниження емоційного напруження та формування конструктивних моделей командної взаємодії. Європейські організації активно застосовують медіацію та фасилітований діалог, що добре зарекомендували себе в країнах із розвиненими ADR-системами (Нідерланди, Німеччина, Данія). Методика ненасильницької комунікації М. Розенберга [7] широко використовується у мультикультурних командах, сприяючи емпатії, уникненню оцінних суджень та формуванню довірчого середовища. Додатково застосовуються техніки емоційної регуляції та когнітивного рефреймінгу, які допомагають зменшити вплив стресу та когнітивних викривлень на командну взаємодію.

Організаційні методи орієнтовані на чіткість ролей, розподіл відповідальності та запобігання перевантаженню. Поширення Agile-підходів стимулювало використання регулярних практик командного аналізу, що дають змогу своєчасно виявляти напруження та запобігати накопиченню прихованих конфліктів. RACI-матриці та компетентнісні моделі забезпечують прозорість управлінських повноважень, тоді як Kanban/Lean-інструменти дозволяють оцінювати навантаження й ідентифікувати структурні джерела конфліктів.

Цифрові методи створюють новий рівень прогнозованості: інструменти штучного інтелекту та поведінкової аналітики забезпечують раннє виявлення ризиків у віртуальних командах. Алгоритмічні моделі, інтегровані у цифрові середовища (Slack, Teams, Asana), аналізують тональність комунікацій, частоту взаємодій, ознаки соціальної ізоляції та інші поведінкові маркери, що дозволяє оцінити ймовірність конфліктної ескалації ще до її прояву. Аналітичні панелі формують основу для ухвалення рішень, спираючись на дані щодо патернів взаємодії, рівня когнітивного навантаження та стабільності комунікацій. Цифрові протоколи взаємодії, що застосовуються у європейських віртуальних командах, уніфікують правила обміну інформацією та зменшують ризики непорозумінь у розподілених проєктних структурах.

Таким чином, сучасна європейська модель управління проєктними конфліктами базується на гармонійному поєднанні гуманістичних підходів, структурованих управлінських механізмів та інструментів цифрової аналітики, що забезпечує як ефективне врегулювання суперечностей, так і підвищення адаптивності та інноваційного потенціалу команд.

Висновки. Конфлікти в бізнес-проєктах країн ЄС виступають системним явищем, що формується під впливом організаційних, поведінкових та цифрово-інформаційних чинників і має вимірювані економічні наслідки, зокрема вплив на ринкову капіталізацію компаній. Європейська модель управління конфліктами базується на інтеграції трьох груп методів: поведінкових (медіація, ненасильницька комунікація, емоційна регуляція), організаційно-структурних (Agile-практики, RACI-матриці, Kanban/Lean) та цифрово-аналітичних (AI-прогнозування, behavioral dashboards, цифрові протоколи взаємодії). Такий підхід дозволяє переходити від реактивного до превентивного управління й розглядати конфлікт як ресурс розвитку. Українські бізнес-проєкти характеризуються більш високим рівнем зовнішніх та психологічних стресорів, що зумовлює домінування ресурсних і рольових конфліктів та використання переважно неформальних, ситуативних підходів до їхнього врегулювання. Порівняльний аналіз із практиками ЄС виявив потенціал для вдосконалення управління конфліктами шляхом підвищення цифрової зрілості, інституціоналізації психологічної

безпеки та впровадження стандартів медіації й поведінкової аналітики. Адаптація сучасних європейських методів управління конфліктами до умов українських компаній може стати важливим фактором підвищення стійкості бізнес-проектів, зміцнення довіри між стейкхолдерами та посилення конкурентоспроможності українських організацій у європейському економічному просторі.

Список використаних джерел

1. BRENDZEL K. (2023) Agile project team management in the small and medium-sized enterprise sector—empirical research. *SCIENTIFIC PAPERS OF SILESIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY. ORGANIZATION AND MANAGEMENT SERIES*. NO. 176 pp. 33-43. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.176.3>
2. Vrhovec S, Markelj B (2021) The relation between project team conflict and user resistance in software projects. *PLoS ONE* 16(11): e0260059. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260059>.
3. Bloomberg. Siemens AG Market Data. URL: <https://www.bloomberg.com/quote/SIE:GR>.
4. Financial Times. Volkswagen leadership clash delays EV strategy. 2023. URL: <https://www.ft.com>.
5. Yahoo Finance. Meta Platforms Inc. Market Capitalization Data. URL: <https://finance.yahoo.com/quote/META>
6. MarketWatch. Ericsson stock drops amid internal disputes over 5G rollout. 2021. URL: <https://www.marketwatch.com>
7. МАХСМА, М. Б.; КОЗЛОВ, Є. В. Концепція ненасильницького спілкування М. Розенберга як метод ефективної соціальної комунікації. Рекомендовано до друку: Вченою радою факультету управління персоналом, соціології та психології Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (протокол № 10 від 6 травня 2025 р.) М1 «Міждисциплінарний дискурс у дослідженні феномену соціального»[Електронний ресурс]: зб. Матеріалів VI міжнародної наук.-практ. інтернет, 2025, 193.

Іван ЗУБАР,

канд. екон. наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, Україна

ORCID 0000-0002-5112-421X

ivan.zubar@vspu.edu.ua

Софія ДЕМЧЕНКО,

перший (бакалаврський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Адміністративний менеджмент»,

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, Україна

ORCID 0009-0000-7116-852X

sofiia.demchenko@vspu.edu.ua

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

*Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні засади впровадження принципів сталого розвитку у діяльність підприємств України. Обґрунтовано необхідність переходу до моделі управління, орієнтованої на екологічну, соціальну та економічну збалансованість. Проаналізовано екологічну, соціальну та управлінську складові сталого розвитку, визначено ключові бар'єри в умовах воєнного стану та окреслено напрями вдосконалення корпоративного управління і формування стійкої української економіки.
Ключові слова: сталий розвиток, корпоративне управління, соціальна відповідальність, екологічна безпека, конкурентоспроможність підприємства*

Ivan ZUBAR,

Candidate of Economics Sciences, Senior Lecturer,

Department of Public Management and Administration,

Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University, Ukraine

Sofia DEMCHENKO,

Bachelor's student, 2nd year,

educational program «Administrative Management»

Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University, Ukraine

IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES IN THE ACTIVITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES

Abstract. The article examines the theoretical and practical foundations of implementing the principles of sustainable development in the activities of Ukrainian enterprises. The necessity of transitioning to a management model focused on ecological, social, and economic balance is substantiated. The ecological, social, and managerial

components of sustainable development are analyzed, key barriers under martial law are identified, and directions for improving corporate governance and building a resilient Ukrainian economy are outlined.

Keywords: sustainable development, corporate governance, social responsibility, environmental safety, enterprise competitiveness

Актуальність. Сучасний розвиток української економіки супроводжується поглибленням екологічних, соціальних та економічних викликів, що зумовлює потребу переходу до нової моделі господарювання, орієнтованої на сталий розвиток. В умовах інтеграції України у європейський простір, посилення конкуренції, трансформації ринку праці та ускладнення глобальних умов ведення бізнесу підприємства мають упроваджувати підходи, які забезпечують збалансованість економічних, екологічних і соціальних результатів. Саме такому вектору відповідають принципи концепції сталого розвитку.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад упровадження принципів сталого розвитку в діяльність українських підприємств в умовах трансформації економіки та євроінтеграційних процесів. Завдання полягає у визначенні сутності та складових сталого розвитку, аналізі екологічних, соціальних і управлінських аспектів його реалізації, оцінюванні основних проблем і бар'єрів на шляху впровадження сталих практик, а також у розробленні напрямів підвищення ефективності сталого управління.

Результати дослідження. Сталий розвиток учені розглядають як такий, що задовольняє потреби сучасності, не ставлячи при цьому під загрозу існування майбутніх поколінь та їхню здатність задовольняти власні потреби [3]. Перехід до сталого розвитку – це процес зміни ціннісних орієнтацій багатьох людей. Визнаними міжнародними фундаментальними цінностями розвитку є свобода, рівність, солідарність, толерантність, повага до природи, спільна відповідальність [5]. Така концепція передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та збереження довкілля, що робить її основою сучасних підходів до управління як на державному, так і на корпоративному рівнях. Упровадження принципів сталого розвитку в діяльність підприємств передбачає формування нової системи управління, заснованої на довгостроковому баченні, відповідальності та ефективному використанні ресурсів (енергоефективності, екологічній безпеці й соціальній відповідальності).

Підприємства мають адаптувати свої бізнес-моделі, виробничі процеси та корпоративну культуру до орієнтирів сталого розвитку, щоб відповідати сучасним вимогам. Цьому сприяє одержання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС та включення в європейські виробничі процеси. Відкрито нові можливості для

технологічного оновлення промисловості, зокрема – стимулювання екологічної трансформації та цифровізації, пришвидшення переходу до вуглецевої нейтральності, стимулювання інновацій, використання рідкоземельних елементів, зміцнення енергетичної незалежності та ін. [1]. Це дозволить зміцнити економіку під час війни та прискорити її структурну трансформацію в післявоєнний період та побудувати відповідальний бізнес, здатний ефективно функціонувати навіть у кризових умовах.

Невід’ємним елементом впровадження принципів сталого розвитку у діяльність підприємств учені розглядають корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) – це концепт, відповідно до якого підприємства беруть на себе відповідальність за свої дії, якими вони порушують суспільний чи економічний добробут або шкодять довкіллю [4]. Виходячи із цього, одним із провідних напрямів реалізації концепції сталого розвитку є екологічна складова діяльності бізнесу. Вона передбачає формування системи управління, орієнтованої на мінімізацію негативного впливу підприємства на довкілля через упровадження принципів сталого виробництва та споживання. Основна увага зосереджується на екологізації виробничих процесів, переході до енергоефективних та енергозберігаючих технологій, скороченні викидів і відходів, а також на впровадженні циркулярної економіки [4].

Соціальний аспект сталого розвитку підприємств передбачає відповідальність бізнесу перед працівниками, споживачами та суспільством загалом. Цей напрям також є важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності, спрямованою на підвищення якості життя населення та розвиток місцевих громад. Цей напрям охоплює фінансову й матеріальну підтримку соціальних і благодійних проєктів, спонсорство, волонтерські програми, а також партнерство з громадськими та неприбутковими організаціями. Основна мета таких ініціатив — створення позитивного соціального впливу, вирішення актуальних суспільних проблем і зміцнення довіри до бізнесу. Підприємства, що активно впроваджують соціальні програми, інвестують у розвиток освіти, охорони здоров’я, культури та підтримку вразливих верств населення, тим самим формуючи імідж відповідального й соціально орієнтованого бізнесу [4].

Водночас інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність підприємств України супроводжується низкою труднощів. Серед ключових проблем варто виділити недостатній рівень екологічної свідомості та обізнаності керівників і працівників, обмежені фінансові ресурси для модернізації виробництва, повільну цифрову трансформацію, відсутність достатніх державних стимулів і слабку взаємодію між бізнесом та громадою, нестача фахівців зі сталого менеджменту. Також певною

перешкодою залишається недостатній розвиток системи «зеленого» фінансування. У цьому напрямку вчені розглядають перспективи послідовного і цілеспрямованого впровадження Європейського зеленого курсу, що відкриє для України стратегічні перспективи, однак офіційно Україна ще не приєдналася до цієї програми [2].

В умовах воєнного стану впровадження сталих підходів набуває нового змісту. Підприємства стикаються з додатковими викликами – порушенням логістичних ланцюгів, нестачею енергоресурсів, міграцією кадрів, ризиками безпеки. Проте саме період воєнних і післявоєнних трансформацій створює можливості для переосмислення бізнес-моделей, відновлення інфраструктури та переходу до більш екологічних, інноваційних і соціально орієнтованих рішень. Очікується, що післявоєнна відбудова економіки України ґрунтуватиметься на принципах сталості, інноваційності, енергоефективності та раціонального використання ресурсів. Це дозволить сформувати сучасну, технологічно розвинену та конкурентоспроможну економіку, зорієнтовану на європейські цінності й стандарти сталого розвитку. Для активізації процесів упровадження сталого розвитку в Україні необхідна системна співпраця держави, бізнесу, освітніх установ, громадських організацій і міжнародних партнерів. Держава має посилювати нормативно-правове забезпечення та інституційні механізми підтримки, стимулювати інвестиції, розвивати інфраструктуру «зеленого» фінансування, підтримувати екологічне підприємництво, заохочувати соціальну відповідальність бізнесу та впроваджувати цільові програми підтримки сталих практик. Підприємства варто формувати комплексні стратегії сталого розвитку, інвестувати у розвиток персоналу, технологічні інновації, впровадження принципів ESG та системи відповідального управління.

Висновок. Отже, впровадження принципів сталого розвитку у діяльність підприємств України є ключовою умовою формування сучасної, конкурентоспроможної, інноваційної та соціально відповідальної економіки. Такий підхід дає змогу бізнесу не лише підвищити ефективність діяльності, зміцнити ринкові позиції та покращити репутацію, а й зробити вагомий внесок у розвиток суспільства, забезпечення добробуту громад і захист довкілля. Перехід до сталого розвитку – це не лише стратегічний вибір, а й необхідність, що визначає успішність інтеграції України до європейського та світового економічного простору, гарантує стійкість національної економіки й добробут нинішніх та майбутніх поколінь.

Список використаних джерел

1. Осіпова Л. Модернізація промисловості України в контексті євроінтеграції у воєнний та повоєнний період. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Том 4. №4. С. 27–34. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250404.03>
2. Кицюк І., Науменко Н., Присяжнюк В. Європейський зелений курс: можливості та наслідки для українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-87>. (дата звернення: 20.10.2025)
3. Зубар І. В. Інституційне забезпечення організації сталого землекористування: світовий досвід та перспективи в Україні. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 5. С. 109-122. URL: <http://repository.vsau.vin.ua/getfile.php/16730.pdf>.
4. Іршак О., Коломієць О., Черепанин А. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13>. (дата звернення: 25.10.2025)
5. Проект Закону України від 07.08.2018 № 9015 Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332> (дата звернення: 29.10.2025)

Олександр КАЛІНІН,

докт. екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0001-5238-0525

kalinin.oleksandr@kneu.edu.ua

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОМПАНІЯХ ЄС ТА УКРАЇНИ

Анотація. Дослідження присвячено аналізу можливостей застосування штучного інтелекту для вдосконалення операційних процесів у країнах ЄС та Україні. Встановлено, що ШІ забезпечує зростання продуктивності, скорочення витрат і підвищення стійкості ланцюгів постачання. Порівняльний аналіз показав суттєві відмінності у рівні цифрової зрілості, стандартизації та управлінських практиках, що зумовлює необхідність адаптації європейських моделей до українських умов.

Ключові слова: штучний інтелект; операційна ефективність; цифрова трансформація; продуктивність; ЄС; Україна; управління процесами; цифрова зрілість.

Oleksandr KALININ,

Doctor of Economics, Professor,

Department of Management,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

IMPROVING OPERATIONAL PROCESSES USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EU AND UKRAINIAN COMPANIES

Abstract. The study examines the use of artificial intelligence to improve operational processes in the EU and Ukraine. Findings show that AI enhances productivity, reduces operational costs, and increases the resilience of supply chains. A comparative analysis revealed significant differences in digital maturity, standardisation, and managerial practices, highlighting the need to adapt EU operational AI models to the Ukrainian context.

Keywords: artificial intelligence; operational efficiency; digital transformation; productivity; European Union; Ukraine; process management; digital maturity

Актуальність. Удосконалення операційних процесів за допомогою штучного інтелекту (ШІ) стає одним із ключових напрямів підвищення ефективності бізнесу в Європейському Союзі та Україні. За даними McKinsey Global Institute (2023), компанії, що інтегрували алгоритми автоматизації, машинного навчання та предиктивної аналітики в операційну діяльність, фіксують приріст продуктивності від 20 до 40 %, скорочення операційних витрат до 15 % та зменшення циклу виробництва й логістики на 25–45 %. Згідно з Eurostat (2024), 41 % європейських компаній застосовують ШІ для прогнозування

попиту, 28 % — в управлінні логістикою, 22 % — у процесах технічного обслуговування обладнання (predictive maintenance).

У країнах ЄС розвиток операційних процесів відбувається в умовах регуляторних вимог: EU AI Act (2024) класифікує високоризикові системи ШІ (зокрема ті, що застосовуються у виробництві, логістиці, критичних інфраструктурах) та встановлює вимоги до прозорості, якості даних та управління ризиками. Разом з тим міжнародні стандарти ISO/IEC 42001:2023, ISO 56002 (Innovation Management) та ISO 9001 формують методологічну основу для впровадження ШІ в операціях.

В Україні цифровізація операційних процесів прискорюється внаслідок війни, релокації підприємств, необхідності оптимізації витрат та скорочення людського фактору. За даними ЕВА (2024), 62 % українських компаній розглядають використання ШІ у найближчі два роки, однак лише 14 % уже застосовують його системно. Основними обмеженнями є нестача якісних даних, фінансова нестабільність, брак AI-фахівців та нерівномірний рівень цифрової зрілості.

З огляду на ці тенденції аналіз можливостей та бар'єрів удосконалення операційних процесів за допомогою ШІ в ЄС та Україні набуває фундаментального значення для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, стійкості ланцюгів постачання та інноваційного розвитку.

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація сучасних підходів до використання штучного інтелекту для оптимізації операційних процесів, оцінка їх ефективності та визначення можливостей адаптації європейських практик до українського контексту.

Результати дослідження. Проведений аналіз засвідчив, що використання штучного інтелекту (ШІ) в операційних процесах компаній ЄС і України має багатовимірний характер і впливає як на продуктивність праці та собівартість операцій, так і на здатність організацій масштабувати бізнес-моделі й підвищувати стійкість у кризових умовах. На глобальному рівні моделювання доведено, що впровадження ШІ може забезпечити приріст світового ВВП до 14 % до 2030 р., причому основний внесок припадає саме на підвищення операційної ефективності в промисловості, логістиці та сервісних галузях. Оцінки МВФ підтверджують, що системне використання ШІ здатне підвищувати продуктивність праці в розвинених економіках у середньому на 0,1–0,8 процентного пункту на рік, що наближає ефект ШІ до масштабів попередніх технологічних хвиль [2,4].

Фірмовий рівень впливу ілюструють результати глобального опитування McKinsey: близько 88 % організацій уже застосовують ШІ щонайменше в одній бізнес-функції, а 39 % респондентів фіксують позитивний вплив ШІ на показники ЕВІТ [1]. Найчастіше компанії отримують відчутні скорочення витрат у виробництві, IT-функціях та сервісній

підтримці (service-desk, автоматизовані контакт-центри), тоді як приріст доходів переважно формується у маркетингу, продажах та розробленні продуктів. Це підтверджує, що максимальний операційний ефект від ІІІ досягається тоді, коли алгоритми інтегруються не лише у фронт-офісні, а й у бек-офісні процеси — планування виробництва, управління запасами, технічне обслуговування, логістику.

Для систематизації кількісних оцінок було сформовано узагальнену вибірку міжнародних досліджень, які вимірюють вплив ІІІ на операційну продуктивність (табл. 1).

Таблиця 1 – Узагальнені оцінки впливу впровадження ІІІ на операційну продуктивність

Сфера аналізу	Зміст оцінки операційного ефекту
Глобальна економіка	Потенційне зростання світового ВВП до 14 % до 2030 р. за рахунок автоматизації рутинних операцій, оптимізації ланцюгів постачання та персоналізації сервісів.
Розвинені економіки	Очікуване зростання продуктивності праці на 0,1–0,8 п.п. на рік завдяки масштабуванню ІІІ-рішень у виробництві, логістиці й бізнес-послугах.
Компанії різних галузей	88 % організацій використовують ІІІ принаймні в одній функції; понад третина респондентів фіксує позитивний вплив на ЕВІТ, найбільші ефекти – у виробництві, ІТ-операціях і сервісній підтримці.

Джерело: складено автором на основі [1-4]

Дані табл. 1 дають підстави стверджувати, що ІІІ стає ядром нової операційної парадигми: компанії, які не лише експериментують, а й інтегрують алгоритми в ключові процеси планування, виробництва, логістики й обслуговування клієнтів, демонструють вищі темпи зростання продуктивності та гнучкості ланцюгів створення цінності. Водночас дослідження Європейської комісії та галузеві огляди вказують на суттєву нерівномірність розповсюдження таких рішень у ЄС: високий рівень впровадження спостерігається в технологічних, фінансових та телеком-компаніях, тоді як значна частина малих і середніх підприємств перебуває на стадії пілотних проєктів або зовсім не використовує ІІІ.

Порівняльний аналіз показав, що для ЄС і України характерні різні траєкторії впровадження ІІІ в операційні процеси. У країнах ЄС застосування ІІІ в операціях поступово інтегрується в системи менеджменту якості (ISO 9001), управління безпекою інформації (ISO/IEC 27001) та, все частіше, в системи управління ІІІ згідно з вимогами EU AI Act та нових стандартів типу ISO/IEC 42001. Українські компанії, попри високий рівень ІТ-експертизи й активний розвиток цифрових сервісів, зіштовхуються з обмеженнями доступу до капіталу, нестачею даних належної якості, воєнними ризиками й дефіцитом управлінських компетентностей для масштабування ІІІ-рішень у традиційних виробничих і сервісних галузях.

Для фіксації ключових відмінностей було побудовано порівняльну матрицю впровадження ІІІ в операціях у компаніях ЄС та України (табл. 2).

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика впровадження ІІІ в операційні процеси компаній ЄС та України

Критерій	Європейський Союз	Україна
Рівень інтеграції ІІІ в операціях	Масштабні програми автоматизації виробництва, логістики, сервісних операцій; ІІІ інтегрується в корпоративні системи менеджменту та відповідності (ISO, EU AI Act).	Переважно пілотні рішення в окремих функціях (маркетинг, клієнтський сервіс, фінтех); у виробництві й логістиці – поодинокі проекти, фокус на RPA та аналітиці.
Домінуючі напрями використання	Предиктивне техобслуговування, оптимізація запасів, розумна логістика, роботизовані складські комплекси, персоналізований сервіс.	Аналітика даних продажів, чат-боти, скоринг клієнтів, окремі кейси предиктивної аналітики в енергетиці, агросекторі та ритейлі.
Організаційна зрілість та стандарти	Чітко оформлені стратегії ІІІ, виділені центри компетенцій, регламенти управління ризиками, інтеграція з політиками кібербезпеки та ESG.	Стратегії ІІІ формуються переважно в ІТ-та цифрових компаніях; у більшості підприємств ІІІ-проекти ініціюються «знизу» й не прив'язані до системи KPI та управлінських стандартів.
Основні бар'єри	Регуляторна невизначеність, дефіцит кваліфікованих кадрів, питання етики та прозорості алгоритмів.	Обмежений доступ до фінансування, нестача якісних даних, воєнні ризики, фрагментарність ІТ-інфраструктури, низький рівень готовності менеджменту до перебудови процесів.
Спостережувані ефекти	Стійке зростання продуктивності й якості сервісу, скорочення операційних витрат, розвиток нових цифрових сервісів і бізнес-моделей.	Локальні покращення (скорочення часу обробки запитів, зменшення помилок, краща прозорість даних); системний ефект обмежується окремими галузями й компаніями-лідерами.

Джерело: складено автором на основі [5-7]

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що потенціал використання ІІІ для вдосконалення операційних процесів в українських компаніях значною мірою залишається нереалізованим. На відміну від компаній ЄС, де ІІІ поступово вбудовується в стандартизовані системи управління процесами й ризиками, український бізнес перебуває на етапі фрагментарних ініціатив, що часто не супроводжуються глибокою перебудовою операційних моделей. Це підкреслює необхідність переходу від експериментального застосування ІІІ до стратегічно керованих програм трансформації, які поєднують інвестиції в дані та інфраструктуру, розвиток компетентностей персоналу,

впровадження міжнародних стандартів і адаптацію найкращих практик ЄС до умов воєнної та післявоєнної економіки України.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що впровадження штучного інтелекту в операційні процеси компаній ЄС та України є ключовим чинником підвищення продуктивності, оптимізації витрат і формування нових моделей управління. Аналіз міжнародних джерел (PwC, IMF, McKinsey, Eurostat) підтвердив системний вплив ШІ на операційну ефективність: автоматизація рутинних операцій, предиктивна аналітика, оптимізація логістичних і виробничих процесів забезпечують зростання продуктивності праці та скорочення операційних витрат у межах 10–40 % залежно від галузі.

Порівняльний аналіз продемонстрував суттєві відмінності між європейськими та українськими компаніями. У ЄС технології ШІ інтегровані в комплексні системи управління процесами, інформаційною безпекою та відповідністю (ISO 9001, ISO/IEC 27001, ISO/IEC 42001, вимоги EU AI Act), що забезпечує передбачуваність, масштабованість і контроль ризиків. Натомість в Україні впровадження ШІ носить переважно точковий характер та зосереджене на окремих бізнес-функціях — маркетингу, сервісному обслуговуванні, фінансовому скорингу. Виробничі та логістичні галузі, які мають найбільший потенціал операційного зиску, використовують ШІ обмежено через нестачу інвестицій, кадрового ресурсу та даних високої якості.

Таким чином, ШІ постає не лише як технологічний інструмент, але як стратегічний ресурс операційної стійкості та конкурентоспроможності. Для України його ефективне використання може визначити темпи модернізації економіки та рівень інтегрованості у європейські виробничі й логістичні ланцюги створення цінності.

Список використаних джерел

1. McKinsey & Company. The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>
2. OECD. AI and work, 2023. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/ai-and-work.html>.
3. Eurostat. Digitalisation in enterprises statistics. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
4. IBM Institute for Business Value. The enterprise guide to generative AI. 2024. URL: <https://www.ibm.com/ibv>
5. Deloitte. State of AI in the Enterprise. 5th edition. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>
6. Harvard Business Review. How AI Is Transforming Operational Excellence. HBR, 2023. URL: <https://hbr.org>
7. Міністерство цифрової трансформації України. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. Київ, 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoyi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>

Вікторія МАЦУКА,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів,

Маріупольський державний університет, Україна

ORCID 0000-0002-0953-8769

v.matsuka@mu.edu.ua

МІЖНАРОДНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА РОЗВИТОК «РОЗУМНИХ» ТУРИСТИЧНИХ МІСТ: ТЕХНОЛОГІЇ Й ЕКОЛОГІЧНІ СТАНДАРТИ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню ролі міжнародних інвестицій у розвитку «розумних» туристичних міст, зокрема інтеграції цифрових технологій та екологічних стандартів. Розглянуто сучасні глобальні тенденції у сфері туризму та урбаністики, оцінено вплив іноземних інвестицій на конкурентоспроможність міст та сталий розвиток регіонів. Дослідження базується на аналізі міжнародних кейсів, статистичних даних та сучасних публікацій у сфері smart city та сталого туризму.

Ключові слова: міжнародні інвестиції, розумні міста, туризм, цифрові технології, екологічні стандарти та сталий розвиток.

Viktoriia MATSUKA,

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor,

Department of Management and Finance,

Mariupol State University, Ukraine

INTERNATIONAL INVESTMENTS AND THE DEVELOPMENT OF «SMART» TOURIST CITIES: TECHNOLOGIES AND ENVIRONMENTAL STANDARDS

Abstract. This article is devoted to the study of the role of international investments in the development of «smart» tourist cities, particularly the integration of digital technologies and environmental standards. Current global trends in tourism and urban development are examined, and the impact of foreign investments on the competitiveness of cities and the sustainable development of regions is assessed. The research is based on the analysis of international case studies, statistical data, and recent publications in the fields of smart cities and sustainable tourism.

Keywords: international investments, smart cities, tourism, digital technologies, environmental standards and sustainable development.

Актуальність. У сучасному світі туризм та урбаністика тісно пов'язані з глобалізаційними процесами, зокрема з транснаціоналізацією інвестицій. «Розумні» туристичні міста (smart tourist cities) є прикладом інтеграції технологій, інфраструктури та екологічних практик, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку. Міжнародні інвестиції відіграють ключову роль у впровадженні таких технологій: вони дозволяють модернізувати інфраструктуру, впроваджувати цифрові

сервіси, а також забезпечувати відповідність міст екологічним стандартам.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз впливу міжнародних інвестицій на розвиток «розумних» туристичних міст, оцінка ефектів технологічних та екологічних інновацій, а також визначення стратегій ефективного залучення іноземного капіталу у туристичну індустрію.

Результати дослідження. Дослідження транснаціоналізації туризму показують, що міжнародні інвестиції суттєво впливають на розвиток туристичної інфраструктури та економічне зростання регіонів [1;2]. Зокрема, smart city концепції включають цифровізацію послуг, управління туристичними потоками через онлайн-платформи, інтеграцію IoT-технологій та застосування великих даних (big data) для планування та оптимізації ресурсів.

Екологічні стандарти та сталий розвиток є обов'язковою умовою успішного розвитку міст у Європі та Північній Америці. Впровадження «зелених» технологій, енергоефективних систем та управління відходами забезпечує конкурентні переваги та залучення нових інвестицій.

Раніші дослідження підкреслюють, що успішне впровадження smart city рішень у туристичних містах безпосередньо залежить від фінансової підтримки міжнародних інвесторів.

Міжнародні інвестиції є ключовим фактором розвитку «розумних» туристичних міст, оскільки вони забезпечують фінансування модернізації інфраструктури, впровадження цифрових технологій та дотримання екологічних стандартів. Обсяг глобальних прямих іноземних інвестицій у туристичний сектор у 2022 році досяг близько 1,8 трлн доларів США, що на 4,5% більше, ніж у 2021 році [3]. Значна частина цих інвестицій спрямовується саме у розвиток міст, які активно впроваджують концепцію «smart city».

Основні напрями міжнародних інвестицій у туристичні міста можна поділити на три великі групи:

1. Інфраструктурні інвестиції. Цей напрям включає розвиток готелів, транспортних мереж, аеропортів, громадських просторів та логістичних центрів. Наприклад, у Барселоні та Амстердамі значна частка іноземних інвестицій була спрямована на модернізацію транспортної інфраструктури, включно з впровадженням електричних автобусів, розумних транспортних станцій і систем інтегрованого управління потоками туристів. Такі вкладення дозволяють підвищити ефективність міського транспорту, зменшити затори та поліпшити доступність туристичних об'єктів.

2. Цифрові та технологічні інвестиції. Іноземні інвестори активно підтримують інтеграцію цифрових платформ для управління туристичною діяльністю. Це включає:

системи онлайн-бронювання та електронних квитків; мобільні додатки для туристів із функціями навігації та рекомендацій; інтеграцію IoT-технологій для моніторингу потоків туристів; застосування великих даних (big data) для прогнозування попиту та планування ресурсів. За даними World Bank, цифрові інвестиції у туристичні міста Європи та Близького Сходу складають близько 25–30% усіх іноземних вкладень у містобудівну сферу, що свідчить про високу значущість технологій для сучасного туризму [4].

3. Екологічні та сталого розвитку інвестиції. Інвестиції у зелені технології та дотримання міжнародних екологічних стандартів стають все більш пріоритетними для іноземних інвесторів. Це включає: енергоефективні системи в готелях та туристичних об'єктах; системи управління відходами та очищення стічних вод; впровадження «зелених» зон, парків та громадських просторів; сертифікацію будівель за стандартами LEED або BREEAM. Наприклад, у Дубаї та Копенгагені значна частка іноземних інвестицій спрямована на створення туристичних районів з нульовим рівнем викидів CO₂, що підвищує привабливість міст для міжнародних туристів і відповідає світовим ESG-критеріям.

Європейські країни та країни Близького Сходу є лідерами за обсягами іноземних інвестицій у туристичні «розумні» міста. У Східній Європі, включно з Україною, інвестиції зосереджені на модернізації курортної та міської інфраструктури, розвитку цифрових сервісів та впровадженні екологічних стандартів. За даними Світового банку, обсяг міжнародних інвестицій у туристичну сферу України в 2023 році склав близько 1,2 млрд доларів США, із тенденцією до зростання у найближчі 5 років.

Міжнародні інвестори включають великі транснаціональні корпорації, приватні інвестиційні фонди та державні інвестиційні агентства. Для залучення капіталу міста застосовують такі механізми: публічно-приватне партнерство; спеціальні економічні та туристичні зони; податкові пільги та гарантії для іноземних інвесторів; участь у міжнародних грантах та програмах розвитку туризму.

Одним із ключових напрямків розвитку «розумних» туристичних міст є впровадження технологічних інновацій, що дозволяють підвищити ефективність управління туристичними потоками, покращити якість обслуговування та забезпечити конкурентоспроможність міст на глобальному туристичному ринку. Міжнародні інвестиції відіграють вирішальну роль у реалізації цих технологічних рішень, оскільки значна частина проєктів потребує великих капіталовкладень у цифрову інфраструктуру.

Основні напрями технологічних рішень у «розумних» туристичних містах:

1. Цифрові платформи та мобільні додатки для туристів. Впровадження цифрових сервісів дозволяє туристам отримувати всю необхідну інформацію про місто у режимі

реального часу: маршрути, історичні об'єкти, готелі, ресторани, культурні події. Наприклад, у Барселоні та Амстердамі широко використовуються інтерактивні мобільні додатки, що інтегруються з системами громадського транспорту та онлайн-бронювання. Це зменшує навантаження на транспортні системи, покращує планування маршрутів і дозволяє містам збирати дані для аналізу туристичних потоків.

2. Системи управління туристичними потоками та IoT-технології. Інтернет речей (Internet of Things, IoT) використовується для збору даних про завантаженість визначних місць, транспортних вузлів та громадських просторів. Сенсори, камери та інтегровані системи дозволяють в режимі реального часу контролювати потоки туристів, оптимізувати роботу транспортних систем та підвищувати безпеку. Такі технології активно впроваджуються в Дубаї та Копенгагені, де спостереження та управління потоками допомагають уникати перевантажень та забезпечують комфорт для туристів.

3. Великі дані та аналітика (Big Data Analytics). Інвестування у системи обробки великих даних дозволяє містам прогнозувати попит на туристичні послуги, визначати сезонні та демографічні особливості відвідувачів, а також ефективно планувати інфраструктурні та маркетингові заходи. За допомогою аналітики великих даних можна виявляти популярні маршрути, оптимізувати завантаженість музеїв та визначних місць, а також персоналізувати туристичний досвід.

4. Smart payment та цифрові квитки. Інвестиції у впровадження електронних платежів і безконтактних квитків дозволяють значно спростити процес відвідування туристичних об'єктів та підвищити прозорість фінансових потоків. Використання мобільних гаманців, QR-квитків та інтегрованих систем оплати сприяє зменшенню черг, підвищенню зручності та привабливості для міжнародних туристів.

5. Інтегровані системи управління інфраструктурою. Інвестори підтримують впровадження комплексних систем управління транспортними та комунальними мережами, що дозволяє інтегрувати управління освітленням, водопостачанням, транспортом і безпекою в єдину платформу. Це забезпечує більш ефективне використання ресурсів та скорочує витрати на обслуговування.

6. Використання технологій для сталого розвитку. Технології не лише підвищують ефективність, але й сприяють екологічній сталості. Наприклад: системи моніторингу споживання енергії та води; автоматизовані системи сортування та переробки відходів; інтеграція «зелених» енергетичних рішень у міську інфраструктуру.

Сталий розвиток та дотримання екологічних стандартів є одним із ключових елементів формування «розумних» туристичних міст. Міжнародні інвестиції відіграють

критичну роль у впровадженні таких стандартів, оскільки фінансування дозволяє модернізувати інфраструктуру, впроваджувати енергоефективні системи та інтегрувати «зелені» технології у туристичний сектор.

Основні напрями інвестицій у екологічні стандарти:

1. Енергоефективні системи. Інвестори сприяють впровадженню енергозберігаючих технологій у готелях, ресторанах, транспорті та громадських будівлях. Це включає: модернізацію освітлення на LED-технології; встановлення систем контролю споживання електроенергії; використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі та вітрові турбіни.

За даними OECD, у Європейських містах впровадження енергоефективних технологій у туристичному секторі дозволило знизити споживання електроенергії на 15–20% за 3–5 років [3].

2. Управління відходами та водними ресурсами. Екологічні стандарти передбачають системи сортування та переробки сміття, а також ефективне використання водних ресурсів. Міжнародні інвестиції забезпечують фінансування інноваційних технологій: автоматизовані системи збору та сортування відходів; системи очищення стічних вод; повторне використання води у готельних та громадських комплексах.

Наприклад, у Копенгагені та Амстердамі туристичні райони обладнані сенсорними контейнерами для сортування сміття та системами переробки органічних відходів, що значно знижує екологічне навантаження на місто.

3. «Зелені» громадські простори та парки. Міжнародні інвестори підтримують створення зелених зон, парків та екологічних коридорів у туристичних містах. Такі рішення не лише покращують екологічний стан міста, а й підвищують комфорт для туристів і місцевих мешканців. Зелені простори інтегруються у маршрути туристичних прогулянок, створюють умови для відпочинку та зменшують ефект урбаністичного теплового острова.

4. Сертифікація та стандарти сталого розвитку. Іноземні інвестиції часто спрямовані на приведення туристичних об'єктів до міжнародних стандартів: LEED (Leadership in Energy and Environmental Design); BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method); ISO 14001 для систем екологічного менеджменту. Такі сертифікати підвищують привабливість міста для міжнародних туристів, покращують репутацію та стимулюють подальші інвестиції.

5. Використання технологій для екологічного моніторингу. Технології smart city дозволяють не лише контролювати туристичні потоки, а й відстежувати екологічний стан міста в режимі реального часу. Сенсори вимірюють рівень забруднення повітря, шуму,

температуру, вологість та інші параметри. Дані використовуються для оптимізації ресурсів та оперативного реагування на екологічні виклики.

В Україні міжнародні інвестори підтримують проєкти сталого розвитку: модернізація енергоспоживання у готелях, сортування відходів, створення «зелених» громадських просторів (проєкти енергоефективних готелів та «зелений» туристичний маршрут історичним центром (Львів); інтеграція смарт-технологій для моніторингу повітря та оптимізації освітлення у туристичних зонах (Київ)) [5]. Українські міста поступово впроваджують міжнародні сертифікати LEED та BREEAM у туристичній інфраструктурі.

Висновки. Міжнародні інвестиції є ключовим фактором розвитку «розумних» туристичних міст, сприяють цифровізації та впровадженню екологічних стандартів. Інвестори забезпечують технологічну модернізацію, що підвищує конкурентоспроможність міст на глобальному туристичному ринку. Для максимального ефекту рекомендується: узгоджувати локальні нормативи з міжнародними стандартами; стимулювати публічно-приватне партнерство у туристичній сфері; впроваджувати освітні програми для управлінців та персоналу туристичних об'єктів. Дослідження показує, що ефективне залучення міжнародних інвестицій у туристичну індустрію та smart city проєкти сприяє сталому розвитку міст, підвищує їх економічну ефективність та привабливість для туристів.

Список використаних джерел

1. OECD. Tourism Trends and Policies 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3.html (дата звернення: 28.10.2025).
2. UNWTO. A new model of tourism, smarter and more sustainable. URL: <https://www.unwto-tourismacademy.ie.edu/2022/12/a-new-model-of-tourism-smarter-and-more-sustainable> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Мацука В.М. Транснаціоналізація туризму в умовах сучасності. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2017. Том 22. Вип.4 (57). с. 21-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_4_6 (дата звернення: 28.10.2025).
4. World Bank. Urban Development URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment> (дата звернення: 28.10.2025).
5. Мацука В.М. Особливості іноземного інвестування в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»: наукове періодичне видання. Херсон: «Видавничий дім «Гельветика»», 2015. Вип.11. Част. 4. с. 12-15. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_11/128.pdf [13](#) (дата звернення: 28.10.2025).

Ірина МИКОЛАЙЧУК,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

ORCID 0000-0001-7380-5000

i.mykolaichuk@knu.edu.ua

Вікторія ЯЦУН,

перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 4-й рік навчання,
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»,
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

ORCID 0009-0008-6312-586X

yatsun0404@gmail.com

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ПРАЦІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ВИКЛИКИ

Анотація. У тезах розглянуто сучасний стан забезпечення гендерної рівності на українському ринку праці в умовах соціально-економічних трансформацій. Проаналізовано основні тенденції участі жінок і чоловіків у різних секторах економіки, межі їх прав та рівень зайнятості, кар'єрних можливостей та професійного розвитку в індустрії гостинності. Зазначено виклики ринку праці з початку повномасштабної війни та перешкоди в досягненні рівних можливостей чоловіків та жінок. Обґрунтовано ключові та нагальні проблеми гендерної рівності та розглянуто методи для їх вирішення.

Ключові слова: гендерна рівність, ринок праці, зайнятість.

Iryna MYKOLAICHUK,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

Viktoriia YATSUN

Bachelor's student, 4st year,

educational program "Hotel and Restaurant Business"

State University of Trade and Economics, Ukraine

GENDER EQUALITY IN THE UKRAINIAN LABOR MARKET: CURRENT STATE AND CHALLENGES

Abstract. The theses examine the current state of gender equality in the Ukrainian labor market under the conditions of socio-economic transformations. The main trends in the participation of women and men in various sectors of the economy are analyzed, including the scope of their rights, employment levels, career opportunities, and professional development in the hospitality industry. The challenges of the labor market that have emerged since the beginning of the full-scale war and the barriers to achieving equal opportunities for men and women are highlighted. The paper substantiates the key and urgent problems of gender equality and explores possible methods for their resolution.

Keywords. Gender equality, labor market (або labour market), employment.

Актуальність. У сучасному світі проблема гендерної рівності є відкритим і невирішеним питанням, яке впливає на умови праці, настрій/атмосферу в колективі, моральний стан людини та загалом має сильний вплив на розвиток економічного та соціального стану ринку праці. З огляду на це, в умовах загострення дисбалансу рівноправності між чоловіками та жінками, особливої значущості та актуальності для дослідження набуває потреба у врегулюванні даних проблемних аспектів та забезпеченні однакового рівня умов праці.

Однією з гендерних проблем є розрив оплати праці. Жінки систематично отримують меншу заробітну плату, на відміну від чоловіків, за ідентичну за обсягом і складністю роботу. Іншою проблемою є сегрегація робочих сфер, коли професійні галузі розділяють на “жіночі” та “чоловічі”, де жінки переважають, зазвичай, у більш недооцінених професіях. Найбільш критичною проблемою є дискримінація, пов'язана з материнством, яка часто впроваджується при працевлаштуванні, попри заборону законом.

Проте, варто підкреслити, що проблема гендерної рівності не закінчується тільки дискримінацією жіночої статі. Чоловіки безумовно також стикаються з натиском зі сторони закоренілих стереотипів суспільства, за якими вони “зобов'язані” постійно мати великий заробіток, та обіймати виключно високі посади. Також існує поширене припущення, що чоловіки часто повинні працювати понаднормово, бо їх вважають виключно фінансовим утримувачем родини. Через ці стереотипи у чоловіків значно звужується коло вибору професій, і як наслідок, з'являється дефіцит кадрів у певних сферах праці.

Водночас, у зв'язку з повномасштабним вторгненням дана проблема зазнала ще більших змін і досягла накритичнішого рівня. Війна кардинально трансформувала систему зайнятості. Масові мобілізація та міграція людей спричинили ще більший дисбаланс у трудових ресурсах країни, посиливши вже і так існуючі виклики.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування сутності та динамічних змін у гендерній рівності на українському ринку праці та визначення основних факторів, які впливають на нерівність праці чоловіків та жінок за декількома аспектами.

Відповідно до постановленої мети сформовано такі завдання: проаналізувати участь жінок та чоловіків у різних галузях зайнятості в умовах воєнного часу та визначити особливості оплати праці та кар'єрного руху чоловіків та жінок в залежності від складності професії в готельно-ресторанній сфері.

Результати дослідження. Розгляд сучасного стану гендерної рівності показав, що попри те, що жінки з чоловіками практично ідентично задіяні на українському ринку праці, все ще суттєво спостерігається помітна різниця рівня доходів. Так, в середньому чоловіки отримують на 18,6% більше від жінок, незважаючи на те, що умови праці та кваліфікація є рівнозначними на певних посадах, про що зазначила представниця

структури ООН Жінки в Україні [1]. При цьому важливо зазначити, що представникам чоловічої статі частіше доводиться працювати у сферах, які потребують високої технічної підготовки, чималих фізичних зусиль та готовності до будь-якої небезпеки.

З початком повномасштабного вторгнення багаторічна система зайнятості кардинально змінилася. Значна частка кількості чоловіків були мобілізовані або втратили роботу, через масове банкрутство компаній. Мобілізація та міграція населення за кордон призвели до дефіциту кадрів у готельному секторі, особливо чоловіків, що ускладнює забезпечення стабільного та якісного сервісу. Багато готелів зустрілися з труднощами у підборі персоналу, що вплинуло на якість обслуговування [2].

На жінок припала потреба у повному забезпеченні фінансових витрат сім'ї. Переважна більшість була вимушено переведена на такі форми зайнятості як дистанційна або неповна. Інші прийняли рішення займатися волонтерством: організували шиття одягу, приготування та доставку харчування як для військових так і для переселенців. Ці трансформації спричинили ряд негараздів: у чоловіків зменшилася можливість професійного розвитку, водночас з цим на жінок збільшилося як фізичне так і моральне навантаження, участь чоловіків та жінок у відкритті ФОП. (табл. 1). Наведені вище дані свідчать про те, що через нестачу чоловічих кадрів жіноча роль у сфері трудової діяльності поступово зростає. Повномасштабне вторгнення призвело до мобілізації та міграції великої частки людей, чим спровокувало нестачу кваліфікованих працівників і чоловічого резерву, спричинивши зростання попиту жіночої робочої сили.

Таблиця 1 – Динаміка гендерних змін на українському ринку праці

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення, %
ФОП, відкриті жінками (%)	58,0	61,0	3,0
ФОП, відкриті чоловіками (%)	42,0	39,0	-3,0

Джерело: розроблено автором на основі [3]

В результаті збільшився відсоток жінок, які є стійкими до викликів і навіть у час війни відкривають та очолюють підприємства. Також спостерігається зріст участі жінок в адміністративно-управлінському середовищі. Часто жінки перебирають на себе ведення бізнесу, який раніше належав чоловікам, що нині служать у ЗСУ або загинули внаслідок війни [4]. Попри складні умови воєнного часу, Україна продовжує рух до забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків, а також гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами. За останні роки відбулися важливі зрушення: ратифіковано Стамбульську конвенцію, розширено права жінок у військовій службі, досягнуто прогресу у сфері рівного розподілу обов'язків з догляду за дітьми та участі жінок у політичному житті [4].

Для більш ефективного та наочного огляду було розглянуто бізнес-сферу HoReCa, де під час війни спостерігається тенденція зросту попиту жіночого потенціалу. Раніше у сфері гостинності кількість жінок, яка займала керівні або адміністративні посади мала низький рівень, вони зазвичай обіймали середні або низькі за кваліфікацією посади, наприклад, покоївки, офіціанти, прибиральники, хостес тощо [5]. Після початку повномасштабного вторгнення HoReCa зазнала великих змін: через нестачу чоловічого ресурсу, рівень участі жінок в адміністративно-управлінському секторі значно зріс. Представники жіночої статі стали активно брати участь в управлінні закладами, через що спостерігається перерозподіл гендерних ролей на ринку праці у даному сегменті.

Для закріплення справедливості та уникнення розриву гендерної рівності й надалі, потрібно вдосконалити рівень прозорості фінансових розрахунків, забезпечивши однаковий оклад за рівнозначну складність праці; регулярно давати змогу всім проходити тренінги та різноманітні курси для всебічного професійного розвитку, з можливістю отримання нової кваліфікації. Також доречним способом для усунення даної проблеми є заохочення роботодавців забезпечувати рівну участь при наймі на роботу як чоловіків так і жінок. Дотримання цих рекомендацій є необхідною часткою для усунення розриву гендерної рівності.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що проблема гендерної рівності залишається відкритою в індустрії гостинності. Незважаючи на те, що на законодавчому рівні закріплена рівноправність сторін – суттєвих змін у процесі роботи наразі не простежується. Попри складні умови праці через війну, на державному секторі праці спостерігається зменшення гендерного розриву, водночас, у приватному секторі гендерна проблема залишається відкритим питанням. Доцільно запроваджувати справедливі механізми регулювання оплати праці чоловіків та жінок, створювати умови для забезпечення рівноправних умов праці, що сприятиме зменшенню гендерного розриву.

Список використаних джерел

1. Гендерна рівність в оплаті праці та розширення прав і можливостей жінок - ключ до сталого розвитку України. URL: <https://surl.lu/wdffef>
2. Непочатенко, В., & Нагернюк, Д. (2024). Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. *Економіка та суспільство*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-133>
3. Осік Д. (2025) “Не жіноча” справа: як велика війна вплинула на гендерне співвідношення в ритейлі. *RAU*. URL: <https://surl.li/zowuwk>
4. Думанська В. (2024) Гендерна рівність за час війни: здобутки та необхідні зміни. *ЧЕСНО*. URL: <https://www.chesno.org/post/5879/>
5. *Hotelier & Hospital Design. Empowering Women in Hospitality: Shaping the Future of the Industry*. URL: <https://surl.li/ahpprg>

Наталія НОСОВА,
провідний інженер,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», Україна
ORCID 0009-0008-4830-0009
sovanatali22@ukr.net

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. Високий рівень попиту на Світовому ринку на органічну продукцію сприяє підвищенню її виробництва українськими сільгоспвиробниками. Особливою популярністю користується органічна продукція на ринках Євросоюзу та США завдяки тому, що вона не містить пестицидів та отрутохімікатів й вирощується вона на спеціально відведених територіях. Навіть матеріали, в які вона упаковується для перевезення й реалізації виробляються з органічної сировини. Це особливо важливо в умовах кліматичних змін для збереження довкілля та біорізноманіття.

Ключові слова: органічна продукція, попит, споживання, світовий ринок, збереження довкілля.

Nataliia NOSOVA,
Leading Engineer,
State Institution "Institute of Market and Economic and Environmental,
Research of the National Academy of Sciences of Ukraine"

CHALLENGES AND PROSPECTS FOR UKRAINIAN AGRIBUSINESS IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Abstract. The high level of demand on the world market for organic products contributes to the increase in its production by Ukrainian agricultural producers. Organic products are especially popular in the markets of the European Union and the USA due to the fact that they do not contain pesticides and toxic chemicals and are grown in specially designated areas. Even the materials in which they are packaged for transportation and sale are made from organic raw materials. This is especially important in conditions of climate change for the preservation of the environment and biodiversity.

Keywords: organic products, demand, consumption, world market, environmental protection.

Україна, яка має багатий природно-ресурсний потенціал, сприятливі кліматичні умови, родючі землі, вирощує сільськогосподарську продукцію не лише для насичення внутрішнього ринку, а й на експорт, який користується великим попитом за кордоном, особливо у країнах ЄС. Останнім часом органічне сільське господарство набуває все більшої популярності у розвинених країнах, що призводить до збільшення кількості нових виробників на зовнішніх ринках. Останнім часом постерігається тенденція до зростання попиту на органічну продукцію у багатьох країнах, у першу чергу, у країнах Євросоюзу та США. Серед

експортної продукції для країн Європи слід виділити зерно, овочеві та бобові культури, продукцію тваринництва, мед, ягоди та ін. У цих умовах для України важливо формувати пропозицію на певні групи товарів, що користуються підвищеним попитом та знаходять гарантований збут на закордонних ринках, підтримувати позитивний імідж виробників, щоб вони були легко впізнані серед закордонних споживачів, що надають перевагу українським торговим маркам. Важливо також аналізувати особливості виробництва та дотримання виробниками вимог якості до продукції, що експортується за межі держави.

Органічне сільське господарство виступає в якості нового альтернативного способу ведення сільського господарства, який дозволяє вирощувати екологічно чисту продукцію, яка сприяє збереженню здоров'я населення та навколишнього середовища, що є важливим в умовах переходу людства на екологічно чисті технології.

В усьому світі органічне сільське господарство є швидкозростаючим сектором, яке набирає швидких темпів розвитку, особливо у країнах Євросоюзу (Німеччина, Франція, Австрія), а також у Швейцарії, США та Китаї. Його розповсюдженню й розвитку сприяло прийняття Регламенту Ради ЄС 2092/1991 «Про органічне виробництво й маркування сільськогосподарської продукції та продовольства».

Останнім часом Україна нарощує експорт своєї органічної продукції. Так, на протязі 2018-2023 років входила до п'ятірки найбільших експортерів органічної продукції до ЄС, а у 2024 р. вона посіла третє місце серед країн-експортерів до ЄС. «У 2024 р. обсяги імпорту органічної продукції до ЄС зросли до 2,64 млн. т, що на 6,4% більше, ніж у 2023 р. (2,48 млн. т). Це перше зростання за останні три роки після спаду, пов'язаного з різким зростанням цін на харчові продукти у 2021 та 2022 роках» [1].

Слід відзначити, що воєнні дії в Україні негативно вплинули на діяльність сільгоспвиробників, зокрема й у секторі органічного виробництва. До 2022 року їх кількість зростала, а з початком війни почала знижуватись. Так, серед вітчизняних сільгоспвиробників, що виробляли органічну продукцію, налічувалось у 2018 р. – 501, у 2019 р. – 470, у 2020 р. – 419, у 2021 р. – 418, у 2022 р. – 380, у 2023 р. – 383, у 2024 р. – 364 [2]. Серед українських виробників органічної продукції слід відзначити: Агро Стариця, Біологіст, Бранчо Україна, Вайз, Вітмарк-Україна, Газди Карпат, Галекс-Агро та ін. [3].

Органічне виробництво потребує великих витрат не лише на виробництво а й на дотримання відповідності стандартам якості, що відбивається на вартості продукції.

Вартість реалізованої української органічної продукції у 2024 р. зросла майже на 8%, порівняно з 2023 р., і досягла близько 29 млн. дол. Обсяги продажів сягнули 7647 т, що

більш ніж на 5% перевищує показники 2023 р. Молочні продукти склали найбільший обсяг продажів на внутрішньому ринку серед органічної продукції – 3033 т у 2024 р. [4].

Слід відзначити, що на Світовому ринку спостерігається тенденція до підвищення рівня споживання органічних продуктів. Так, «... у 2023 році світовий ринок органічної продукції досяг 136,4 млрд. євро. Ключовими ринками, як і раніше, є США та ЄС, які споживають майже 90% всієї органічної продукції в світі. В середньому споживання органічної продукції на душу населення на рік у світі складає 17, а в ЄС ця цифра становить 104 євро на людину. Лідером споживання органічної продукції є Швейцарія – 468 євро на людину, а найбільша частка органічного ринку в Данії (11,8%)» [5].

Найбільшими органічними виробниками є Індія – 2,4 млн. виробників, Уганда – 0,4 млн. виробників та Ефіопія, Конго, Перу – по 0,1 млн. виробників [6].

Таке зростання попиту на органічну продукцію останнім часом пов'язане з тим, що органічна продукція має суттєві переваги у порівнянні з сільськогосподарською продукцією, вирощеною за інтенсивним зрошенням. Вона не містить пестицидів, що позитивно впливає на здоров'я споживачів. Органічна продукція вирощується із застосуванням мінімального обробітку ґрунту і без застосування отрутохімікатів і мінеральних добрив. До того ж матеріали для упакування органічної продукції мають бути вироблені із органічної сировини. Це стає особливо актуальним на тлі кліматичних змін, прогресуючого потепління, збереження довкілля і природного різноманіття, запобігання забрудненню ґрунтів від використання пестицидів, виявленню турботи про збереження здоров'я людей вкрай необхідним є вирощування органічної продукції.

Органічне сільське господарство позиціонується як один із ключових напрямів підвищення рівня екологічності, економічної доцільності, соціальної справедливості в агропромисловому комплексі й є найбільш прогресивним та інноваційним шляхом покращення взаємодії екологічних, економічних та соціальних чинників розвитку суспільства та природи.

Вимоги щодо виробництва та обігу органічної продукції регулюються статтею 4 Закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції», де «...визначено основні права та обов'язки операторів, що займаються виробництвом та обігом органічної продукції» [7]; стаття 13 визначає галузі органічного виробництва, до яких зокрема належить органічне рослинництво, вимоги до якого прописані у статті 18; сертифікація органічного виробництва визначається статтею 27, а вимоги до маркування органічної продукції передбачені статтею 34.

Слід відзначити, що розвиток ринку органічної продукції стримує висока вартість кінцевого продукту. Так, у європейських країнах ціна на органічну продукцію становить на 20-30 % більше ніж на неорганічні аналоги, у той час як в Україні вона може бути вищою на 50-300 % [8].

Органічне виробництво зазнало значних негативних наслідків в результаті воєнних дій. Тому Органічна ініціатива прийняла рішення створити Грантову програму «Підтримка органічного сектору України» [9].

Результати цієї грантової програми свідчать про те, що гранти, надані 11 партнерами з 9 країн світу у сумі 440 тис. дол. були надані 132 органічним виробникам.

Євросоюз поступово впроваджує Стратегії «зеленого» курсу, підтримуючи політику сталого здорового харчування та збереження навколишнього середовища. У зв'язку з цим висунуто пропозицію щодо розробки законодавчої бази для стабільних харчових систем. Європейська «зелена» угода забезпечує можливість узгодження системи харчування ЄС з потребами планети та позитивного реагування на прагнення європейців до здорової, справедливої та екологічно чистої їжі. Мета цієї стратегії – зробити продовольчу систему ЄС глобальним стандартом сталого розвитку [10].

Україна готова дотримуватися Європейського зеленого курсу, незважаючи на російську агресію. Уряд України, навіть у складний воєнний період, дбаючи про дотримання європейського курсу, прикладає значних зусиль для імплементації законодавства ЄС у вітчизняний законодавчий простір. Життя за стандартами європейської родини – частина майбутньої перемоги нашої країни [11]. Україна має намір рухатися шляхом кліматичної нейтральності та енергоефективності. Задля цього у червні 2021р. Україна та ЄС уклали Меморандум про стратегічне партнерство у сировинній галузі [12].

Для підтвердження органічного статусу продукції виробник-експортер має пройти сертифікації за міжнародними стандартами, включаючи EU Organic, USDA Organic, Bio Suisse, Canada Organic Regime (COR), для виробництва продукції для внутрішнього ринку – за державним стандартом. У разі відповідності продукція маркується державним логотипом з двох кіл жовтого та блакитного кольорів, які на перетині утворюють зелений сегмент з білою гілкою посередині [13].

Україна має великий потенціал для вирощування органічної продукції. У набутку України є земельні площі, на яких можливо вирощувати сільськогосподарську продукцію, у тому числі й органічну. Але лише вирощування не гарантує отримання високого і стабільного прибутку, особливо під впливом перепадів погоди та кліматичних факторів.

Тут також виникає необхідність вкладати фінансові ресурси у модернізацію виробництва, використання якісного посівного матеріалу, застосування сучасних технологій. Великого значення набуває модернізація виробничих потужностей, використання парка сучасної сільськогосподарської техніки а також устаткування для подальшого зберігання й сільгосппродукції та забезпечення споживачів. Тут варто враховувати досвід іноземних країн в плані фінансової підтримки і субсидій з боку держави.

Список використаних джерел:

1. Україна у трійці лідерів за обсягами імпорту органічної продукції до ЄС: аналітика за даними звіту Європейської Комісії за 2024 рік. 18.07.2025. URL: <https://agroelita.info/ukraina-u-triytsi-lideriv-za-obsiahamy-importu-orhanichnoi-produktsii-do-yes-analytika-za-danymy-zvitu-yevropeyskoi-komisii-za-2024-rik/>
2. Кількість органічних операторів 2016-2024. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-operators-2016-2024/>
3. Виробники органічної продукції. URL: <https://organicinfo.ua/producer/>
4. Органічний день в Україні 2025: нові ідеї, огляд ринку та нагородження лідерів. 24.09.2025. URL: <https://qftp.org/news/organichnyj-den-v-ukrayini-novi-ideyi-oglyad-rynku-ta-nagorodzhennya-lideriv-rejtyngu-top-20-providnyh-organichnyh-brendiv/>
5. Світовий органічний ринок 2025: динаміка та тренди. URL: <https://organicinfo.ua/news/organic-world-market-2025/>
6. Органічні виробники в світі (2025). URL: <https://organicinfo.ua/infographics/world-organic-producers-2025/>
7. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції: Закон України /ВВР, 2018, № 36, ст. 275) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text>
8. Сіренко Н. М., Чайка Т. О. Органічні продукти харчування у забезпеченні продовольчої безпеки України. *Економіка АПК*. 2012. Т. 19. № 1 с. 43-49. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-19-1-2012>
9. Грантова програма «Підтримка органічного сектору в Україні». Органічна ініціатива. URL: <https://organicinitiative.org.ua/special-project/organic-sector-support/#:~:text>
10. Європейський зелений курс і кліматична політика України : аналіт. доп. / [С.П. Іванюта, Л.М. Якушенко] ; за заг. ред. А.Ю. Сменковського. Київ: НІСД 2022. 95 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.12> URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/dopov-greenddeal-1-red-pogod-doverstki_12_07_2022_gotove.pdf
11. Україна готова дотримуватися Європейського «зеленого» курсу, незважаючи на російську агресію – глава Мінприроди. Interfax-Україна. 02.02.2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/greenddeal/888682.html>
12. Прем'єр-міністр України та Віце-президент Єврокомісії підписали Меморандум про стратегічне партнерство у сировинній галузі. Урядовий портал URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/premyer-ministr-ukrayini-ta-vice-prezident-yevrokomisiyi-pidpisali-memorandum-pro-strategichne-partnerstvo-u-sirovinnij-galuzi>
13. Ярош В. Зростання без хімії. Українські органічні продукти підкорили ЄС та освоюють вітчизняний ринок. 26.05.2025. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/zrostannya-bez-himiji-ukrajinski-organichni-produkti-pidkorili-yes-ta-osvoyuyut-vitchiznyaniy-rinok-807099/>

Марія ПАВЛОВА,
Ph.D., викладач кафедри економічної політики та безпеки,
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, Україна
ORCID 0000-0002-9321-6796
mariia.pavlova@nuos.edu.ua

АДАПТАЦІЯ МІСЦЕВИХ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ДО НОРМ ТА СТАНДАРТІВ ЄС: МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ

Анотація. У роботі розглянуто процес адаптації місцевих економічних стратегій до норм і стандартів Європейського Союзу. Визначено ключові можливості, що створюються завдяки інтеграції в європейський ринковий простір, зокрема підвищення конкурентоспроможності, доступ до фінансування, розвиток інновацій та зміцнення соціальної згуртованості. Разом з тим окреслено основні виклики, пов'язані зі складністю регуляторних вимог, фінансовими обмеженнями, нерівномірністю правозастосування та ризиком монополізації ринкового середовища. Проаналізовано теоретичні підходи, що пояснюють процеси стандартизації та їх вплив на місцевий розвиток. Зроблено висновок про необхідність збалансованої політики підтримки місцевої економіки для забезпечення ефективної та стійкої адаптації

Ключові слова: ЄС, місцева економіка, ринкова інтеграція, регуляторні стандарти, МСП, інновації, сталий розвиток.

Mariia PAVLOVA,
Ph.D., Lecturer, Department of Economic Policy and Security,
Admiral Makarov National Shipbuilding University, Ukraine

ADAPTATION OF LOCAL ECONOMIC STRATEGIES TO EU NORMS AND STANDARDS: OPPORTUNITIES AND LIMITATIONS

Abstract. The article examines the process of adapting local economic strategies to the norms and standards of the European Union. The key opportunities created by integration into the European market space are identified, in particular, increasing competitiveness, access to financing, developing innovations and strengthening social cohesion. At the same time, the main challenges associated with the complexity of regulatory requirements, financial constraints, uneven enforcement and the risk of monopolization of the market environment are outlined. Theoretical approaches explaining standardization processes and their impact on local development are analyzed. The conclusion is made about the need for a balanced policy of supporting the local economy to ensure effective and sustainable adaptation.

Keywords: EU, local economy, market integration, regulatory standards, SMEs, innovations, sustainable development.

Актуальність. Поглиблення європейської інтеграції визначає нові пріоритети для соціально-економічного розвитку регіонів. Місцеві економіки мають адаптувати власні стратегії до норм ЄС для забезпечення конкурентоспроможності, доступу до інвестиційних ресурсів і залучення до єдиного ринку. У сучасних умовах глобальних викликів та структурних змін (цифровізації, енергетичного переходу, посилення екологічних вимог)

адаптація до стандартів ЄС стає ключовим чинником розвитку територій. Тому дослідження теоретичних засад, можливостей і обмежень цього процесу є особливо важливим.

Постановка завдання. Розгляд теоретичних основ адаптації місцевих економічних стратегій до норм ЄС; окреслення можливостей, які відкриває інтеграція для місцевих економік; опис основних обмежень та викликів для малих та середніх підприємств (МСП) і локального управління; визначення практичних напрямів удосконалення стратегій адаптації.

Результати дослідження свідчать, що адаптація місцевих економічних стратегій до норм ЄС має багаторівневий характер і визначається взаємодією інституційних, фінансових і регуляторних факторів. Аналіз концептуальних підходів (табл. 1) показує, що адаптація є не лише технічним процесом імплементації директив, а процесом узгодження інтересів між ЄС, державою та місцевими громадами.

Встановлено, що ключові можливості (табл. 2) реалізуються переважно у регіонах із достатньою інституційною спроможністю та наявними механізмами підтримки МСП. Водночас основними обмеженнями залишаються регуляторна складність, недостатність фінансування та нерівномірний доступ до програм ЄС.

Таким чином, результативність адаптації залежить від здатності місцевої влади забезпечити координацію між рівнями управління, створити інфраструктуру підтримки бізнесу та залучити фінансові ресурси для модернізації.

Адаптація місцевих економічних стратегій до норм ЄС є критично важливою сферою, яка підкреслює як потенціал для регіонального розвитку, так і притаманні регуляторним базам виклики. Цей постійний процес вимагає ретельного розгляду з боку політиків, щоб збалансувати необхідні правила зі сприянням конкурентоспроможній, інноваційній місцевій економіці, яка може процвітати в умовах швидкозмінного глобального ландшафту.

Ефект адаптації залежить від балансу між можливостями та обмеженнями, які формуються під впливом зовнішнього середовища та внутрішньої готовності локальних економічних акторів. Саме тому виникає потреба у створенні логічної моделі, що демонструє взаємозв'язок між: теоретичними засадами адаптації, потенційними можливостями розвитку, обмеженнями та викликами і умовами, які визначають сталість та ефективність адаптаційних процесів.

Така модель дозволяє структурувати розуміння механізму адаптації та визначити, які саме фактори повинні бути підсилені на рівні місцевої економічної політики для досягнення успішного результату. Як видно з наведеної логічної моделі (рис. 1), процес адаптації місцевих економічних стратегій ґрунтується на поєднанні теоретичних підходів,

набору можливостей розвитку, системних обмежень та умов, що забезпечують успішність впровадження європейських норм. Для конкретизації цих елементів узагальнимо відповідні теоретичні концепції (табл. 1).

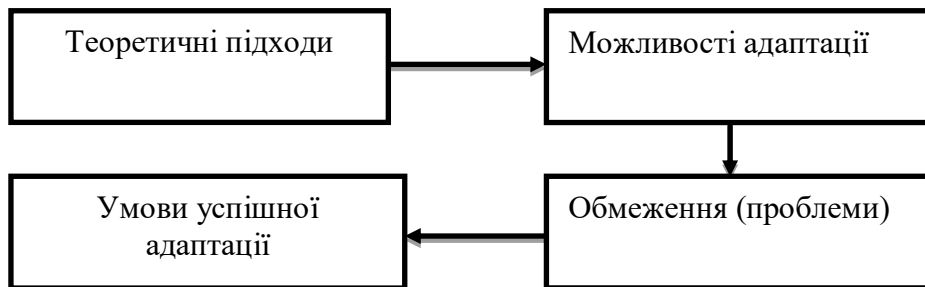


Рисунок 1 - Логіка формування адаптаційних рішень у місцевому розвитку

Джерело: розроблено автором

Однак впровадження норм ЄС не обходиться без труднощів. Часто виникають занепокоєння щодо надмірного регулювання, оскільки високий рівень регуляторного захисту може створювати бар'єри для виходу на ринок та збільшувати витрати на дотримання вимог для місцевого бізнесу. Ця обмежаність може перешкоджати конкуренції та призводити до концентрації ринкової влади, що ставить під сумнів стійкість місцевих економічних стратегій в умовах суворих правил ЄС.

Таблиця 1 – Порівняння ключових теорій та їх значення для місцевої адаптації

Концепція	Сутність	Значення для адаптації
Теорія систем у транснаціональних стандартах	норми та стандарти функціонують у мережах взаємодій	пояснює різну ефективність впровадження на місцях
«Нормативна сила Європи»	ЄС поширює правила через регулювання	формує орієнтири локальних стратегій
«Брюссельський ефект»	стандарти ЄС впливають глобально	локальні економіки адаптуються навіть поза кордонами ЄС
Багаторівневе врядування	взаємодія ЄС– національного–місцевого рівнів	визначає необхідність координації політики

Джерело: розроблено автором на основі [1 – 4]

Тому політики повинні ретельно враховувати баланс між необхідним регулюванням та сприянням конкурентним ринкам під час адаптації місцевих стратегій до норм ЄС. Подані теоретичні підходи формують методологічну основу для розуміння того, як саме адаптація норм ЄС може відкривати нові можливості для місцевих економік. Ці можливості систематизовано у табл. 2.

Таблиця 2 – Основні можливості адаптації місцевих економічних стратегій до норм ЄС

Можливість	Результат
Посилення інтеграції ринку	Покращення загальної конкурентоспроможності та підвищення рівня зайнятості, сприяючи збалансованому ринку, який плавно інтегрується у світову економіку
Інновації та технологічний прогрес	Підвищення продуктивності та конкурентних переваг
Покращений доступ до фінансування	Підтримка МСП та соціальних ініціатив, інвестування в зростання та інновації
Вирішення проблем дефіциту навичок	Підвищення зайнятості та продуктивності праці, підвищення участі жінок та працівників старшого віку в робочій силі, тим самим зменшуючи регіональний дисбаланс безробіття
Сталий розвиток та соціальна згуртованість	Сталий розвиток, стабільність та інклюзивність розвитку
Розвиток партнерств та співпраці	Оптимальне використання локальних ресурсів, використання інноваційних місцевих стратегій, які вирішують конкретні регіональні проблеми, створення більш динамічної та адаптивної місцевої економіки, яка процвітає в ширшому європейському контексті

Джерело: розроблено автором

Водночас реалізація перелічених можливостей наштовхується на низку обмежень, що визначають реальну динаміку адаптації. Відповідно до логіки моделі (рис. 1), для забезпечення результативності процесу необхідно врахувати як структурні бар'єри, так і умови, за яких адаптація може бути успішною. Адаптація місцевих економічних стратегій до норм і стандартів ЄС стикається з кількома суттєвими обмеженнями, які перешкоджають ефективному впровадженню та загальному дотриманню. Ці обмеження впливають з різних структурних, адміністративних та економічних проблем:

1. Однею з основних перешкод для бізнесу, особливо малих та середніх підприємств, є складність регулювання, пов'язана з дотриманням законодавства ЄС. Необхідність для бізнесу орієнтуватися в 27 різних схемах дотримання вимог, кожна з яких має унікальні вимоги, створює значний бар'єр для входу, особливо для менших компаній, яким не вистачає необхідних ресурсів для ефективного управління цими складнощами [5].

2. Фінансові обмеження ще більше перешкоджають здатності фірм адаптувати свої процеси до дотримання правил ЄС. Багато підприємств стикаються з бюджетними обмеженнями, які обмежують їхню здатність інвестувати в необхідні зміни, що призводить до втрати прибутковості [6 с. 5-6].

3. Адміністративні проблеми на місцевому, регіональному та національному рівнях також сприяють труднощам, з якими стикаються підприємства. Неадекватні процедурні рамки та несприятливі поведінкові аспекти перешкоджають своєчасному дотриманню вимог та ефективній адаптації до стандартів ЄС [7, с 21].

4. Вихід малого бізнесу з ринку ЄС у відповідь на ці регуляторні виклики може призвести до посилення концентрації ринку серед більших корпорацій, які володіють ресурсами, необхідними для дотримання вимог. Цей зсув зменшує конкуренцію та інновації, викликаючи занепокоєння щодо монополістичних тенденцій у різних галузях.

5. Затримка транспозиції директив державами-членами створює ризики для компаній, які намагаються виконати нові зобов'язання. Недостатній час на підготовку може призвести до правової невизначеності, операційних збоїв та підвищеного ризику помилок у дотриманні вимог [8].

Ключовими перешкодами для ефективної адаптації та місцевого економічного розвитку є регуляторна складність та недостатнє фінансування. Вирішення цих проблем вимагає узгоджених зусиль для оптимізації нормативних актів, підвищення прозорості та вдосконалення загальної структури управління для сприяння своєчасному та ефективному прийняттю рішень. Спрощення фінансових шляхів та зменшення адміністративних перешкод допоможе малим та середнім підприємствам і місцевим органам влади ефективніше брати участь у адаптаційних зусиллях та місцевих економічних стратегіях. Адаптація до зміни клімату та забезпечення сталого розвитку вимагає залучення місцевих громад та визнання важливості місцевих знань. Адаптація на місцевому рівні підкреслює необхідність рівного доступу до фінансування адаптації та повноважень у прийнятті рішень, особливо для маргіналізованих груп, які постраждали від зміни клімату. Ефективні рішення щодо адаптації повинні враховувати пріоритети громади, сприяючи співпраці між місцевими зацікавленими сторонами та спонсорами для підвищення ефективності та результативності проектів адаптації. Вкрай важливо, щоб місцеві органи влади мобілізували фінансові ресурси та подолали нестачу місцевих доходів для ефективного впровадження цих стратегій, оскільки багато місцевих адміністрацій стикаються зі значними труднощами в цьому відношенні.

Висновки. Адаптація місцевих економічних стратегій до норм ЄС є багатогранним і тривалим процесом, що поєднує як значні перспективи розвитку, так і суттєві виклики. Для забезпечення ефективності цього процесу необхідні:

- посилення інституційної спроможності місцевого самоврядування;
- зниження регуляторного навантаження для МСП;

- розширення доступу до фінансових інструментів ЄС;
- партнерські форми співпраці між державним сектором, бізнесом і громадськими організаціями.

Збалансований підхід дозволить перетворити європейські стандарти на інструмент внутрішнього розвитку, а не лише на зовнішні вимоги до виконання.

Список використаних джерел

1. Bradford A. (2020) *The Brussels Effect: How the European Union Rules the World*. New York: Oxford University Press.
2. Gillespie J., Do H. (2022) Theorising the Local Adaptation of Transnational Certification Standards. *International and Comparative Law Quarterly*, vol. 71, no. 1, pp. 37–71. <https://doi.org/10.1017/S0020589321000439>
3. Ottaviani Aalmo G., Gioli B., Rodriguez D. G. P., Tuomasjukka D., Liu H.-Y., Pastore M. C., Salbitano F., Bogetoft P., Sæbø A., Konijnendijk C. (2022) Development of a Novel Framework for the Assessment and Improvement of Climate Adaptation and Mitigation Actions in Europe. *Frontiers in Sustainable Cities*, vol. 4:833098. <https://doi.org/10.3389/frsc.2022.833098>
4. Godal K. (2025) The Brussels Effect Revisited: How EU Rules Shape Global Choices. *Trends Research and Advisory*. Available at: <https://trendsresearch.org/insight/the-brussels-effect-revisited-how-eu-rules-shape-global-choices/> (accessed October 30, 2025).
5. EU Packaging Regulations: A Crisis for Small Businesses (2025). Available at: <https://www.exxosforum.co.uk/articles/packaginglaws.html> (accessed October 30, 2025).
6. Cherchye L., De Rock B., Ferrando A., Mulier K., et al. (2020) *ECB Working Paper Series No. 2420*. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2420~6dce9947b8.en.pdf> (accessed October 30, 2025).
7. Pucher J., Stumm T., Schneidewind P. *Easing Legal and Administrative Obstacles in EU Border Regions: Final Report*. Available at: https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/easing_legal_and_administrative_obstacles_in_eu_border_regions_0.pdf (accessed October 30, 2025).
8. Lysens I., Rousseau J., Heere W., Thjømøe N., Van Nieuwstadt T. (2025) European Pay Transparency Directive: Implementation Challenges, Status, and Risks. *Littler*. Available at: <https://www.littler.com/news-analysis/asap/european-pay-transparency-directive-implementation-challenges-status-and-risks> (accessed October 30, 2025).

Ірина ФЕДУЛОВА,

докт. екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,

Державний торговельно-економічний університет, Україна

ORCID 0000-0002-8802-137X

i.fedulova@knute.edu.ua

Вадим СТАДНИК,

третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,

освітня програма «Менеджмент»,

Державний торговельно-економічний університет, Україна

ORCID 0009-0004-2998-6851

v.stadnyk@knute.edu.ua

ПІДТРИМКА МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ДО ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

Анотація. Визначено етапи формування політики підтримки інтернаціоналізації МСБ України у 2016–2025 рр. Визначено тенденції цифрової трансформації, інституційної інтеграції та міжнародного партнерства. Розкрито ключові бар'єри участі МСБ у глобальних ланцюгах вартості та запропоновано напрями активізації зовнішньоекономічної діяльності на засадах цифровізації та інституційної взаємодії. Ключові слова: МСБ, інтернаціоналізація, цифрова трансформація, експортна стратегія, зовнішньоекономічна діяльність.

Iryna FEDULOVA,

Doctor of Sciences (Economics), Professor,

Professor of the Department of Management,

State University of Trade and Economics, Ukrainian

Vadym STADNYK,

Ph.D. Student, 2st year,

educational program "Management",

State University of Trade and Economics, Ukrainian

SUPPORTING SMALL AND MEDIUM BUSINESSES TO ENTER THE INTERNATIONAL MARKET

Abstract. The stages of forming a policy to support the internationalization of Ukrainian SMEs in 2016–2025 are identified. The trends of digital transformation, institutional integration and international partnership are identified. The key barriers to the participation of SMEs in global value chains are revealed and directions for activating foreign economic activity on the basis of digitalization and institutional interaction are proposed.

Keywords: SMEs, internationalization, digital transformation, export strategy, foreign economic activity

Актуальність. В умовах цифрової трансформації економіки важливим є посилення участі українських МСБ у міжнародних ринках. Глобальні виклики та зміни торговельних відносин потребують нових підходів до формування політики інтернаціоналізації, що поєднує цифрові інструменти, інституційну підтримку та партнерство з міжнародними структурами.

МСБ в світовий ланцюг створення вартості знаходиться на початкових етапах. Загалом, політика підтримки інтернаціоналізації МСБ в Україні пройшла п'ять етапів:

1. Стратегічне планування (2016–2017).
2. Інституційне формування (2018–2019).
3. Цифрова адаптація (2020–2021).
4. Антикризове реагування (2022–2023).
5. Цифрова інтеграція та масштабування (2024–2025).

Ці етапи демонструють нарощування спроможності України системно підтримувати МСБ у сфері експорту та імпорту з акцентом на цифрові інструменти, міжнародну кооперацію та адаптацію до глобальних викликів.

Так, проєкт Дія.Бізнес, а також кілька заходів з просування експорту, які проводить Експортний Екосистемний Розвитковий Офіс (ЕЕРО), допомагають МСБ стати частиною глобальних мереж виробництва та торгівлі [1; 2]. ЕЕРО – це інституційна платформа, що забезпечує системну підтримку експорту, особливо для малого та середнього бізнесу (МСБ), через координацію різних елементів екосистеми: цифрових сервісів, освіти, х із правилами ЄС.

Не тільки ресурсний потенціал країни та її виробничі потужності створюють умови для експорту (40,5% від загального експорту послуг), транспортних (32,3%) та бізнес-послуг (11,2%) [3].

Відповідно до Assessments of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine [4] найбільшими перешкодами для інтеграції компаній МСБ з європейським ринком є відсутність європейських партнерів, фінансових ресурсів і кваліфікованих спеціалістів.

Відсутність європейських партнерів виникає через недостатню поінформованість українських компаній про можливості співпраці, відсутність налагоджених контактів із бізнес-спільнотою ЄС, а також через низький рівень довіри європейських партнерів до українських підприємств через ризики війни. Щоб покращити ситуацію необхідне створення державних та приватних платформ для пошуку партнерів у ЄС, організація бізнес-форумів, виставок та B2B-зустрічей з європейськими компаніями, запровадження державних програм з підтримки міжнародного партнерства для МСБ.

Інтенсивна участь у торгових місіях, виставках і міжнародному бізнес-нетворкінгу стала не лише реакцією на виклики останніх років, а й стратегічною відповіддю українського взяли участь у 34 торгових місіях, 24 міжнародних виставках та понад 50 міжнародних B2B-подіях [5].

Брак фінансових ресурсів є наслідком обмеженого доступу до кредитів через високі ставки та нестабільність банківської системи, високих витрат на сертифікацію продукції за європейськими стандартами та через відсутність достатньої державної підтримки для експортерів. Для вирішення цієї проблеми необхідна фінансова підтримка та доступ до інвестицій, а саме розширення грантових програм ЄС для українських підприємств (Horizon Europe, EBRD, USAID), запуск державних програм компенсації витрат на сертифікацію та вихід на європейський ринок, розвиток державних і приватних фондів підтримки експортно-орієнтованого бізнесу.

Дефіцит кваліфікованих спеціалістів є наслідком відтоку кадрів за кордон через війну та економічну нестабільність, недостатнього рівня знань у сфері міжнародної торгівлі, сертифікації та роботи з європейськими ринками та браку фахівців зі знанням європейських мов та бізнес-культури ЄС. Для подолання цієї проблеми потрібно розвивати кадровий потенціал, а саме здійснювати освітні програми та тренінги з міжнародної торгівлі для МСБ, стандартизації та сертифікації, стимулювання повернення фахівців з-за кордону (гранти, пільгові умови ведення бізнесу), посилення співпраці між університетами та бізнесом для підготовки спеціалістів у сфері експорту та міжнародного бізнесу.

За результатами опитування підприємств МСБ України визначено ТОП-10 варіантів підтримки, окрім кредиту, зокрема, це допомога з реконструкцією бізнесу (грант) (35%), грант (безповоротна фінансова допомога на різні цілі) (32%), поради від підприємств, що опинилися в схожій ситуації та впорались з нею (25%), досвід міжнародних компаній, що робити на їхньому ринку в схожій сфері (22%), налагодження міжнародних партнерства в умовах війни (21%), участь в міжнародних виставках (19%), експертиза від локального консультанта, що знається на моїй сфері, (16%) експертиза локального або міжнародного експерта з виходу на нові ринки (14%), експертиза від локального консультанта, що знається на моєму бізнес-регіоні, з компенсацією витрат на проєкт в розмірі 85% або міжнародного – з компенсацією в розмірі 100% (13%), консалтинг (бухгалтерія, юриспруденція, маркетинг, стратегія тощо) (11%) [6].

Результати дослідження. Політика підтримки ЗЕД МСБ в Україні з 2016 року пройшла шлях від стратегічних декларацій до створення інституцій, цифрових інструментів та антикризових механізмів. Нині ключовими векторами є цифровізація, партнерство з ЄС, адаптація стандартів, підтримка електронної комерції та участь у глобальних платформах.

списку бенефіціарів програм сприяння експорту.

Повномасштабна війна загострила існуючі проблеми для МСБ в Україні та створила нові бар'єри, пов'язані з порушенням ланцюгів поставок, обмеженим доступом до фінансування, фізичною небезпекою та інфраструктурними втратами. У відповідь підприємства були змушені активізувати пошук зовнішніх ринків, партнерств та альтернативних логістичних рішень. В табл. 4 подано систематизований перелік бар'єрів і заходів активізації ЗЕД МСБ України.

Таблиця 1 - Систематизація бар'єрів і заходів активізації ЗЕД МСБ України

Категорія	Бар'єри	Можливі рішення (засоби активізації)
1. Інфраструктура	Зруйновані потужності, обмежені перевезення, втрата логістики	Логістичні субсидії, державні ініціативи, мультимодальні маршрути
2. Фінанси	Високі витрати, брак доступного кредитування	Гранти, гарантії, програми спільного фінансування, партнерство з донорами
3. Сертифікація	Складність процедур, витрати на адаптацію	Компенсація витрат, створення хабів сертифікації, навчання
4. Кадри і знання	Брак знань у сфері ЗЕД, мовні й культурні бар'єри	Програми стажування, онлайн-курси, співпраця з університетами
5. Довіра і партнерство	Відсутність міжнародних контактів, недовіра до бізнесу з України	Платформи пошуку партнерів, сертифікація надійності, участь у виставках
6. Цифрова готовність	Недостатнє використання діджитал-інструментів для ЗЕД	Навчання digital marketing, підтримка SaaS-інфраструктури, електронна комерція
7. Інституції	Фрагментарна підтримка, нестабільна політика	Координація на рівні міністерств, нова експортна стратегія, «єдине вікно» ЗЕД

Джерело: розроблено автором

Систематизація бар'єрів свідчить, що ключові перешкоди для МСБ у виході на міжнародні ринки мають комплексний характер — вони охоплюють інфраструктурні, фінансові, кадрові, інституційні та цифрові аспекти. Більшість проблем пов'язана не лише з наслідками війни, а й з низьким рівнем зрілості експортної спроможності підприємств.

Найбільш критичними залишаються: недостатня логістична та фінансова підтримка; слабка інтеграція цифрових інструментів у ЗЕД; кадровий і знанневий дефіцит у сфері міжнародного маркетингу, переговорів та сертифікації; відсутність стабільної політики координації підтримки малого бізнесу.

З огляду на це найбільш важливими напрямками підтримки ЗЕД для МСБ є наступні:

1. Формування інтегрованої системи логістичної підтримки — створення державних або приватно-публічних центрів мультимодальних перевезень, логістичних субсидій і спрощених процедур експорту.

2. Розвиток фінансових інструментів для ЗЕД: пільгове кредитування, програми гарантування та страхування експортних контрактів.

3. Цифровізація експортних процесів: державна підтримка впровадження SaaS-рішень, онлайн-маркетплейсів, електронних платформ партнерства.

4. Освітньо-кадрова підтримка: створення центрів підготовки експортних менеджерів, навчальні програми у співпраці з університетами та міжнародними проектами.

5. Інституційна координація: розробка національної стратегії розвитку МСБ-експорту і регулярної оцінки ефективності державної підтримки.

Висновки. Українські МСБ мають об'єктивні бар'єри до виходу на міжнародний ринок, пов'язані з війною, слабкими інституціями, недостатніми ресурсами та кадровими обмеженнями. Однак, наявність міжнародної підтримки, розвиток цифрових інструментів, інституційна інтеграція та посилення кадрового потенціалу можуть перетворити експортно-імпорту діяльність у стійкий вектор зростання.

Список використаних джерел

1. ОЕСР. Індекс політики щодо МСП: країни Східного партнерства 2024 р. Основні характеристики України. URL: https://epo.org.ua/downloads/UKR_SME_policy_index_2024.pdf (дата звернення 15.09.2025)

2. Іонан В. Роль підтримки МСП у відновленні післявоєнної економіки країн світу. *Українська правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/22/694090>. (дата звернення 15.09.2025)

3. OECD. Economic Surveys: Ukraine in 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>. (дата звернення 15.09.2025)

4. Програма розвитку ООН в Україні. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>. (дата звернення 15.09.2025)

5. National Council for the Recovery of Ukraine. Draft Ukraine Recovery Plan: Materials of the «Digitalisation» working group. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/digitization-eng.pdf>. (дата звернення 15.09.2025)

6. Європейський Банк Реконструкції та Розвитку. Проблеми та потреби МСБ майже через рік після початку війни. 2023. URL: <https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2023/03/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf> (дата звернення 15.09.2025)

**СЕКЦІЯ 2. БІЗНЕС-МОДЕЛІ І СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ /
BUSINESS MODELS AND STRATEGIES IN CONDITIONS OF
MARTIAL LAW AND POST-WAR RECOVERY**

Nino PAPACHASHVILI,

Ph.D., Professor,

Faculty of Business and Technology,

Institute for Development Studies,

Sulkhan-Saba Orbeliani University, Georgia

ORCID 0000-0001-8111-9887

n.papachashvili@sabauni.edu.ge

**CONCEPTUAL EXPLORATIONS OF HYBRID EDUCATION IN INDUSTRY 5.0:
PERSPECTIVES ON THE UNIVERSITY'S FUTURE**

Abstract. This paper examines hybrid education as a systemic redefinition of the university model, moving beyond mere blended delivery. Aligned with Industry 5.0 principles of human-centeredness and resilience, this conceptual review positions universities as hybrid ecosystems - dynamic sites where pedagogy, technology, and societal purpose converge. Hybrid education is the strategic imperative for the Future Skills Turn, fostering the complex competencies defined by the Triple Helix model (Learning, Development, Co-creation) required in the AI age. By synthesizing relevant literature, this review provides conceptual findings regarding future universities and outlines crucial future research areas to secure institutional relevance in the Industry 5.0 knowledge economy.

Keywords: Hybrid Education; Human-Centred Learning; University Transformation; Industry 5.0 knowledge economy.

Introduction. Universities today stand at a pivotal juncture. The long-standing model of higher education - anchored in face-to-face teaching, disciplinary research, and institutional stability - is increasingly challenged by three converging forces: rapid digitization, the centralization of research funding, and intensifying global competition from diverse and decentralized learning platforms [1]. This convergence exposes a paradox: while the traditional university model faces erosion, the societal need for universities has never been greater. As humanity confronts complex global challenges, institutions of higher education are uniquely positioned to foster the innovation, critical thinking, and transdisciplinary collaboration required to address these issues.

In the context of Industry 5.0 - a paradigm that emphasizes human-centric innovation, resilience, and the ethical integration of technology - hybrid education emerges as a transformative response. It reconfigures the university not merely as a site of knowledge transmission, but as a dynamic ecosystem of co-creation, where pedagogy, intelligent technologies, and societal purpose intersect [2].

As the global landscape of higher education undergoes this rapid transformation, universities are increasingly called upon to redefine their institutional identity and societal relevance. The confluence of digital acceleration, shifting labor market demands [3], and the ethical imperatives of sustainability and inclusivity has rendered traditional models of teaching and research insufficient. Industry 5.0 reframes this context by demanding a reimagining of how universities operate, engage, and evolve in alignment with principles of human-centricity and resilience.

Hybrid education, when conceptualized as a systemic redefinition aligned with the principles of Industry 5.0, offers the structural solution for the challenges facing the contemporary university.

It emerges as a strategic necessity, offering not only flexible delivery mechanisms but facilitating a deeper pedagogical and organizational shift. It enables universities to transcend the limitations of fragmented disciplines and static curricula, fostering dynamic learning ecosystems that integrate intelligent technologies, experiential learning, and societal engagement. This transformation is profoundly conceptual, requiring a redefinition of the university's mission, values, and modes of knowledge production.

In this light, the university of the future must be envisioned as a hybrid ecosystem: adaptive, inclusive, and ethically grounded. It must cultivate future-oriented competencies, support lifelong learning, and serve as a resonance chamber for societal renewal [4, p. 139].

This paper explores the conceptual foundations and strategic directions necessary to realize that vision. To achieve this, we *aim to identify and synthesize relevant research findings and conceptual perspectives, based on a targeted review and analysis of recent scholarly literature and reports, that illuminate the transformative potential of hybrid education for university futures.*

1. Industry 5.0 and the University of the Future: Mandates for Systemic Transformation

Higher education worldwide is being systemically transformed to meet the challenges presented by an increasingly digital, unpredictable, and unstable future. This environment is defined by the principles of Industry 5.0, which elevates human-centricity, resilience, and sustainability alongside technological advancement, explicitly moving beyond the pure automation focus of Industry 4.0. Consequently, the university's traditional role of static

knowledge transmission must be profoundly redefined, transforming it into the "University of the Future" - an agile, mission-driven ecosystem dedicated to cultivating the sophisticated competencies required for complex global problem-solving [2].

The necessity for this transformation is not merely theoretical but is supported by compelling strategic and demographic data. Student enrollment is projected to surge, rendering the traditional model of balanced, face-to-face teaching and research increasingly untenable [1]. Furthermore, the pervasive rise of Artificial Intelligence (AI) has dramatically exacerbated a critical skills gap, highlighting a fundamental misalignment between traditional academic competencies and the Future Skills demanded by the contemporary labor market [3].

Because Industry 5.0 centers on human-machine collaboration - specifically leveraging technology to amplify human creativity, ethical practices, and personalized resilience - this new paradigm has immediate, critical implications for teaching methods, demanding an educational restructuring known as the Future Skills Turn. The traditional university model, often organized by principles of economic rationality, frequently prioritized organizational efficiency for content transmission at the lowest cost [5]. This static, content-driven approach is now deemed an "idea of the past," as it is critically insufficient for developing the adaptability and ethical reasoning required in an AI-dominated landscape [6]. The rigidity of this model is a direct contributor to the severe skills gap observed across hard, soft, and critical cross-functional skills [3].

The Future Skills Turn mandates a redirection toward competencies that enable self-organized problem-solving and collective societal impact. Our previous research has demonstrated that digital competences - both formal and informal - are pivotal in enabling a just and sustainable digital transformation. Crucially, digital development should not be regarded merely as a technical or infrastructural endeavor, but as a deeply human and socio-political undertaking [7]. This development is structurally defined by the Future Skills Triple Helix model [2], which provides a holistic framework for classifying essential competencies in emergent contexts:

Learning (Individual Development-related): Focuses on the learner's capacity for self-reflection and continuous personal growth.

Development (Individual Object-related): Pertains to skills necessary for complex problem-solving related to a specific task or body of knowledge.

Co-creation (Individual Organization-related): Relates to joint development, collaboration, and shared purpose within social and organizational systems.

Hybrid education, with its inherent flexibility and capacity for networked learning environments, is uniquely positioned to foster the Co-creation and Learning dimensions of the

Triple Helix. This strategic alignment enables the necessary transition from a focus on initial qualification to an academic lifelong activity.

2. Hybrid Education as a Systemic Redefinition

In the strategic context of Industry 5.0, hybrid education is fundamentally defined as a systemic redefinition of knowledge generation and dissemination, actively challenging the deeply ingrained notion of fixed pedagogical locations and timeframes [2]. This essential redefinition manifests across both institutional architecture and core pedagogical practice.

The transformation mandates that the university be recast as a hybrid ecosystem where pedagogical innovation, intelligent technologies, and societal purpose dynamically converge. This agile model fundamentally replaces historical hierarchical, centralized structures with adaptive systems capable of deploying customized, stackable learning modules - often termed "In-Loops and Out-Loops" - that formally recognize both formal and informal learning elements [8, p. 93; 4, p. 143].

This structural shift is exemplified by the "University-as-a-service" concept, which strategically utilizes design thinking to structure institutional offerings around user experience and continuous service development [9]. By bolstering organizational resilience, this method ensures institutions can react quickly to marketplace shifts, like the urgent demand for integrating complex AI solutions into areas of technical study. Furthermore, it demands that the entire support infrastructure - from library access design to administrative services - is optimized using human-centered usability studies to enhance, rather than obstruct, the learner's journey [2]. This strategic adoption of hybrid education requires institutions to focus equally on building cultural and organizational resilience alongside technological integration. This involves redefining faculty roles and institutionalizing a culture of continuous reflection and improvement.

The integration of intelligent technologies must be deliberate and human-centered. Research into the use of scaffolding in robot-assisted collaborative programming demonstrates how technology can be engineered to support and enhance, not replace, human cognitive development [10]. Similarly, addressing the challenges posed by AI requires institutions to move past simply banning technology to strategically reassessing academic integrity and curriculum design, focusing on what it means to be a human expert in a technologically augmented field [11; 12]. The evolving role of humans in complex systems, serves as a powerful analogy for the necessary shift in higher education toward higher-order human skills [3].

Sustainable transformation is fundamentally dependent on the ability of faculty to embrace this change. This requires fostering a culture of reflective design in action among educators, treating teaching as a continuous process of collaborative autoethnography and improvement

[13, p. 17]. This process builds organizational resilience by embedding pedagogical research into the core mission, guaranteeing that the push toward Future Skills is a cultural reality, and not merely a policy goal.

At the pedagogical level, hybrid education necessitates that the curriculum transition from a fixed document to a dynamic product of co-creation between learners and educators. This structural shift requires educators to transform into "creative designers of innovative learning environments," providing students with a "compass and navigation tools" rather than a definitive map of knowledge [6]. Crucially, hybrid environments facilitate the integration of experiential learning, aligning theoretical knowledge with practical application through methodologies like Project-Based Learning (PBL) and Community Service Learning [14, p. 393]. These methods provide the real-world interface necessary for developing the ethical reasoning and critical judgment skills - the ethically grounded innovation - required to manage the societal and industrial challenges of the AI age.

Conclusion. Hybrid education, as explored in this paper, serves as both a descriptive model and a powerful catalyst for institutional reform, offering a structural solution to the multifaceted challenges facing the contemporary university. The traditional model is rendered insufficient by the confluence of digitization, global competition, and the urgent ethical imperatives of Industry 5.0. The literature review establishes that hybrid education is not an evolutionary step in educational delivery but a revolutionary, systemic paradigm shift. This paradigm is strategically defined by two core necessities:

— Alignment with Industry 5.0 and the Future Skills Turn: Hybrid models are optimally aligned with the core principles of Industry 5.0 - human-centeredness, resilience, and sustainability. This requires a transition away from content transmission (the "idea of the past") and toward Future Skills, structurally defined by the Triple Helix model (Learning, Development, and Co-creation). This mandates that education focus on providing the "compass and navigation tools" for navigating a volatile, AI-dominated world, rather than a fixed map of knowledge.

— The University as a Hybrid Ecosystem: Successful transformation requires the complete redesign of the university, positioning it as an agile hybrid ecosystem - a dynamic site of co-creation where technological, pedagogical, and organizational elements are intentionally interwoven. This shift promotes organizational resilience through models like "University-as-a-service" and is sustained by the transformation of faculty into "creative designers" who engage in reflective design in action.

Ultimately, this systemic redefinition is essential for bridging the critical skills gap and transforming the university into the resilient, ethically grounded institution required to advance a more human-centered, value-driven future of learning, thus securing its relevance in the Industry 5.0 era.

Directions for Future Research

Based on the findings of this conceptual review, the transition to the hybrid ecosystem model presents several critical conceptual and strategic gaps. It will be particularly interesting for future empirical and theoretical research to investigate the following five key directions, which aim to solidify the foundation of hybrid education within the Industry 5.0 paradigm:

— **Empirical Validation of Future Skills:** Future quantitative research must empirically validate how specific pedagogical features within hybrid settings differentially foster the competencies defined by the Future Skills Triple Helix (Learning, Development, and Co-creation) across various academic disciplines.

— **Ethical AI Integration Protocols:** Research needs to move from identifying the challenge of AI to developing and testing Human-Centered Protocols that strategically integrate generative AI into the hybrid curriculum. The goal is to leverage AI for developing high-level skills (e.g., ethical reasoning and complex problem-solving) while safeguarding academic integrity.

— **Organizational and Financial Feasibility:** Comprehensive studies are required to assess the organizational and financial feasibility of the "University-as-a-service" model. This includes developing measurable frameworks for institutional effectiveness, resilience, and the sustainable management of flexible learning pathways ("In-Loops and Out-Loops").

— **Faculty Development and Institutionalization:** Research must focus on measuring the impact and efficacy of reflective design in action as a faculty development strategy. Critical inquiry is needed to identify the structural and leadership factors essential for successfully institutionalizing the Scholarship of Teaching and Learning (SoTL) in hybrid environments.

— **Application of Hybrid Ecosystems to Societal Grand Challenges:** Future research should conduct case studies to empirically test the efficacy of hybrid educational frameworks (e.g., Project-Based Learning and Community Service Learning) by applying them to specific, interdisciplinary Grand Challenges (e.g., sustainability, industrial systems). This will provide essential evidence linking the hybrid model's pedagogical structure to its intended practical relevance in generating real-world societal impact, as mandated by Industry 5.0.

References

1. Arthur D. Little. (2024). The future of higher education: Balancing new requirements for research, teaching & student needs (Edition II). Arthur D. Little Report, 2024. <https://www.adlittle.com/en/insights/report/future-higher-education-edition-ii>

2. Ehlers, U.-D., & Eigbrecht, L. (Eds.). (2024). *Creating the university of the future: A global view on future skills and future higher education*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-42948-5>
3. Arthur D. Little. (2025). *The future of higher education: Bridging the skills gap in the AI age* (Edition III). Arthur D. Little Report, 2024. <https://www.adlittle.com/en/insights/report/future-higher-education-edition-iii>
4. Stark, W. (2024). Future Universities as Activating Resonance Spaces. *New Roles in Society—Innovative Approaches*. In U.-D. Ehlers & L. Eigbrecht (Eds.), *Creating the university of the future* (pp. 139–160). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44444-4_9
5. OECD. (2009). *Beyond textbooks: Digital learning resources as systemic innovation in the Nordic countries*. OECD Publishing. ISBN 978-92-64-06781-3. https://www.oecd-ilibrary.org/education/beyond-textbooks_9789264079786-en
6. Bates, A. W. (2024). Learning as navigation: From fixed curricula to compass-based education. In U.-D. Ehlers & L. Eigbrecht (Eds.), *Creating the university of the future: A global view on future skills and future higher education*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-42948-5>
7. Papachashvili, N., & Mikaberidze, T. (2025). Bridging the gap: Digital skills for digital transformation. In P. Gazzola & G. Dominici (Eds.), *Technology and society—Boon or bane? Business systems laboratory international symposium* (pp. 179–198). SPBE. https://doi.org/10.1007/978-3-032-07163-7_12
8. Pedró, F. (2024). Future Skills—Back into the Future? Emerging Trends in Educational Innovation in Higher Education. In U.-D. Ehlers & L. Eigbrecht (Eds.), *Creating the university of the future* (pp. 93–121). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44444-4_6
9. Cho, K., Lee, M., & Kim, H. (2024). University-as-a-service: Designing thinking approach for Bangkok University business innovation curriculum and service development. In U.-D. Ehlers & L. Eigbrecht (Eds.), *Creating the university of the future: A global view on future skills and future higher education*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-42948-5>
10. Xu, W., Dong, X., & Ouyang, F. (2024). The Effects of Three Scaffoldings on Computer-Supported, Robot-Assisted Collaborative Programming in Higher Education. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 41(8), 4987–5002. <https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2356399>
11. Carden G. & Freeman J. (Ed.s), *AI and the Future of Universities*, HEPI Report 193, University of Southampton, 2025, <https://www.hepi.ac.uk/wp-content/uploads/2025/10/AI-and-the-Future-of-Universities.pdf>
12. Smith, J. (2025). How higher ed can adapt to the challenges of AI. *The Chronicle of Higher Education*. <https://www.chronicle.com/article/how-higher-ed-can-adapt-to-the-challenges-of-ai>
13. Bowers, S., Chen, Y., Clifton, Y., Gamez, M., Giffin, H. H., Johnson, M. S., Lohman, L., & Pastryk, L. (2022). Reflective design in action: A collaborative autoethnography of faculty learning design. *TechTrends*, 66 (1), 17–28. <https://doi.org/10.1007/s11528-021-00679-5>
14. Santana, A. L. M., & Deus Lopes, R. (2024). Using real-world problems and project-based learning for future skill development: An approach to connect higher education students and society through user-centered design. In U.-D. Ehlers & L. Eigbrecht (Eds.), *Creating the university of the future: A global view on future skills and future higher education*. (pp. 393-417). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-42948-5_20

Ярослав БІЛЕЦЬКИЙ,

треть (освітньо-науковий) рівень освіти, 4 рік навчання,

освітньо-наукова програма «Менеджмент»,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0009-0003-7146-171X

biletskyi.yaroslav@gmail.com

БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ: ХАРАКТЕРИСТИКА, КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ ТА АДАПТАЦІЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. Досліджено сутність бізнес-екосистем як домінуючої організаційної моделі цифрової економіки. Систематизовано підходи до визначення ключових характеристик, структурних елементів та критеріїв класифікації бізнес-екосистем, а також роль цифрових платформ у формуванні інтегрованої ціннісної пропозиції. Обґрунтовано напрями адаптації та цифрової інтелектуалізації українських бізнес-екосистем у контексті євроінтеграції, регуляторної конвергенції та впровадження принципів сталого розвитку.

Ключові слова: бізнес-екосистеми, цифрові платформи, цифрова інтелектуалізація, євроінтеграція, сталий розвиток

Yaroslav BILETSKYI,

Ph.D. Student,

educational program «Management»,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

BUSINESS ECOSYSTEMS: CHARACTERISTICS, CLASSIFICATION CRITERIA AND ADAPTATION IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Abstract. The article examines the essence of business ecosystems as a dominant organizational model of the digital economy. Approaches to defining the key characteristics, structural elements, and classification criteria of business ecosystems are systematized, as well as the role of digital platforms in shaping an integrated value proposition. The directions of adaptation and digital intellectualization of Ukrainian business ecosystems are substantiated in the context of European integration, regulatory convergence, and the implementation of sustainable development principles.

Keywords: business ecosystems, digital platforms, digital intellectualization, European integration, sustainable development.

Актуальність. У сучасних умовах цифрової інтелектуалізації та глобалізації економічних процесів бізнес-екосистеми дедалі частіше розглядаються як домінуюча організаційна модель створення цінності, що забезпечує інтеграцію різноманітних економічних учасників у межах різних платформ, зокрема цифрових. Перехід від лінійних ланцюгів вартості до мережових моделей взаємодії зумовлює необхідність поглибленого теоретичного осмислення сутності, структури та механізмів функціонування бізнес-екосистем у цифровій економіці. Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для України в умовах

європейської інтеграції та цифрової інтелектуалізації економіки, що супроводжується адаптацією національних бізнес-моделей до регуляторних, технологічних та етичних стандартів Європейського Союзу. Запровадження нормативних рамок, а також зростання ролі принципів ESG і сталого розвитку, формує нові вимоги до функціонування цифрових платформ і бізнес-екосистем, зокрема щодо прозорості, конкуренції, захисту даних та соціальної відповідальності. У цьому контексті дослідження характеристик, класифікаційних ознак і напрямів адаптації бізнес-екосистем є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє визначити потенціал конвергенції українських бізнес-екосистем із Єдиним цифровим ринком ЄС та окреслити стратегічні орієнтири їх подальшого розвитку.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичне узагальнення сутності бізнес-екосистем, визначення їх ключових характеристик і класифікаційних ознак, а також обґрунтування напрямів адаптації та цифрової інтелектуалізації українських бізнес-екосистем у контексті євроінтеграційних процесів.

Результати дослідження. Бізнес-екосистема може бути визначена як інституціоналізована форма кооперації між взаємозалежними суб'єктами господарювання, організаціями та установами, які спільно беруть участь у створенні інтегрованої ціннісної пропозиції для кінцевого споживача. У межах такої системи до процесу створення цінності залучаються не лише виробники товарів і послуг, але й постачальники ресурсів, дистриб'ютори, споживачі, а в окремих випадках - конкуренти, що відображає перехід від лінійних ланцюгів вартості до мережевих моделей взаємодії [1].

Ключовим структуроутворюючим елементом сучасних бізнес-екосистем виступають цифрові платформи, які забезпечують функціонування екосистеми шляхом виконання низки базових функцій. До них належать:

- 1) фасилітація транзакцій, що передбачає створення умов для пошуку партнерів і здійснення взаємовигідних обмінів;
- 2) надання інструментів і сервісів, які дозволяють учасникам ефективно інтегруватися в екосистему;
- 3) формування правил і стандартів взаємодії, що регулюють доступ, поведінку та відповідальність учасників;
- 4) масштабування мережі учасників, яке посилює мережеві ефекти та зростання спільної цінності [2].

Цифрові платформи характеризуються відсутністю жорстких географічних і масштабних обмежень, що дозволяє інтегрувати учасників з різних країн і регіонів. Вони сприяють зниженню транзакційних витрат і мінімізації інформаційної асиметрії,

забезпечуючи доступ до стандартизованих і порівнюваних масивів даних. Сукупність цих характеристик зумовлює домінуючу роль цифрових платформ у сучасній економіці та інтенсифікацію глобальної конкуренції. Бізнес-екосистеми, особливо ті, що функціонують на основі цифрових платформ, виступають домінантною організаційною моделлю цифрової економіки, оскільки забезпечують ефективну інтеграцію численних акторів у єдиний простір створення цінності.

До базових характеристик бізнес-екосистем належить: здатність окремих компонентів екосистеми розвиватися автономно за умови збереження функціональної сумісності, що створює передумови для масштабування та гнучкого розширення пропозиції; можливість адаптації продуктів і послуг до потреб різних сегментів споживачів, що сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і зростанню довгострокової цінності клієнтських відносин; узгодження дій учасників екосистеми відповідно до спільних стратегічних цілей і стандартів, що формує цілісне сприйняття екосистеми з боку клієнтів та посилює репутаційний капітал бренду [3].

З організаційної точки зору бізнес-екосистеми зазвичай включають три ключові групи суб'єктів:

1. Оркестратори, тобто організація/ї, що формують ядро екосистеми, забезпечують ключову ціннісну пропозицію, встановлюють правила взаємодії та координують діяльність партнерів;

2. Основні партнери - учасники, які пропонують диференційовані продукти й послуги, безпосередньо взаємодіють із кінцевими користувачами та доповнюють основну пропозицію оркестратора;

3. Комплементарні учасники – надавачі додаткових послуг, постачальники допоміжних компонентів і рішень, які опосередковано впливають на цінність екосистеми та можуть одночасно бути інтегрованими в кілька екосистем [4].

Бізнес-екосистеми класифікують за рівнем відкритості (відкриті та закриті), структурою взаємодії (мультипродуктові), а також за напрямом інтеграції (горизонтальні та вертикальні). При цьому зазначені класифікаційні ознаки значною мірою корелюють із поділом на транзакційні екосистеми та екосистеми рішень [5].

В умовах європейської інтеграції особливого значення набуває адаптація українських бізнес-екосистем до регуляторних, технологічних і етичних стандартів ЄС, які визначають правила обробки персональних даних, функціонування цифрових платформ і запобігання зловживанню ринковою владою з боку оркестраторів екосистем [4]. Крім того, українські екосистеми мають враховувати принципи ESG та сталого

розвитку. Це передбачає інтеграцію механізмів прозорості, етичних стандартів взаємодії між учасниками екосистеми, а також забезпечення рівного доступу до платформних сервісів для малих і середніх підприємств. Таким чином, успішна трансформація українських бізнес-екосистем у напрямі європейської конвергенції потребує не лише технологічної модернізації, а й інституційного та нормативного узгодження, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості на єдиному цифровому ринку ЄС.

Ступінь відкритості бізнес-екосистеми відображає рівень автономії зовнішніх учасників у межах екосистемної взаємодії та визначається балансом між свободою дій партнерів і регуляторною роллю оркестратора. У відкритих екосистемах оркестратор забезпечує широкі можливості залучення сторонніх учасників, надаючи доступ до інтерфейсів, інструментів і стандартів, що стимулює інноваційну активність і масштабування мережевих ефектів. Натомість закриті екосистеми характеризуються високим рівнем централізованого управління, обмеженим доступом до даних та інфраструктури платформи, а також жорсткою стандартизацією процесів, що дозволяє оркестратору забезпечувати контроль якості, безпеки та цілісності екосистеми.

У сучасних умовах бізнес-екосистеми функціонують як динамічні мережеві утворення, у межах яких процеси співпраці та конкуренції тісно переплітаються, формуючи нові траєкторії економічного зростання в цифрову епоху. Водночас дедалі більшої актуальності набуває питання цифрової інтелектуалізації бізнес-екосистем, що передбачає інтеграцію інструментів штучного інтелекту, аналітики великих даних, автоматизованих систем ухвалення рішень та цифрових платформ управління знаннями.

Для України цифрова інтелектуалізація бізнес-екосистем має особливе значення в контексті євроінтеграційних процесів, оскільки передбачає не лише технологічну модернізацію, а й інституційне зближення з європейськими стандартами цифрового врядування, захисту даних, етичного використання штучного інтелекту та принципів сталого розвитку. За таких умов бізнес-екосистеми можуть виступати не лише інструментом економічної ефективності, а й механізмом формування цифрового середовища, що сприяє створенню суспільної цінності, розширенню доступу до інновацій і забезпеченню рівних можливостей для різних груп учасників - від бізнес-структур до кінцевих споживачів.

Висновки. Бізнес-екосистема є формою мережевої кооперації між взаємозалежними суб'єктами господарювання, що забезпечує спільне створення інтегрованої ціннісної пропозиції та відображає трансформацію традиційних ланцюгів вартості в умовах цифрової економіки. Центральну роль у функціонуванні бізнес-екосистем відіграють цифрові

платформи, які забезпечують фасилітацію транзакцій, координацію взаємодії учасників та масштабування мережових ефектів. В умовах євроінтеграції адаптація українських бізнес-екосистем до регуляторних, технологічних та етичних стандартів ЄС є необхідною передумовою їх конвергенції з Єдиним цифровим ринком. Цифрова інтелектуалізація бізнес-екосистем виступає ключовим чинником підвищення їх ефективності, формуючи основу для сталого економічного та соціального розвитку України. Отже, розвиток бізнес-екосистем в Україні за умов цифрової інтелектуалізації та євроінтеграції формує підґрунтя для поєднання економічного зростання, технологічного прогресу та соціального розвитку, що відповідає стратегічним цілям інтеграції країни до Єдиного цифрового ринку ЄС.

Список використаних джерел

1. Ecosystem. Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/ecosystem> (accessed November 1, 2025)
2. Senyo P.K., Liu K. and Effah J. (2019) Digital business ecosystem: literature review and a framework for future research. *International Journal of Information Management*, 47. pp. 52-64. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002. Available at <https://centaur.reading.ac.uk/81584/1/IJIM-Senyo%20Liu%20%26%20Effah%20%281%29.pdf> (accessed November 1, 2025)
3. Pidun U., Reeves M., Zoletnik B. (2022) What Is Your Business Ecosystem Strategy? *BCG*. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy> (accessed November 2, 2025)
4. Shipilov A., Burelli F. (2021) The Five Essential Roles of Corporate Ecosystems. *Knowledge*. Available at: <https://knowledge.insead.edu/strategy/five-essential-roles-corporate-ecosystems> (accessed November 3, 2025)
5. Levi A. Vaguez (2023) Business ecosystem - What you should know. *Priserve*. Available at: <https://piserve.com/insights/blog/business-ecosystem-what-you-should-know/> (accessed November 3, 2025)

Олег ВОЛОВІН,
третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Економіка»,
ВНЗ «Національна академія управління», Україна
ORCID 0009-0004-4195-5118
iais@i.ua

**ПОДАТКОВІ ВАЖЕЛІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

*Анотація. Досліджено роль податкових важелів у формуванні стратегічних засад розвитку підприємництва в Україні під час воєнного стану та у період повоєнного відновлення. Визначено основні напрями трансформації податкової політики як інструменту державного регулювання економіки. Здійснено акцент на стимулюючих функціях оподаткування, що сприяють активізації ділової активності, інвестиційної привабливості та збереженню підприємницького потенціалу в кризових умовах.
Ключові слова: податкова політика, податкові важелі, підприємництво, економічний розвиток, воєнний стан, повоєнне відновлення, бізнес-стратегії*

Oleh VOLOVIN,
Ph.D. Student, 2st year,
educational program "Economics",
National Academy of Management, Kyiv, Ukraine

**TAX LEVERS AS A STRATEGIC TOOL FOR ENTREPRENEURSHIP
DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW
AND POST-WAR RECOVERY**

*Abstract. The role of tax levers in the formation of strategic principles for the development of entrepreneurship in Ukraine during martial law and in the period of post-war recovery is investigated. The main directions of the transformation of tax policy as an instrument of state regulation of the economy are determined. The emphasis is placed on the stimulating functions of taxation, which contribute to the activation of business activity, investment attractiveness and the preservation of entrepreneurial potential in crisis conditions
Keywords: tax policy, tax levers, entrepreneurship, economic development, martial law, post-war recovery, business strategies*

Актуальність. В умовах воєнного стану економіка України зазнає безпрецедентного навантаження, що вимагає адаптації державної фінансової політики до нових реалій. Податкова система є одним із найефективніших інструментів державного регулювання економіки, а її важелі — ключовими засобами впливу на підприємницьку активність.

З одного боку, податкові надходження забезпечують фінансову стійкість держави та підтримку обороноздатності, з іншого — надмірне податкове навантаження може стримувати розвиток бізнесу, зменшувати інвестиційну активність і сприяти тінізації економіки.

Тому актуальним є пошук збалансованої податкової моделі, яка одночасно гарантує бюджетну стабільність і створює сприятливі умови для розвитку підприємництва в умовах війни та відновлення економіки. У цьому контексті податкові важелі набувають стратегічного значення як інструмент економічного стимулювання, соціальної стабільності та інтеграції України у європейський економічний простір.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування ролі та ефективності податкових важелів як стратегічного інструменту державного впливу на розвиток підприємництва в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Результати дослідження. Податкові важелі у воєнний період виконують подвійну функцію: фіскальну — забезпечуючи наповнення бюджету та фінансування оборонних потреб держави, і стимулюючу — підтримуючи економічну активність суб'єктів господарювання, сприяючи збереженню робочих місць та відновленню бізнесу. Такий дуалізм функцій вимагає від держави високого рівня адаптивності податкової політики, адже в умовах війни пріоритети фінансового забезпечення та економічного розвитку часто вступають у конфлікт.

З одного боку, держава змушена мобілізувати значні ресурси для підтримки сектору оборони, соціальних видатків та гуманітарних програм. З іншого — надмірний податковий тиск може призвести до згорання виробництва, зниження інвестиційної активності та втрати частини податкової бази. Тому головним викликом стає пошук оптимального балансу між фіскальними потребами та стимулюючими механізмами.

Серед основних заходів, запроваджених в Україні для зменшення податкового навантаження на бізнес та стимулювання його відновлення, варто виділити кілька стратегічних напрямів.

1. Зниження ставок окремих податків і спрощення режимів оподаткування для малого та середнього бізнесу. У воєнний період держава здійснила низку змін у Податковому кодексі, які спрямовані на підтримку МСП — найвразливішого, але водночас найдинамічнішого сектора економіки. Було розширено умови застосування спрощеної системи оподаткування, знижено ставки єдиного податку для окремих категорій підприємців, а також спрощено процедури звітності. Це дозволило частково компенсувати втрати бізнесу, який через бойові дії вимушено перемістився або тимчасово зупинив діяльність.

Додатково важливо відзначити введення тимчасових податкових стимулів для релокованих підприємств, які відновлюють виробництво в безпечних регіонах. Такі заходи не лише знижують витрати бізнесу, а й сприяють регіональному відновленню економіки.

2. Податкові канікули та відтермінування сплати податків. Для підприємств, які втратили активи, виробничі потужності чи персонал унаслідок бойових дій, уряд надав можливість тимчасового звільнення або відтермінування сплати податків. Це рішення стало важливим антикризовим механізмом, який дозволив підприємствам уникнути банкрутства, зберегти основні фонди та поступово адаптуватися до нових умов ринку.

Водночас відтермінування не означає повного скасування зобов'язань — воно виконує роль «фінансового буфера», який дає бізнесу час для відновлення ліквідності. Така практика відповідає підходам ЄС, де податкові канікули активно використовувалися під час кризи COVID-19 як інструмент підтримки підприємництва.

3. Податкові пільги для критично важливих галузей. Особливу увагу приділено секторам, що забезпечують оборону, енергетичну безпеку, транспортну інфраструктуру, логістику та продовольче постачання. Для таких підприємств передбачено часткове звільнення від оподаткування імпорту обладнання, матеріалів і палива, спрощено митні процедури, а також надано можливість прискореної амортизації. Це дозволяє зменшити витрати на оновлення виробничих потужностей і підвищити ефективність виробництва.

У довгостроковій перспективі подібні заходи стимулюють структурну модернізацію економіки, оскільки ресурси спрямовуються в сектори, які мають найбільший мультиплікативний ефект для відновлення ВВП.

4. Цифровізація податкового адміністрування. Одним із ключових здобутків останніх років стала трансформація податкових процесів через цифрові сервіси. Використання електронних кабінетів платників, автоматичне повернення ПДВ, онлайн-звітність, інтеграція системи «Дія» з базами ДПС — усе це суттєво знизило транзакційні витрати та зменшило корупційні ризики.

Цифровізація не лише полегшує роботу бізнесу, а й підвищує ефективність контролю, забезпечуючи прозорість фінансових потоків. У майбутньому розвиток таких сервісів дозволить перейти до інтелектуального оподаткування, де аналіз великих даних (Big Data) допомагатиме прогнозувати ризики ухилення від податків та оптимізувати податкові надходження.

5. Амністія капіталів і детінізація економіки. Запровадження програми добровільного декларування активів дало можливість бізнесу легалізувати капітали без адміністративних санкцій. Це сприяє поверненню коштів у національну економіку,

покращенню інвестиційного клімату та відновленню довіри між державою і платниками податків. Такий підхід відповідає європейській практиці «фіскального компромісу», що використовується у періоди системних трансформацій, коли держава робить ставку не на каральні заходи, а на співпрацю з бізнесом.

Під час повоєнного відновлення економіки особливого значення набуває перехід до стимулюючої податкової моделі, яка покликана не лише збалансувати державні фінанси, а й забезпечити сталий розвиток підприємницької діяльності.

Основними напрямками такої політики мають стати:

- запровадження інвестиційних податкових кредитів для підприємств, що вкладають кошти у відновлення інфраструктури;
- створення спеціальних податкових режимів для регіонів, що найбільше постраждали від війни;
- підтримка інноваційних компаній і стартапів, які формують експортний потенціал країни;
- розвиток державно-приватного партнерства через податкові стимули для проєктів у сфері енергетики, транспорту, ІТ та освіти.

Такі підходи не лише розширюють податкову базу у майбутньому, а й формують нову філософію взаємовідносин між державою та бізнесом, що базується на партнерстві та довірі.

Гармонізація податкової системи України з європейськими стандартами є стратегічною передумовою інтеграції до спільного ринку ЄС. Зокрема, йдеться про імплементацію принципів BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), боротьбу з ухиленням від оподаткування, запровадження прозорості трансфертного ціноутворення та автоматичний обмін податковою інформацією.

Ці заходи зміцнять інституційну довіру між Україною та міжнародними партнерами, а також підвищать інвестиційну привабливість країни. Водночас адаптація українського законодавства до стандартів ЄС потребує поступового підходу, оскільки надмірно жорсткі вимоги можуть стати бар'єром для малого бізнесу, який лише відновлює діяльність після війни.

Особливу роль у цьому процесі відіграє цифрова трансформація податкових сервісів, яка створює інфраструктуру прозорого адміністрування. Інтеграція систем збору даних, аналітики та контролю на основі блокчейн-технологій у перспективі може забезпечити повну автоматизацію податкових процедур, знизивши людський фактор і ризики зловживань.

Висновки. Таким чином, ефективне використання податкових важелів у поєднанні з адаптивною державною політикою створює передумови для стабілізації фінансової системи, підвищення конкурентоспроможності підприємництва та формування основ сталого економічного зростання України у післявоєнний період.

Податкова політика майбутнього повинна поєднувати три стратегічні орієнтири, а саме справедливість і прозорість у розподілі податкового навантаження; стимулювання інновацій і виробництва через податкові пільги та кредити; інституційну довіру між державою та бізнесом, засновану на цифрових механізмах адміністрування.

Від того, наскільки ефективно буде реалізовано цю модель, залежатиме не лише швидкість економічного відновлення, але й здатність України інтегруватися в європейський економічний простір як сучасна, конкурентоспроможна держава.

Список використаних джерел

1. Публічний звіт ДПС України за 2024 рік. URL: https://tax.gov.ua/data/material/000/757/888084/PUBL_CHNIY_ZV_T_2024.pdf
2. OECD (2023), Tax Policy Reforms 2023: OECD and Selected Partner Economies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d8bc45d9-en>.
3. The World Bank In Ukraine. *World Bank Group*. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>

Катерина ДІДУР,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна
ORCID 0000-0002-8489-0308
Kmdidur@ukr.net

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В ПЕРІОД ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ, РИЗИКИ ТА НОВІ МОДЕЛІ ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація. У статті досліджено процеси реструктуризації аграрного бізнесу України в умовах воєнного стану. Визначено управлінські підходи, які забезпечують адаптацію підприємств до кризових змін середовища, окреслено основні ризики реструктуризації та проаналізовано перспективні моделі відновлення аграрного сектору. Акцентовано увагу на ролі гнучкого управління, цифровізації та коопераційних механізмів у формуванні стійких бізнес-моделей. Отримані результати можуть бути використані для розроблення стратегій післявоєнного відновлення аграрної економіки України.

Ключові слова: аграрний бізнес, реструктуризація, управлінські підходи, ризики, моделі відновлення.

Kateryna DIDUR,
PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics,
Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

RESTRUCTURING OF AGRICULTURAL BUSINESS DURING THE WAR: MANAGEMENT APPROACHES, RISKS AND NEW RECOVERY MODELS

Abstract. The article examines the processes of restructuring agricultural business in Ukraine under martial law. The study identifies management approaches that ensure the adaptation of enterprises to crisis-related environmental changes, outlines the main risks of restructuring, and analyzes promising models for the recovery of the agricultural sector. Particular attention is paid to the role of flexible management, digitalization, and cooperative mechanisms in shaping resilient business models. The obtained results can be used to develop strategies for the post-war recovery of Ukraine's agrarian economy.

Keywords: agricultural business, restructuring, management approaches, risks, recovery models.

Актуальність теми. Повномасштабна війна в Україні докорінно змінила умови функціонування аграрного бізнесу, який забезпечує значну частку валютних надходжень і продовольчої безпеки держави. Збройна агресія спричинила втрату земельних ресурсів, інфраструктурних потужностей, транспортних маршрутів та виробничих активів. За цих умов виживання підприємств стало можливим лише через структурне переосмислення бізнес-процесів. Реструктуризація аграрного бізнесу перетворилася на ключовий

інструмент стабілізації та відновлення економічної активності. Необхідність дослідження зумовлена тим, що більшість підприємств адаптуються інтуїтивно, без системного аналізу управлінських ризиків та стратегічного прогнозування. Наукове осмислення цих процесів дає змогу сформулювати ефективні моделі відновлення, які відповідатимуть реаліям повоєнного розвитку.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні змісту та напрямів реструктуризації аграрного бізнесу в умовах воєнного стану, ідентифікації основних управлінських ризиків і розробленні підходів до формування нових моделей відновлення.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Охарактеризувати управлінські підходи, що забезпечують адаптацію аграрних підприємств до умов війни.
2. Визначити ключові ризики, які супроводжують процеси реструктуризації.
3. Проаналізувати можливі моделі організаційного та виробничого відновлення аграрного бізнесу.
4. Узагальнити результати у вигляді концептуальних напрямів післявоєнної трансформації сектора.

Результати дослідження. Управлінські підходи до реструктуризації аграрного бізнесу в умовах війни формуються під впливом глибокої трансформації зовнішнього середовища, де домінують фактори нестабільності, ризику й дефіциту ресурсів. Втрата доступу до частини виробничих територій, руйнування логістичної інфраструктури, перебої з постачанням енергії та пального, обмеження фінансових потоків і непередбачуваність ринку збуту зумовили необхідність кардинального перегляду управлінських практик. Традиційна ієрархічна модель управління, заснована на централізованому ухваленні рішень, виявилася недостатньо ефективною в умовах швидких змін. Натомість підприємства переходять до децентралізованих структур, де рішення ухвалюються на рівні виробничих підрозділів, що забезпечує оперативність реагування на ризики й гнучке маневрування ресурсами.

Ключовим орієнтиром управління стає ситуаційність – здатність оперативно коригувати виробничі плани відповідно до змін у логістиці, цінній кон'юнктурі чи безпековій ситуації. Поширюється практика багатовекторного планування, коли кожен виробничий процес має декілька альтернативних сценаріїв виконання, що зменшує залежність від окремих каналів постачання або збуту. Одночасно зростає роль ресурсної мобільності – підприємства оптимізують структуру витрат, переходять на використання

більш енергоефективної техніки, комбінують орендовані й власні земельні масиви, формують мобільні команди для сезонних робіт.

Значне місце посідає цифровізація управління. В умовах, коли фізичний контроль ускладнений, зростає потреба у віддалених інструментах управління, електронних системах обліку, моніторингу посівів і запасів. Використання супутникових даних, онлайн-платформ контролю техніки, програм для фінансового планування та управління ризиками дозволяє підвищити точність управлінських рішень і скоротити часовий лаг між виникненням проблеми та реакцією керівництва. Перераховані інструменти створюють передумови для переходу до адаптивних бізнес-моделей, де виробничі цикли синхронізуються з реальними ринковими можливостями, а процес прийняття рішень спирається на поточні дані, а не на застарілі планові нормативи.

Проте реструктуризаційні процеси супроводжуються високим рівнем ризиків, які мають багатовимірний характер. Операційні ризики пов'язані з перебоями постачання насіння, добрив, пального, а також із фізичними загрозами для персоналу та техніки. Фінансові ризики проявляються через скорочення доступу до кредитування, зростання відсоткових ставок, волатильність валютних курсів і необхідність переорієнтації фінансових потоків. Водночас управлінські ризики стають не менш суттєвими: дефіцит кваліфікованих кадрів, вимушена ротація працівників, нестача фахівців із кризового менеджменту та стратегічного аналізу знижують здатність підприємств реалізовувати ефективні програми перебудови. До цього додаються ринкові ризики, викликані втратою частини експортних напрямів, нерівномірністю попиту на внутрішньому ринку й нестабільністю цін на сировину.

Для зменшення впливу цих ризиків аграрні підприємства формують інтегровані системи моніторингу, які поєднують фінансову, виробничу й логістичну аналітику. На базі таких систем впроваджується сценарне планування, що дозволяє розробляти кілька альтернативних стратегій дій залежно від динаміки безпекової та ринкової ситуації. Підприємства, які застосовують підхід багаторівневого ризик-менеджменту, демонструють більшу стійкість до шоків, адже мають заздалегідь визначені механізми реагування, у тому числі створення страхових запасів, розподіл виробничих потужностей між кількома регіонами, використання форвардних контрактів і часткове хеджування валютних ризиків.

Післявоєнне відновлення аграрного сектору не може відбуватися за довоєнними принципами, адже змінилися структура ринку, логістика та джерела ресурсів. Ефективність розвитку визначатиметься здатністю підприємств будувати нові бізнес-

моделі, що поєднують антикризовий досвід із інноваційними управлінськими інструментами. Одним із ключових напрямів стає розвиток коопераційних структур, які забезпечують спільне використання технічних засобів, енергетичних і транспортних ресурсів, систем зберігання й переробки. Кооперація зменшує капітальні витрати окремих учасників, підвищує переговорну позицію на ринку та сприяє створенню регіональних логістичних вузлів, стійких до перебоїв транспортування.

Паралельно формується тенденція до цифрово-аналітичних моделей управління, заснованих на використанні аграрних платформ, які об'єднують виробників, постачальників і споживачів. Дані платформи дозволяють контролювати виробничі процеси, планувати обсяги збуту, оцінювати ризики, прогнозувати врожайність і витрати. Інтеграція цифрових технологій з фінансовими та управлінськими рішеннями створює підґрунтя для формування даних як стратегічного активу, на основі яких здійснюється управління бізнесом. При цьому зростає значення інтегрованих виробничо-енергетичних моделей, у межах яких аграрні підприємства поєднують основне виробництво з відновлюваними джерелами енергії, біопереробкою або утилізацією відходів, що дозволяє не лише знизити енергетичну залежність, а й створює нові джерела доходу.

Окремого значення набувають моделі локалізованого продовольчого виробництва, орієнтовані на забезпечення регіональних потреб у продовольстві. Вони базуються на принципі коротких ланцюгів постачання, що мінімізує логістичні витрати й зменшує ризики, пов'язані з воєнними обмеженнями. Локальні продовольчі системи формують внутрішній ринок, який стає буфером стабільності у перехідний період та основою для подальшої експортної експансії. У межах даних моделей важливу роль відіграють регіональні кластери переробних підприємств, фермерських господарств і логістичних центрів, які створюють цілісний простір виробництва, зберігання та реалізації продукції. Вони забезпечують швидку реакцію на зміни кон'юнктури, дозволяють підтримувати продовольчу безпеку на локальному рівні та підвищують зайнятість у сільських громадах. Розвиток локалізованих продовольчих систем також сприяє зростанню доданої вартості всередині регіону – за рахунок кооперації між виробниками, переробниками й дистриб'юторами, а також використання цифрових платформ для прямих продажів споживачам. В свою чергу, це формує умови для ендогенного зростання, коли економічні ресурси залишаються в межах місцевої економіки, підсилюючи її самодостатність і стійкість до зовнішніх шоків. У перспективі моделі локалізованого продовольчого виробництва можуть стати ядром післявоєнної відбудови аграрного сектору, забезпечуючи поступовий перехід від антикризового управління до сталого розвитку на

основі регіональної продовольчої автономії, технологічної модернізації та партнерських форматів господарювання.

Таким чином, реструктуризація аграрного бізнесу в умовах війни є складним процесом, що поєднує управлінську інноваційність, технологічну модернізацію, цифрову трансформацію та коопераційну взаємодію. Вона не зводиться лише до скорочення витрат чи оптимізації активів, а передбачає створення нових механізмів відновлення, які формують стійкі моделі розвитку аграрного сектору у післявоєнний період. Саме підприємства, здатні швидко адаптуватися, інтегрувати цифрові технології та будувати партнерські мережі, стають основою регіональної економічної стабільності та відновлення соціально-економічного потенціалу країни.

Висновки. Реструктуризація аграрного бізнесу в умовах воєнного стану є ключовим інструментом забезпечення його життєздатності. Її результативність визначається здатністю підприємств швидко переорієнтовувати ресурси, створювати гнучкі управлінські системи та інтегрувати цифрові рішення. Розроблення нових бізнес-моделей на коопераційних і інноваційних засадах відкриває можливості для відновлення конкурентоспроможності аграрного сектора у повоєнний період. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку ефективності конкретних моделей реструктуризації та розроблення індикаторів їхньої стійкості у динамічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
2. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Ukraine: Food security and agricultural livelihoods assessment (December 2023). URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/3426334e-052c-4ee5-80ad-16f57a24af6c/content>
3. World Bank Group. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 - December 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf>

Іван ЗУБАР,

канд. екон. наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, Україна

ORCID 0000-0002-5112-421X

ivan.zubar@vspu.edu.ua

Маргарита МАРИЧ,

перший (бакалаврський) рівень освіти, 2 рік навчання,

освітня програма «Адміністративний менеджмент»,

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, Україна

ORCID 0009-0008-3204-0417

margarita.marich@vspu.edu.ua

ТРУДОВА ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено теоретико-практичні засади інтеграції ветеранів у ринок праці України в умовах післявоєнного відновлення. Розкрито соціально-економічні бар'єри працевлаштування, визначено роль держави, бізнесу та громадських інституцій у формуванні інклюзивної політики зайнятості. Узагальнено міжнародний досвід (США, Ізраїль) і запропоновано механізми державно-приватного партнерства для розвитку людського капіталу ветеранів.

Ключові слова: ветерани, реінтеграція, працевлаштування, людський капітал, післявоєнне відновлення

Ivan ZUBAR,

Candidate of Economics Sciences, Senior Lecturer,

Department of Public Management and Administration,

Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University, Ukraine

Margarita MARYCH,

Bachelor's student, 2nd year,

educational program «Administrative Management»,

Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University, Ukraine

LABOR INTEGRATION OF VETERANS AS A KEY DIRECTION OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY

Abstract. The article examines the theoretical and practical foundations of veterans' integration into Ukraine's labor market during post-war recovery. It reveals socio-economic employment barriers and the role of state, business, and civil institutions in shaping inclusive employment policy. The paper summarizes international experience (USA, Israel) and proposes public-private partnership mechanisms to enhance veterans' human capital development.

Keywords: veterans, reintegration, employment, human capital, post-war recovery

Актуальність. У сучасних умовах післявоєнного відновлення України інтеграція ветеранів у ринок праці є критичною для розвитку людського капіталу, оскільки війна призвела до значного збільшення кількості демобілізованих осіб, які потребують соціальної та економічної реінтеграції. Зростання безробіття серед ветеранів, спричинене психологічними травмами та недостатнім рівнем адаптаційних навичок, створює ризики для соціальної стабільності, що робить цю проблему особливо актуальною.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-практичних засад інтеграції ветеранів у ринок праці України в умовах післявоєнного відновлення. Для досягнення цієї мети передбачається вирішення таких завдань: проаналізувати соціально-економічні бар'єри працевлаштування демобілізованих осіб; визначити роль державних, бізнесових та громадських інституцій у формуванні інклюзивної політики зайнятості; узагальнити міжнародний досвід підтримки ветеранів (США, Ізраїль) і можливості його адаптації до українських реалій; запропонувати механізми державного та державно-приватного партнерства, спрямовані на розвиток людського капіталу ветеранів, створення гнучких форм зайнятості та зниження рівня безробіття серед колишніх військовослужбовців

Результати дослідження. Сьогодні, в умовах воєнного стану проблеми ринку праці стають надзвичайно складними і водночас стратегічно важливими для державного управління та бізнесу. Соціально-економічна нестабільність, психологічні наслідки війни, обмежені ресурси й високий рівень невизначеності вимагають швидкої адаптації політик зайнятості, гнучких управлінських рішень і міжсекторальної взаємодії. У цих умовах особливого значення набувають компетенції лідерства, інклюзивності та стратегічного бачення, спрямовані на забезпечення стійкої реінтеграції ветеранів, ефективного використання їхнього потенціалу й зміцнення людського капіталу держави [1, с.270]. Дослідження науковців підкреслюють, що сучасний розвиток України супроводжується не лише великою кількістю політичних і соціально-економічних змін, а й глибокою демографічною кризою, однією з першопричин якої є еміграція населення [2, с. 39]. Це, у свою чергу, спричинило значний кадровий голод на ринку праці, що вимагає перегляду, як соціальної політики держави, так і кадрових стратегій підприємств. У цих умовах ефективне працевлаштування ветеранів може стимулювати економічне зростання та зменшити соціальні ризики, зокрема міграцію й ізоляцію. Актуальність питання посилюється необхідністю запозичення міжнародного досвіду для формування інклюзивних політик, адаптованих до українських реалій. Цей напрям безпосередньо впливає на відновлення країни, сприяючи збереженню людського капіталу ветеранів. Інтеграція ветеранів у ринок праці є ключовим елементом розвитку людського капіталу

України, особливо в умовах поствоєнного відновлення, коли кількість демобілізованих стрімко зростає [3, с. 5]. Ветерани стикаються з психологічними бар'єрами (ПТСР, апатія), суспільними стереотипами, що спричиняють дискримінацію, та професійними обмеженнями, зокрема невизнанням військових навичок або фізичними травмами [3, с. 12–18]. Роботодавці часто виявляють обережність через ризики конфліктів чи повторної мобілізації, хоча військовий досвід формує унікальні компетенції — наприклад, лідерство в кризових ситуаціях, що може стати перевагою для бізнесу. Ветеранки стикаються з додатковими викликами, зокрема емоційним вигоранням, тому потрібні гендерно-чутливі підходи, гнучкі форми зайнятості (дистанційна робота, неповний робочий день) та програми перекваліфікації, наприклад у сфері ІТ або психології [3, с. 22–25]. Це полегшить адаптацію та сприятиме збереженню психічного здоров'я.

Аналізуючи міжнародний досвід, варто відзначити програма «GI Bill» у США та ізраїльську модель запобігання надмірній ізоляції ветеранів. Ці програми яскраво демонструють перспективи та ефективність державно-приватного партнерства у цій сфері. Науковці звертають увагу, що для України також доцільно було б розробити подібні програми, зокрема комплексні кейси, що поєднують податкові пільги, систему квот і менторство з боку ветеранів-підприємців [4]. Регіональні ініціативи можуть охоплювати створення електронних платформ працевлаштування, грантову підтримку стартапів, пільги для роботодавців, ратифікацію конвенцій щодо гнучкої зайнятості та розвиток соціального підприємництва [3, с. 68]. Такі заходи сприятимуть зниженню безробіття, децентралізації економіки та підвищенню її конкурентоспроможності. Окрім цього з боку державних інститутів ситуація вимагає ефективного забезпечення цифровізації послуг, посилення інформаційних кампаній, націлених проти певних анцестральних стереотипів, зокрема гендерних; з боку бізнесу – є необхідність упровадження інклюзивних політик і навчальних тренінгів; громадським організаціям доцільно розвивати системи менторства [3, с. 28; 4]. Такі кроки дозволять зберегти людський капітал, стимулювати економічне зростання та інноваційний розвиток завдяки ветеранському досвіду. Фокус на сучасні ветеранські політики стане важливою передумовою сталого розвитку держави та ефективного використання людського капіталу ветеранів у поствоєнному світі.

Висновок. Отже, інтеграція ветеранів у ринок праці є фундаментальною умовою післявоєнного відновлення України, оскільки сприятиме розвитку людського капіталу через використання унікальних компетенцій демобілізованих осіб. Для подолання основних бар'єрів (психологічних, соціальних і професійних) потрібна реалізація комплексних регіональних політик, що включають фінансові, адміністративні та освітні

інструменти. Ефективними рішеннями можуть стати програми перекваліфікації та гранти для ветеранів, розроблені на основі міжнародних стандартів, таких як GI Bill. Державно-приватне партнерство має стати базою для стимулювання роботодавців і створення інклюзивних робочих місць. Ветерани з інвалідністю зможуть легше адаптуватися завдяки гнучким формам зайнятості. Використання інформаційних платформ і баз даних підвищить обізнаність про програми підтримки та відкриті вакансії. Соціальне підприємництво створює додаткові можливості для самозайнятості ветеранів, сприяючи регіональному розвитку. Такі заходи забезпечать соціальну стабільність, зменшать безробіття й підвищать конкурентоспроможність України на світовому ринку.

Список використаних джерел

1. Назаренко М.О., Зубар І.В., Намазова Ю.І. Управління змінами в організаціях: роль лідерських практик в адаптації персоналу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (5). С. 268-275. [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-30S](https://doi.org/10.60022/2(5)-30S)
2. Онищук Ю. В., Зубар І. В. Закордонна міграція трудових ресурсів як перешкода сталому економічному розвитку України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 5. С. 37-49. URL: <http://repository.vsau.org/repository/getfile.php/17818.pdf>
3. Український ветеранський фонд. Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок в цивільному житті: аналітичний звіт. Київ: Український ветеранський фонд, 2024. 68 с. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/Vyklyky-potreby-ta-pereshkody-.pdf>
4. Працевлаштування ветеранів: найкращі світові практики та висновки для України. *Robota.ua*. 2025. Липень. URL: <https://budni.robota.ua/hr/pratsevlashtuvannya-veteraniv-naykrashhi-svitovi-praktiki-ta-visnovki-dlya-ukrayini> (дата звернення: 01.11.2025).

Володимир КАЗАЧЕНКО,
третій (освітньо-науковий) рівень освіти,
освітньо-наукова програма «Менеджмент»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-6756-6031
kazachenko.volodymyr@kneu.edu.ua

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ В ОРГАНАХ ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО ЧАСУ В УКРАЇНІ

*Анотація. Розглянуто основні аспекти реалізації стратегії цифровізації у рамках Національної програми інформатизації. Проаналізовано положення НПА та іншого законодавства України у сфері інформатизації. Приведено приклади реалізації окремих ініціатив та інновацій щодо цифровізації органів досудового розслідування в Україні. Наведено приклади і оцінено ефективність впровадження СЕД та СЕВ ОБВ у діяльності органів досудового розслідування в Україні. Надано рекомендації щодо окремих елементів покращення діловодства як частини процесу комунікаційної взаємодії органів досудового розслідування в Україні.
Ключові слова: цифровізація, комунікаційна взаємодія, Національна програма інформатизації (НПІ), СЕВВ ОБВ, СЕД, досудове розслідування.*

Volodymyr KAZACHENKO,
Ph.D. Student,
educational program «Management»,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

KEY RESULTS OF THE IMPLEMENTATION OF THE NATIONAL PROGRAM OF INFORMATIZATION IN PRE-JUDICIAL INVESTIGATION ENTITIES DURING THE WARTIME LEGAL REGIME IN UKRAINE

*Abstract. The key aspects of the implementation of the digitalization strategy within the framework of the National Informatization Programm are considered. The provisions of the NIP and other legislation of Ukraine in the field of informatization are analyzed. Examples of the implementation of individual initiatives and innovations regarding the digitalization of pre-judicial investigation entities in Ukraine are given. Examples are given and the effectiveness of the implementation of the EDMS and the System of Electronic Interaction of Executive Authorities in the activities of pre-judicial investigation entities s in Ukraine is assessed. Recommendations are given regarding individual elements of improving office management as part of the process of communication interaction of pre-judicial investigation entities s in Ukraine.
Keywords: digitalization, communication interaction, National Informatization Program (NPI), EDMS, System of Electronic Interaction of Executive Authorities, pre-judicial investigation.*

Актуальність. Цифровізація в сучасних умовах війни в Україні є необхідною оскільки вона є інструментом формування сучасної інформаційної інфраструктури

України, забезпечення доступу громадян до інформації та підтримки ухвалення ефективних політичних, економічних і соціальних рішень.

Ключові аспекти актуальності Національної програми інформатизації:

1. Цифрова трансформація держави та суспільства: НПП сприяє втіленню державної політики у сфері інформатизації, створюючи сучасну цифрову інфраструктуру, що є критично важливим для розвитку всіх галузей.

2. Доступ до інформації та знань: Програма забезпечує громадян доступом до великого обсягу інформації, що сприяє їхньому навчанню, роботі та громадянській активності.

3. Підвищення ефективності управління: Інформаційні системи, які створюються в рамках НПП, є основою для зберігання даних та прийняття обґрунтованих рішень на державному рівні.

4. Інноваційний розвиток: НПП підтримує розвиток сучасних інформаційних технологій, що відкриває нові можливості для економічного зростання та соціального прогресу.

5. Зміцнення національної безпеки: Створення національних інформаційних систем і мереж, а також забезпечення безпеки даних, є важливим для захисту національних інтересів.

Постановка завдання. Автором планується провести оцінювання ефективності реалізації Національної програми інформатизації в органах досудового розслідування під час дії правового режиму воєнного стану в Україні, а також надати рекомендації з покращення комунікаційної взаємодії органів досудового розслідування в Україні.

Результати дослідження. Основним комунікаційним процесом в органах досудового розслідування в Україні є приймання/реєстрація та відправлення документів.

Система діловодства органів досудового розслідування в Україні зазвичай послуговувалася паперовою формою ведення діловодства, але це змінилося після ухвалення Закону України «Про Національну програму інформатизації» від 01.12.2022 [1], а також Постанови № 119 від 02.02.2024, яка затвердила Положення про формування та виконання НПП та інші процедури, а також було внесено зміни до неї Постановою № 878 від 15.07.2025. Ця програма спрямована на цифровізацію державних органів та процесів, використовуючи Єдиний державний вебпортал електронних послуг (Портал Дія).

Ключові аспекти:

1) Постанова № 119 (02.02.2024) визначає процедури формування, виконання, моніторингу та оцінювання ефективності Національної програми інформатизації.

2) Постанова № 878 (15.07.2025) внесла зміни до Постанови № 119 та Постанови № 1400 (про Єдину інформаційну систему обліку НПП), оновивши механізми реалізації та використання Єдиної системи обліку НПП.

3) Створення Єдиної інформаційної системи обліку НПІ (ЄІСОНПІ). Це спеціальний вебпортал (pri.gov.ua), де обробляється та зберігається інформація про проекти, завдання та роботи в рамках НПІ. Мета: прискорення упровадження цифрових технологій в держуправлінні, підвищення ефективності роботи державних органів та спрощення взаємодії з громадянами.

Починаючи з 2025 року, для повідомлення про укладені договори щодо проектів НПА застосовуються як офіційні листи, так і електронні форми, включаючи Google-форми та взаємодію через Систему електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ).

Згідно з програмою цифровізації, ці зміни також повинні бути запроваджені і в органах досудового розслідування. Наприклад, всі органи досудового розслідування на початок 2025 року вже є учасниками обміну документами через Систему взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ), частина, пішла шляхом інтеграції усіх процесів діловодства, у т.ч. СЕВ ОВВ за допомогою впровадження комплексної СЕД (наприклад, Megapolis.DocNet, АСКОД і т.п.).

Автором було проаналізовано ефективність опрацювання запитів на публічну інформацію та звернень громадян після впровадження СЕД. Результати наведено у табл.1.

Таблиця 1 – Результати впровадження СЕД в органах досудового розслідування в Україні

	2022	2023	2024
Міністерство внутрішніх справ України			
Загальна кількість отриманих запитів на інформацію	5381	5193	1787
Опрацьовано	2904	2584	1223
Ефективність розгляду	53,97%	49,76%	68,44%
Служба безпеки України			
Усього надійшло	587	858	976
Опрацьовано	472	612	937
Ефективність розгляду	80,41%	71,33%	96%
Національне агентство з питань запобігання корупції			
Усього надійшло	75	22	1603
Опрацьовано	36	11	1596
Ефективність розгляду	48%	50%	99,56%
Бюро економічної безпеки України			
Усього надійшло	306	269	175
Опрацьовано	199	244	134
Ефективність розгляду	65,03%	90,7%	76,57%
Національне антикорупційне бюро України			
Усього надійшло	10284	11537	19908
Опрацьовано	5246	5311	10668
Ефективність розгляду	51,01%	46,03%	53,59%

Джерело: розроблено автором на основі[2-5]

Результати оцінювання свідчать про те, що впровадження СЕД значно спростило і пришвидшило процес отримання, обробленні і відправлення документів, а також роботу з публічними запитами та зверненнями.

Висновки. СЕД та СЕВВ ОБВ є невід'ємними елементами цифрової трансформації досудового розслідування в Україні, запровадження яких сприяє підвищенню ефективності шляхом автоматизації процесів, зменшення корупційних ризиків та дотримання строків. Упровадження, започатковане реформами 2022 року дозволяє розкривати злочини швидше, особливо в умовах воєнного стану, зменшуючи час на оброблення документів, а також прозорості та звітності для громадянського суспільства.

На основі практичного досвіду роботи органів досудового розслідування в Україні автором пропонується приведення СЕД до єдиного знаменника шляхом вибору конкретного програмного продукту для усіх органів досудового розслідування, оскільки як свідчить практика різні органи використовують різні СЕД.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 01.01.2022. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення 29.10.2025)
2. Статистичні відомості про роботу із запитами. Офіційна вебсторінка СБУ. URL: <https://ssu.gov.ua/statystichni-vidomosti-pro-robotu-iz-zapytamy> (дата звернення 29.10.2025)
3. Офіційна вебсторінка БЕБ. Звіти про роботу зі зверненнями громадян. URL: <https://esbu.gov.ua/dlia-hromadskosti/zvernennya-gromadyan/zvity-pro-robotu-zi-zvernenniamy-hromadian> та Звіти щодо задоволення запитів на інформацію. URL: <https://esbu.gov.ua/dlia-hromadskosti/dostup-do-publichnoyi-informaciyi/zvity-shchodo-zadovolennia-zapytiv-na-informatsiiu> (дата звернення 29.10.2025)
4. Звіти про роботу. Офіційна вебсторінка НАБУ. URL: <https://nabu.gov.ua/activity/reports/> (дата звернення 29.10.2025)
5. Офіційна вебсторінка МВС. Звіти про стан роботи зі зверненнями. URL: <https://mvs.gov.ua/work-with-citizens/rezultati-rozglyadu-zvernen> та Звіти про стан розгляду запитів на інформацію. URL: <https://mvs.gov.ua/access-to-public-information/zviti-pro-nadходzennya-zapytiv> (дата звернення 29.10.2025)

Ірина КОЛОС,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-7134-1441
vasylivna.iryana@kneu.edu.ua

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ

Анотація. Обґрунтовано необхідність забезпечення операційної стійкості як ключового складника інтегрованої резильєнтності бізнес-організації в умовах високої турбулентності, технологічних змін та воєнної агресії, а також визначено сутність операційної стійкості.

Ключові слова: операційна стійкість, турбулентність, бізнес-організація.

Iryna KOLOS,
Ph.D, Associate Professor,
Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ENSURING OPERATIONAL RESILIENCE OF A BUSINESS ORGANIZATION AMIDST TURBULENT CONDITIONS

Abstract. The necessity of ensuring operational resilience as a key component of the integrated resilience of a business organization in conditions of high turbulence, technological changes, and military aggression has been substantiated. Furthermore, the essence of operational resilience has been defined as the ability of a business organization to maintain functional integrity, restore key business processes, and adapt to destabilizing factors in real-time to ensure the continuity of operational activities.

Keywords: operational resilience , turbulence , business organization.

Актуальність. Сучасне середовище функціонування бізнес-організацій характеризується високим рівнем турбулентності, значними економічними й технологічними змінами. Для українського бізнесу це ускладнюється реаліями повномасштабної військової агресії, що вимагає адаптування й переосмислення підходів до виживання, стабільної діяльності та розвитку. У таких умовах використання традиційних моделей стратегічного управління з орієнтацією на перспективну усталеність не завжди є виправданим. Вирішального значення набуває здатність бізнес-організації зберігати функціональність для збалансованого відновлення стійкості до кризових впливів. Саме тому операційна стійкість виступає критичним чинником забезпечення

життєздатності бізнесу в умовах постійної невизначеності.

Постановка завдання. Метою авторського дослідження є обґрунтування забезпечення операційної стійкості бізнес-організації як ключового складника інтегрованої резильєнтності з фокусуванням на стратегічні орієнтири для зміцнення здатності протистояти турбулентним викликам сучасності.

Результати дослідження. За результатами інформаційного пошуку й критичного аналізу вибіркової сукупності наукових праць за окресленою проблематикою встановлено, що на відміну від фінансової стійкості, яка фокусується на капіталі й ліквідності, операційна стійкість спрямована на захист критично важливих бізнес-процесів. Сутність операційної стійкості прийнято визначати як здатність бізнес-організації зберігати цілісність функціонування, відновлювати ключові бізнес-процеси та адаптуватися до дестабілізуючих чинників у режимі реального часу задля забезпечення безперервності операційної діяльності в умовах динамічного середовища [1]. За контекстуальним підходом ключовими акцентами можна виокремити: оцінювання комплексності впливу на операційну ефективність, генеруванні стабільного чистого грошового потоку від операційної діяльності, готовності до трансформації внутрішніх процесів, підтримуванні надійності технології і рівня активів та прийнятого рівня професійної компетентності персоналу.

Як складник резильєнтності операційна стійкість бізнес-організації має базуватися на:

- надійності виробничих і логістичних ланцюгів, що передбачає диверсифікацію постачальників і створення резервів;
- гнучкості процесів з можливістю швидкої зміни операційного циклу без втрати якості продукту;
- технологічній незламності як здатності витримувати технічні збої, в тому числі з урахуванням цифрової інтелектуалізації;
- людському капіталі через психологічну стійкість персоналу і наявність дублюючих компетенцій. Зокрема, операційна стійкість неможлива без лідерів, здатних виробляти виважені управлінські рішення в умовах обмеженого обсягу інформації.

Турбулентність вимагає від операційної стійкості адаптивності з елементами проактивності й превентивності, що дозволяє випереджати факт настання загрози без фокусування на подоланні наслідків кризи / дисбалансів. Резильєнтна організація розглядає операційний збій не як загрозу / кризу, а як джерело даних для вдосконалення системи. Таким чином, операційна стійкість виступає динамічною спроможністю, що дозволяє бізнес-організації перетворювати загрози зовнішнього середовища на

можливості й посилювати внутрішній ресурс.

Однією з характеристик турбулентного середовища є диджиталізація й цифрова трансформація. В умовах цифрової інтелектуалізації операційна стійкість підкріплюється впровадженням систем прогнозової аналітики. Використання штучного інтелекту дозволяє створювати аналогові моделі, на яких можна тестувати стресостійкість операційних ланцюгів перед їх реальним впровадженням. Це робить операційну стійкість вимірюваною й керованою категорією.

Особливого значення набуває соціальний аспект в турбулентних умовах. Операційна стійкість тісно пов'язана з екосоціальним менеджментом бізнес-організації з орієнтацією на добробут персоналу й громадськості, лояльність клієнтів. В моменти загрози / непередбачуваних кризових ситуацій / нетипових нестандартних подій саме людський капітал і рівень суспільної довіри стають критичними стабілізаторами, що дозволяють бізнес-організації трансформувати соціальну відповідальність у реальну життєздатність, де пріоритет добробуту персоналу мінімізує опір змінам, а лояльність клієнтів і громадськості сприяє збереження ринкових позицій і швидкого відновлення операційних процесів.

Висновки. Отже, за результатами виконаного авторського дослідження сформульовано такі висновки:

Забезпечення операційної стійкості бізнес-організації в турбулентних умовах має стати безперервним процесом і невід'ємною частиною загальної резильєнтності бізнес-організації з орієнтацією на підтримання фінансової й стратегічної стійкості. Ключовими чинником стійкості в сучасних умовах є цифрова трансформація й інтелектуалізація процесів, що дозволяють завчасно ідентифікувати ризики й автоматизувати протоколи реагування на збої. Стратегія операційної стійкості бізнес-організації повинна базуватися на людиноцентричному підході, оскільки саме гнучкість людського мислення є головним у періоди найвищої турбулентності.

Для українських підприємств шлях до операційної стійкості лежить через гармонізацію внутрішніх стандартів щодо екосоціальної відповідальності й безпеки, що відкриває нові перспективи на внутрішньому і міжнародних ринках. Майбутнє належить бізнес-організаціям, які сприймають турбулентність не як загрозу, а як каталізатор для розбудови досконаліших систем менеджменту.

Список використаних джерел

1. Сафронська І.М., Бойченко О.В. Управління ризиками в діяльності підприємств та вплив на стійкість бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14524656>

Ірина МИКОЛАЙЧУК,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

ORCID 0000-0001-7380-5000

i.mykolaichuk@knute.edu.ua

Вікторія ТОВМА,

перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 4-й рік навчання,
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»,

Державний торговельно-економічний університет, Україна

ORCID 0009-0002-3745-499X

viktoriatovma500@gmail.com

БІЗНЕС-ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Анотація. В роботі розглянуто роль бізнес-інновацій як ключового чинника розвитку управлінських компетенцій працівників індустрії гостинності. Проаналізовано сутність інноваційних процесів, їх вплив на формування сучасних управлінських навичок та наведено практичні приклади впровадження інноваційних підходів у діяльність підприємств галузі. Встановлено, що інноваційність є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності та професійного розвитку управлінців у сфері гостинності.

Ключові слова: бізнес-інновації, управлінські компетенції, індустрія гостинності, цифровізація, інноваційний менеджмент.

Iryna MYKOLAICHUK,

Ph.D. in Economics, Associate Professor,

Department of Management,

State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

Viktoriia TOVMA,

Bachelor's student, 4st year,

educational program "Hotel and Restaurant Business"

State University of Trade and Economics, Ukraine

BUSINESS INNOVATIONS AS A TOOL FOR DEVELOPING MANAGERIAL COMPETENCIES OF HOSPITALITY INDUSTRY EMPLOYEES

Abstract. The paper examines the role of business innovations as a key factor in developing managerial competencies of hospitality industry employees. The essence of innovation processes and their impact on the formation of modern managerial skills are analyzed, and practical examples of implementing innovative approaches

in the operations of hospitality enterprises are provided. It is determined that innovativeness serves as a strategic tool for enhancing competitiveness and professional development of managers in the hospitality sector.

Keywords: business innovations, managerial competencies, hospitality industry, digitalization, innovation management.

Актуальність. Сучасна індустрія гостинності переживає динамічний період трансформації, викликаний цифровізацією, глобалізаційними процесами та зміною споживчих очікувань. У цих умовах головним фактором конкурентоспроможності стає не тільки якість послуг, але і рівень управлінських компетенцій персоналу. Одним з ключових інструментів підвищення цього рівня є бізнес-інновації, що забезпечують ефективне оновлення управлінських процесів, стратегій і корпоративної культури.

Постановка завдання. Мета дослідження – обґрунтувати сутність та роль бізнес-інновацій у формуванні та розвитку управлінських компетенцій працівників індустрії гостинності в умовах цифрової трансформації галузі.

Результати дослідження. Бізнес-інновацією є процес створення, запровадження та подальшої комерціалізації нових продуктів, ідей, управлінських рішень або технологій, які мають забезпечити зростання ефективності роботи підприємства та його конкурентоспроможності. Індустрія гостинності – це частина індустрії послуг, яка займається розміщенням гостей або проживанням, де інновації мають всеосяжний характер, та охоплюють організаційні, технологічні, сервісні та маркетингові аспекти. Вона відрізняється високим рівнем клієнтоорієнтованості, тому інновації тут здебільшого спрямовані на покращення сервісу та досвіду гостей.

Основні типи бізнес-інновацій у цій сфері – це: технологічні (мобільні додатки для онлайн-бронювання, check-in/check-out без рецепції, «розумні номери» (smart rooms) з енергозберігаючими системами); організаційні (оптимізація управлінських процесів через ERP- та CRM-системи, гнучкі моделі управління персоналом (Agile, Lean Management), формування «навчальної організації» (learning organization) для розвитку компетенцій менеджерів); маркетингові (персоналізація комунікації з клієнтами на основі big data, використання influencer-маркетингу та віртуальної реальності (VR) для презентації готельного продукту); сервісні (нові формати взаємодії з гостями – безконтактне обслуговування, інтегровані програми лояльності, використання штучного інтелекту (AI) у роботі з клієнтами) [1].

Інноваційні процеси у сфері гостинності суттєво змінюють вимоги до управлінців, доповнюючи їх традиційні компетенції цифровими, комунікаційними та аналітичними навичками. Згідно з дослідженням Всесвітньої туристичної організації UNWTO, понад 70% керівників готельно-ресторанних підприємств зазначають, що впровадження

інновацій (зокрема, цифрових) потребує оновлення управлінських компетенцій і підвищення рівня адаптивності персоналу [2]. Інновації стимулюють розвиток низки сучасних компетенцій, які визначають ефективність управлінців у нових умовах (табл. 1).

Таблиця 1 – Ключові управлінські компетенції, що розвиваються завдяки інноваціям

Група компетенцій	Сутність	Приклад інноваційного впливу
Стратегічні	здатність системно мислити, приймати інноваційні рішення а також, прогнозувати зміни	використання аналітики даних для управління попитом у готелі
Цифрові	вміння користуватись цифровими інструментами управління	інтеграція в бізнес-процеси ERP, PMS, CRM
Комунікаційні	ефективна взаємодія в цифровому середовищі	використання онлайн-платформ (Slack, Trello) для управління командами
Інноваційні й креативні	здатність удосконалювати сервіси і генерувати нові ідеї	розробка унікального клієнтського досвіду з VR-турами
Соціальні та лідерські	формування команди і мотивація персоналу в мінливих умовах	Agile-лідерство при введенні нових технологій

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4]

Провідні підприємства гостинності використовують інноваційні HR-стратегії для розвитку управлінських навичок:

— електронне навчання (e-learning) та віртуальні тренінги, що дозволяють персоналу набувати нових знань дистанційно (Hilton University створила платформу для розвитку управлінців через онлайн-курси з цифрової трансформації);

— гейміфікація навчання, що підвищує мотивацію до професійного зростання (Marriott застосовує гру «My Marriott Hotel» для розвитку управлінських навичок);

— менторські програми та крос-функціональні проекти, де менеджери навчаються ухвалювати рішення в умовах невизначеності.

На рис. 1 наведено спрощену схему взаємозв'язку між впровадженням інновацій і розвитком управлінських компетенцій у сфері гостинності (рис.1).

Для запровадження в сферу гостинності бізнес-інновацій необхідно застосовувати комплексний підхід, що передбачає: навчання персоналу, адаптація структури організації, стратегічне планування, а також моніторинг результатів. За даними European Innovation Scoreboard, підприємства, що запровадили інновації за такою моделлю, підвищують ефективність управління в середньому на 25-30% порівняно із тими, хто лише їх епізодично застосовує інновації [7]. Для прикладу, мережа готелів *Marriott International* користується аналітикою великих даних для передбачення заповнюваності, що вимагає сучасних навичок

роботи з цифровими технологіями від менеджерів; *Accor Hotels* – користується штучним інтелектом в системах підбору персоналу, формуючи в управлінців навички з управління змінами. А впровадження CRM та автоматизації бронювання в українській мережі *Premier Hotels and Resorts* сприяло підвищенню цифрової грамотності управлінців середньої ланки.

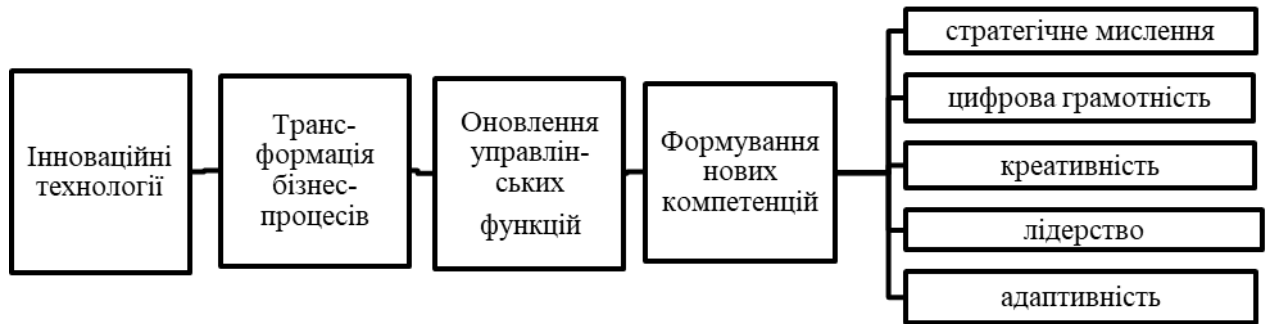


Рисунок 1 – Вплив інновацій на управлінські компетенції персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6]

Відповідно до досліджень PwC «Hotels Forecast 2024-2025», компанії, які активно впроваджують інновації, в середньому на 15-20% скорочують операційні витрати, на 25% підвищують задоволеність клієнтів і до 30% забезпечують зростання лояльності персоналу [8]. Наведені результати демонструють, що інноваційна активність позитивно впливає не тільки на ефективність ведення бізнесу, а й на розвиток управлінських компетенцій — завдяки культурі постійних змін, навчанню та цифровій взаємодії.

В умовах воєнного стану відбуваються також зміни компетенцій персоналу індустрії гостинності як закономірна реакція галузі на кризові соціально-економічні обставини та зростання ролі адаптивності бізнесу. Серед таких тенденцій:

1. *Зміщення акцентів з сервісних на адаптивно-комунікативні компетенції.* Працівники готелів, ресторанів і туристичних об'єктів мають швидко реагувати на зміни попиту, перебої в логістиці та нестабільність операційних процесів. Зростає значення емоційного інтелекту, стресостійкості, навичок кризової комунікації та роботи з різними групами клієнтів – ВПО, військовими, волонтерами.

2. *Підвищення ролі цифрових компетенцій.* Війна прискорила диджиталізацію сфери: бронювання, замовлення послуг, маркетинг і навіть навчання персоналу перемістилися в онлайн. Працівники мають володіти інструментами дистанційного обслуговування, соціальних мереж, CRM-систем і цифрового маркетингу.

3. *Формування компетенцій кризового та антикризового менеджменту.* Керівники й адміністратори повинні вміти діяти в умовах невизначеності, приймати оперативні рішення, забезпечувати безпеку гостей і персоналу, оптимізувати витрати.

4. *Розвиток соціальної та етичної відповідальності.* Гостинність у воєнний час набуває гуманітарного змісту – підтримка клієнтів, партнерів, волонтерських ініціатив, участь у відновленні громади, що формує нові компетенції в сфері соціального партнерства та корпоративної етики.

Висновки. Отже, бізнес-інновації слугують не тільки інструментом для посилення конкурентних позицій та ефективності роботи підприємств, але й потужним важелем для формування актуальних навичок у керівного складу. Їхня реалізація спонукає співробітників галузі гостинності до розвитку винахідливості, майстерності, стратегічного мислення та сучасної цифрової свідомості. В умовах війни компетентність працівників індустрії гостинності виходить за межі традиційного сервісу, поєднуючи професійні навички з лідерськими, психологічними, комунікаційними та цифровими вміннями, що забезпечують життєздатність і стійкість підприємств галузі.

Список використаних джерел

1. Forbes Travel Guide (2023). The Future of Hospitality: Digital Transformation in Hotels. URL: <https://www.forbes.com/sites/sap/2023/03/14/for-hotels-the-top-travel-destination-is-digital-hospitality/> (дата звернення 22.10.2025).
2. UNWTO (2023). Tourism and innovation report. URL: <https://www.untourism.int/news/international-tourism-to-end-2023-close-to-90-of-pre-pandemic-levels> (дата звернення 22.10.2025).
3. Мендела І.Я., Подолян М.І. Інноваційні технології в розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 20. С. 1-15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16741875>
4. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality – Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. №71(1). Р.41-50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
5. Кудла Н.Є., Миронов Ю.Б. Компетенції – чинник управління персоналом у готельному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №9. С.45-57. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-6>
6. Стецьків А.Р. Сутність та складові механізмів управління персоналом у сфері гостинності. *Академічні візії*. 2024. № 36. С. 1-11. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8177339>
7. European Commission (2024). European Innovation Scoreboard. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (дата звернення 22.10.2025).
8. PwC (2025). Hotels Forecast 2024 – 2025. URL: <https://www.pwc.co.uk/industries/hospitality-leisure/insights/uk-hotels-forecast.html> (дата звернення 22.10.2025).

Катерина ОРЄХОВА,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна
ORCID 0000-0003-0214-2750
oriekhova@karazin.ua

Тетяна СЕКТИМ,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Банківська справа та фінансовий консалтинг»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна
ORCID 0009-0002-2661-9939
tetiana.sektyim@student.karazin.ua

БІЗНЕС-ПЛАН РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У БЕЗПЕЧНІ РЕГІОНИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Досліджено релокацію підприємств у безпечні регіони України як стратегічний інструмент збереження бізнесу, відновлення виробництва та стабілізації фінансових потоків у воєнній економіці. Проаналізовано фінансові результати діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та обґрунтовано необхідність розроблення бізнес-плану релокації для оптимізації руху капіталу, забезпечення безперервності економічної діяльності й підтримання ліквідності підприємства. Розглянуто національні тенденції релокації, інструменти державної підтримки та результати SWOT-аналізу, що визначають напрями відновлення фінансової безпеки бізнесу.

Ключові слова: релокація підприємств, воєнна економіка, бізнес-план, фінансова безпека, антикризове управління.

Kateryna ORIEKHOVA,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Banking Business and Financial Technologies,
V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

Tetiana SEKTYM,
Bachelor's student, 4th year,
educational program “Banking and Financial Consulting”,
V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

BUSINESS PLAN FOR ENTERPRISES RELOCATION TO SAFE REGIONS OF UKRAINE DURING THE WAR ECONOMY

Abstract. The relocation of enterprises to safer regions of Ukraine is examined as a strategic tool for maintaining business operations, restoring production, and stabilizing financial flows in wartime conditions. The financial performance of PJSC Kharkiv Biscuit Factory is analyzed, and the need to develop a relocation business plan is justified to optimize capital movement, ensure business continuity, and maintain the company's liquidity. National

relocation trends, instruments of state support, and SWOT analysis results are considered, defining key directions for restoring business financial stability.

Keywords: enterprise relocation, financial flows, wartime economy, business plan, financial stability.

Актуальність. Сучасні реалії воєнного часу в Україні зумовили необхідність швидкої адаптації бізнесу, зміни місця розташування виробництва та перегляду стратегій управління. У цих умовах релокація підприємств стала ключовим інструментом збереження економічного потенціалу, робочих місць і виробничої спроможності держави. Підприємства, що функціонують у прикордонних і небезпечних регіонах, стикаються з екстремальними ризиками – руйнуванням інфраструктури, порушенням логістики, зниженням попиту, нестачею кадрів і капіталу. Тому переміщення виробництва у безпечні регіони розглядається як стратегічна форма антикризового управління, спрямована на мінімізацію втрат і забезпечення фінансової безпеки бізнесу.

Постановка завдання. Попри наявні наукові напрацювання у сфері антикризового менеджменту, зокрема дослідження Андрієнка А. Д., Лугового Б. В. [1], Гудіми Т. С., Єршова Ю. О., Сошникова А. О. [2] та Корнилюка Р. В. [3] питання бізнес-планування релокації підприємств в умовах воєнної економіки залишаються недостатньо опрацьованими. Це підкреслює практичну значущість проблематики для забезпечення фінансової безпеки, безперервності діяльності та відновлення виробничого потенціалу українських підприємств.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі впливу воєнних дій на діяльність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та розробленні бізнес-плану релокації підприємства до безпечного регіону України.

Результати дослідження. Релокація підприємств у безпечні регіони України розглядається як одна з ключових стратегій збереження бізнесу та відновлення виробництва в умовах воєнної економіки. Цей процес є багатофакторним і потребує узгоджених дій з боку держави, бізнесу та місцевих громад. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» створює низку стимулів для підприємств, що здійснюють релокацію, зокрема звільнення від сплати окремих податків, пільги на імпорт нового обладнання та переважне право користування земельними ділянками [4]. Водночас Закон України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає спрощення адміністративних процедур, що сприяє оперативному ухваленню управлінських рішень [5]. Загальний обсяг державної підтримки визначається на рівні не більше ніж 30 % планового обсягу інвестицій.

Ефективність процесу релокації залежить від якості державних механізмів підтримки, рівня фінансової безпеки підприємств і готовності регіонів-реципієнтів створювати належні умови для функціонування переміщеного бізнесу. Успішна реалізація

цих заходів забезпечує збереження економічного потенціалу держави, створення нових робочих місць і формування підґрунтя для післявоєнного економічного відновлення.

Аналіз діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» свідчить про суттєвий вплив воєнних дій на фінансово-господарські результати (табл. 1). Найбільше скорочення доходу – на 24,4 % – зафіксовано у 2022 році внаслідок обстрілів Харкова. У 2023-2024 роках відбулося поступове відновлення: дохід у 2024 році зріс до 40 450 тис. грн, що перевищує довоєнний рівень. Рентабельність діяльності також зросла – з -3,83 % у 2022 р. до 6,92 % у 2024 р., що свідчить про ефективність упроваджених антикризових заходів і доцільність розроблення бізнес-плану релокації.

Аудиторські звіти ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» містять критичні застереження щодо суттєвої невизначеності безперервності діяльності у зв'язку з розташуванням підприємства в зоні активних бойових дій. Оцінка ризиків показує, що пошкодження виробничих потужностей унаслідок обстрілів має інтегральний показник 20, що відповідає критичному рівню ризику. Втрата персоналу (показник 16), енергетичні відключення (15) і порушення постачання сировини (12) належать до категорії високих ризиків, які безпосередньо впливають на стабільність виробництва та фінансові результати.

Таблиця 1 – Динаміка фінансових показників ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» у 2020-2024 роках

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, тис. грн	37 677	37 287	28 188	33 250	40 450
Зміна доходу, %	-	-1,04	-24,40	+17,96	+21,65
Прибуток, тис. грн	4 299	-3 217	-1 080	1 913	2 798
Рентабельність, %	11,41	-8,63	-3,83	5,75	6,92

Джерело: складено авторами за даними аудиторських звітів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [6]

Підприємство володіє виробничими площами понад 40 тис. м² і має понад 800 одиниць технологічного обладнання, що перебувають під постійною загрозою знищення внаслідок систематичних обстрілів Харкова. За таких умов релокація підприємства є обґрунтованим і необхідним кроком, спрямованим на забезпечення безперервності діяльності, збереження трудового потенціалу та відновлення виробничої спроможності.

Аналіз динаміки релокацій підприємств станом на серпень 2025 року свідчить про зростання географічної диверсифікації бізнесу та перерозподіл часток між регіонами (табл. 2). Частка Львівської області зменшилася з 30 % до 22 % унаслідок розширення напрямів переміщення підприємств на західні та центральні території України. Водночас Закарпатська область утримує стабільно високі показники завдяки віддаленості від бойових дій, митній інтегрованості з ЄС і стабільному енергозабезпеченню. Чернівецька область продовжує залишатися привабливою для малого й середнього бізнесу, що

пояснюється помірними витратами на оренду та ведення господарської діяльності, попри відносно слабку промислову інфраструктуру. До аналізу включено Харківську та Запорізьку області, які у 2025 році демонструють позитивне сальдо релокацій.

SWOT-аналіз релокації ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» засвідчив наявність суттєвих внутрішніх переваг і зовнішніх можливостей, що формують потенціал для ефективного відновлення виробництва в безпечнішому регіоні України. До сильних сторін підприємства належать тривала історія діяльності (з 1935 року), диверсифікований асортимент продукції, сучасна виробнича база площею понад 40 тис. м², а також високий рівень фінансової автономії (коефіцієнт – 0,82). У поєднанні з державною підтримкою релокованого бізнесу, участю в програмах ЄС та зростанням попиту на українську продовольчу продукцію ці чинники створюють стратегічні передумови для успішної адаптації підприємства до нових економічних умов.

Таблиця 2 – Порівняльний аналіз регіонів для релокації підприємств станом на серпень 2025 року

Регіон	Орієнтовна частка релокацій, %	Ключові переваги	Основні недоліки
Львівська область	22 %	Високий рівень безпеки, близькість до ЄС, розвинена логістика, підтримка місцевої влади, наявність індустріальних парків	Перевантаження інфраструктури, зростання орендних ставок
Закарпатська область	15 %	Максимальна віддаленість від бойових дій, митна логістика з ЄС, стабільна енергомережа	Обмежена кількість кваліфікованих кадрів, слабка транспортна доступність
Чернівецька область	9 %	Високий рівень безпеки, нижчі витрати на ведення бізнесу, зростання логістичних хабів	Недостатній розвиток промислової інфраструктури, обмежені виробничі площі
Харківська область	5 % (позитивне сальдо +374)	Відновлення інфраструктури, державні програми підтримки бізнесу, зростання промислових хабів	Високі воєнні ризики, обмежений інвестиційний клімат
Запорізька область	3 % (позитивне сальдо +276)	Відновлення підприємств, держпідтримка критичної інфраструктури	Потенційна небезпека у прифронтових районах, енергетичні ризики

Джерело: узагальнено авторами за даними [4; 7]

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що релокація підприємств у безпечні регіони України є однією з ключових стратегій збереження економічного потенціалу держави, підтримання зайнятості та забезпечення безперервності виробничих процесів в умовах воєнної економіки. Реалізація цього процесу вимагає злагодженої взаємодії між державними органами, бізнесом і місцевими громадами, а також ефективного використання інструментів державної підтримки та нормативно-правових стимулів.

Отримані результати підтверджують, що бізнес-план релокації може стати ефективним елементом антикризового управління та сприяти підвищенню фінансової безпеки підприємств у післявоєнний період. Водночас важливо забезпечити вдосконалення нормативно-правового регулювання релокаційних процесів, розширення доступу до фінансових ресурсів, створення індустріальних парків і зміцнення логістичної інфраструктури регіонів-реципієнтів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного інструментарію оцінювання ефективності релокації підприємств, з урахуванням галузевих і територіальних особливостей, впливу ESG-факторів, цифровізації управлінських процесів та інтеграції України у спільний економічний простір ЄС. Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на моделювання сценаріїв сталого розвитку підприємств у післявоєнний період і формування системи стратегічних програм економічного відновлення.

Список використаних джерел

1. Андрієнко А.Д., Луговий Б.В. Релокація як засіб збереження бізнесу в умовах війни. Modern ways of development of science and the latest theories : Abstracts of XIII International Scientific and Practical Conference; December 11-13, 2023. Madrid, Spain, 2023. P. 43–46.. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32113> (дата звернення: 18.10.2025)
2. Гудіма Т.С., Єршова Ю.О., Сошников А.О. Релокація бізнесу в умовах воєнного стану: нормативно-правові аспекти диференційованого регулювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. Вип. 90. Ч. 2. С. 295-304. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.2.41>. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/09/43-1.pdf> (дата звернення: 26.10.2025)
3. Корнилюк Р.В. Переміщений бізнес в Україні під впливом воєнних ризиків: секторально-регіональний огляд. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-102>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4619/4561> (дата звернення: 05.10.2025)
4. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Верховна Рада України (документ 1116-IX, чинний, поточна редакція – редакція від 31.10.2025, підстава – 4510-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (дата звернення: 15.10.2025)
5. Про правовий режим воєнного стану від 12.05.2015 № 389-VIII (документ 389-VIII, чинний, поточна редакція – редакція від 14.05.2025, підстава – 4391-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 25.10.2025)
6. Аудиторські звіти ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2020-2024 роки URL: <https://biscuit.com.ua/blog-headlines/kharkivbiscuit> (дата звернення: 10.10.2025)
7. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України: офіційний веб-ресурс. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 19.10.2025)
8. Ukraine open for business. Business news from Ukraine: офіційний веб-ресурс. URL: <https://open4business.com.ua> (дата звернення: 12.10.2025)

Максим ПЕРЕКИЦАЙ,
третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент»,
Державний університет економіки і технологій, Україна
ORCID 0009-0008-8830-5381
iais@i.ua

МЕРЕЖЕВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. Автором розглянуто мережеві бізнес-моделі як сучасний інструмент забезпечення стійкості підприємств у період воєнних викликів. Доведено, що мережеві бізнес-моделі виступають одним із головних механізмів економічної стійкості у кризових умовах. Вони дозволяють підприємствам ефективніше координувати дії, підтримувати взаємозамінність функцій, забезпечувати колективну відповідь на ризики. Ключові слова: бізнес-моделі, мережеві моделі, стійкість, повномасштабне вторгнення

Maksym PEREKYTSAL,
Ph.D. Student,
educational program "Management",
State University of Economics and Technology, Ukraine

NETWORK BUSINESS MODELS AS A TOOL FOR BUSINESS RESILIENCE DURING MILITARY CHALLENGES

Abstract. The author considers network business models as a modern tool for ensuring the sustainability of enterprises during military challenges. It is proven that network business models are one of the main mechanisms of economic sustainability in crisis conditions. They allow enterprises to coordinate actions more effectively, maintain the interchangeability of functions, and ensure a collective response to risks. Keywords: business models, network models, resilience, full-scale invasion

Актуальність. Російське повномасштабне вторгнення в Україну кардинально змінило економічне середовище, спричинивши руйнування виробничих зв'язків, зниження інвестиційної активності, втрату ринків збуту та масштабну релокацію бізнесу. У цих умовах традиційні організаційні форми управління, що базуються на жорстких ієрархічних структурах, виявилися недостатньо гнучкими для реагування на кризові виклики. Потреба у швидкій координації, взаємній підтримці та спільному використанні ресурсів привела до зростання ролі мережевих бізнес-моделей як альтернативного механізму адаптації підприємств до воєнних ризиків, адже традиційні ієрархічні моделі

управління, побудовані на централізованому контролі, не забезпечують належного рівня діяльності в умовах високої невизначеності, обмежених ресурсів і непередбачуваних ризиків. Водночас застосування мережевих підходів забезпечує можливість інтеграції державних, приватних і громадських структур у єдиний економічний простір, створюючи передумови для економічної стійкості та відновлення виробничого потенціалу країни.

Постановка завдання. Відповідно до вищевикладеного актуальним є завдання теоретичного обґрунтування та практичного аналізу мережевих бізнес-моделей як інструменту підвищення стійкості підприємств у період воєнних викликів.

Результати дослідження. Концепція мережевих форм організації базується на ідеї існування третьої форми економічної координації — між ринком та ієрархією. На відміну від вертикальних структур, мережі передбачають горизонтальні зв'язки між рівноправними учасниками, обмін знаннями, довіру та взаємну вигоду [1, с. 172].

Основними характеристиками мережевої моделі є:

- багатосторонні відносини між партнерами, що забезпечують взаємозалежність без централізованого контролю;
- гнучкість та адаптивність до змін середовища;
- високий рівень інформаційної відкритості;
- орієнтація на спільне створення цінності [2, с.105].

У воєнний період такі риси набувають особливої значущості. Мережеві бізнес-моделі дозволяють швидко перебудовувати ланцюги постачання, залучати зовнішніх партнерів, обмінюватися ресурсами та технологіями, створюючи тим самим синергетичний ефект стійкості. Крім того, функціонування бізнес-структури під час воєнного стану супроводжується високим рівнем невизначеності, обмеженим доступом до фінансів і логістичними розривами. Підприємства, що працюють ізольовано, часто не мають змоги самостійно забезпечити безперервність виробництва. Натомість мережеві бізнес-моделі забезпечують взаємну підтримку учасників, уможлиблюючи розподіл ризиків і колективне реагування на виклики. Такі моделі передбачають створення кластерів, галузевих альянсів, цифрових платформ співпраці, у яких кожен партнер виконує спеціалізовану функцію — виробничу, логістичну, інноваційну або інформаційну (табл.1).

Прикладом ефективного мережевого підходу є формування коопераційних мереж релокованих підприємств, які об'єднуються навколо спільних ресурсних баз у безпечних регіонах. Це дає змогу зменшити витрати на інфраструктуру, забезпечити спільне використання обладнання та каналів збуту. Іншим напрямом є розвиток мережевих

логістичних платформ, що координують доставку гуманітарних і промислових вантажів, об'єднуючи державні, приватні та волонтерські структури.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика організаційних форм управління в умовах воєнних викликів

Критерій	Ієрархічна модель	Ринкова модель	Мережева модель
Структура управління	Централізована, багаторівнева	Децентралізована, автономні суб'єкти	Горизонтальна, партнерська
Гнучкість та адаптивність	Низька, повільна реакція на зміни	Висока, але індивідуалізована	Висока, колективна адаптація
Координаційний механізм	Адміністративний контроль	Ціновий сигнал	Взаємодія, довіра, обмін знаннями
Управління ризиками	Централізоване, формальне	Індивідуальне, конкурентне	Колективне, розподлене
Реакція на воєнні виклики	Повільна, кризова	Фрагментована	Швидка, синергетична
Перспектива у повоєнному відновленні	Обмежена	Часткова	Висока

Джерело: складено автором за [2]

Варто відзначити, що ключовими ресурсами мережевих структур є знання, компетенції та довіра. У кризових умовах саме ці нематеріальні активи замінують класичні фактори виробництва. Високий рівень комунікації та взаємного навчання дозволяє швидше впроваджувати інновації, знаходити нестандартні рішення й підтримувати моральну стійкість колективів. Довіра виступає соціальним капіталом, який мінімізує трансакційні витрати та робить можливими неформальні, але ефективні партнерства. Мережі створюють середовище, у якому інформаційні потоки є вільними та взаємними, а рішення приймаються колегіально, на основі спільних цінностей і цілей.

Функціонування бізнес-структур в умовах війни прискорило цифровізацію управління та комунікацій. Електронні платформи, хмарні сервіси, системи спільного планування дозволяють інтегрувати підприємства різних галузей у єдиний цифровий простір. У таких умовах мережеві бізнес-моделі набувають глобального виміру: українські компанії можуть співпрацювати з іноземними партнерами без фізичної присутності, отримувати технологічну допомогу, виходити на нові ринки. Цифрові мережі формують основу економіки взаємодії, у якій дані, інформація та знання стають основним джерелом конкурентних переваг [1, с.174].

Слід відзначити, що у період повоєнної відбудови саме мережеві структури, які ефективно працюють в цифровому середовищі здатні забезпечити інклюзивне зростання,

швидке відновлення виробничих ланцюгів і формування нових галузевих кластерів. Після завершення бойових дій доцільно розвивати публічно-приватні партнерства, міжрегіональні виробничі мережі, інноваційні екосистеми навколо наукових центрів і технологічних парків. Вони сприятимуть акумуляції інвестицій, передачі технологій і створенню робочих місць, що є критично важливим для економічного відновлення країни.

Водночас мережеві моделі вимагають нової культури управління, орієнтованої на відкритість, горизонтальну взаємодію, довіру й відповідальність. Ключовою компетенцією менеджменту стає здатність координувати багаторівневі зв'язки, управляти партнерськими мережами та підтримувати баланс між конкуренцією і співпрацею.

Висновки. Підводячи підсумки, відзначимо, що мережеві бізнес-моделі довели свою ефективність як інструмент стійкості підприємств у період воєнних викликів. Вони забезпечують гнучкість, здатність до самоорганізації, швидкий обмін інформацією та спільне використання ресурсів. На відміну від традиційних ієрархічних структур, мережі формують адаптивні системи управління, які не залежать від єдиного центру прийняття рішень і здатні до самовідновлення.

У перспективі мережеві бізнес-моделі стануть основою нової архітектури української економіки, де успіх окремого підприємства визначатиметься не лише власними ресурсами, а й здатністю інтегруватися у стійкі мережі співпраці. Таким чином, розвиток мережевих структур є стратегічним напрямом підвищення економічної безпеки, інноваційності та конкурентоспроможності України у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Швиданенко О.А., Бойченко К.С. Формування мережевої бізнес-моделі в процесі інтегрованого розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2020. №156. С.171-175. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-31>
2. Williamson D.P. *Network Flow Algorithms*. Cambridge University Press, 2019. 326 p. <https://www.networkflowalgs.com/book.pdf>

Ігор ПІДКАМІННИЙ,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, Україна

ORCID 0000-0001-8842-6046

i.pidkaminni@knute.edu.ua

Дар'я ПЕРЕЯСЛОВСЬКА,

перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент персоналу»,

Державний торговельно-економічний університет, Україна

ORCID 0009-0006-4624-6884

d.pereyaslovska_femp_9_22_b_d@knute.edu.ua

СТІЙКІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ: ESG-ПІДХІД В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*Анотація. В ході дослідження було проаналізовано впровадження ESG-принципів в Україні під час війни. Виявлено, що основними перешкодами є відсутність належного законодавства, дефіцит кваліфікованих кадрів та низька обізнаність бізнесу. Результати дослідження підтверджують, що ESG-ініціативи є важливими для відновлення економіки, залучення інвестицій та успішної євроінтеграції України.
Ключові слова: ESG-підхід, сталий розвиток, інвестиційна привабливість, корпоративна відповідальність.*

Igor PIDKAMINNYI,

PhD, Associate Professor,
Department of Management,
State University of Trade and Economics, Ukraine

Daria PEREIASLOVSKA,

Bachelor's student,
educational program «Personnel Management»,
State University of Trade and Economics, Ukraine

SUSTAINABILITY OF UKRAINIAN BUSINESS: ESG APPROACH IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

*Abstract. The study analyzed the implementation of ESG principles in Ukraine during the war. It was found that the main obstacles are the lack of relevant legislation, a shortage of qualified personnel and low business awareness. The results of the study confirm that ESG initiatives are important for economic recovery, attracting investment and successful European integration of Ukraine.
Keywords: ESG approach, sustainable development, investment attractiveness, corporate responsibility.*

Актуальність. В умовах воєнного стану український бізнес мусить функціонувати в нестабільному середовищі, де економічні рішення залежать від ризиків безпеки. Під час глобальних трансформацій світ очікує від бізнесу та державних інституцій не лише прибутку, а й відповідальності: ESG-принципи (екологічні, соціальні та управлінські) стають вирішальними для залучення інвестицій та забезпечення довгострокового успіху вітчизняних компаній. Це особливо важливо через прагнення України до ЄС та вимоги Директиви CSRD щодо обов'язкової звітності про нефінансові показники.

Постановка завдання. Основним завданням дослідження є виявити бар'єри, які стоять на шляху інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів (ESG) в українське бізнес-середовище. А також виявити вплив впровадження цих принципів на загальну конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість підприємств у сучасних економічних умовах.

Результати дослідження. Визначено, що в Україні впровадження ESG-підходу гальмується через ряд певних факторів. Зокрема, відсутність національного законодавства, відсутність попиту на фахівців зі звітності та аналітики ESG, а також низький рівень усвідомлення його стратегічних переваг серед бізнесу. Однак, варто зазначити, що компанії, які впроваджують ESG, отримують суттєві переваги: підвищується їхня привабливість для інвесторів, покращується репутація на світовій арені та відбувається екологічна модернізація виробничих процесів.

Сьогодні український бізнес стикається з безліччю викликів, включаючи руйнацію виробничої інфраструктури, економічну нестабільність та кліматичні зміни. Обставини вимагають переосмислення підходів до сталого розвитку, саме тому для успішної адаптації підприємствам необхідно переглянути свої стратегії та зосереджуватись на гнучких підходах. Стає дедалі популярнішим ESG-підхід, який об'єднує турботу про навколишнє середовище, соціальну орієнтованість та результативне управління.

Дослідження, проведені Дорошенко Г.О. (2024), Березовським П.П.(2024) показали, що впровадження ESG-підходу може не лише позитивно впливати на підвищення ефективності підприємств, а й стати ключем до безперервного розвитку в посткризовий період [5 с. 45-48; 6, с. 86-91]. Зокрема Островський І. А. (2023) зазначає, що в час післявоєнного відновлення компоненти ESG стануть чинниками підвищення інвестиційної привабливості [7, с.131-132].

ESG – це інструмент забезпечення сталого розвитку, який базується не лише на фінансових результатах, а додатково включає екологічну діяльність компанії, вплив на суспільство та якість системи управління. Станом на 2024 рік деякі українські компанії

(Kernel Holding S.A., Astarta Holding N.V., МНР SE, та ін.), акції яких котируються на міжнародних біржах, вже звітують про сталий розвиток, відповідаючи міжнародним стандартам ESG [1, 3, 4].

Під час війни ESG-підхід, який є добровільною ініціативою, отримав нове осмислення, він дедалі більше стає компонентом соціально відповідального бізнесу. Кадрові втрати, високий рівень інфляції та дефіцит ресурсів додає викликів, проте саме ефективне управління, екологічна та соціальна діяльність постають фундаментом побудови довіри з боку стейкхолдерів та суспільства.

Відбулися також суттєві зміни в пріоритетності. Сьогодні перше місце посідає соціальна відповідальність (соціальний компонент (S)) , яка реалізовується через підтримку військових, надання допомоги ВПО та місцевим громадам. Це призводить до формування нової системи корпоративних цінностей, де безпосередньо людський капітал стає джерелом стійкості та розвитку.

Резильєнтність та благополуччя працівників стали центральними питаннями. Постійний вплив стресу та невизначеності посилює потребу в ініціативах у сфері психічного здоров'я, гнучких умовах праці та посилені протоколах безпеки. Підприємства, які активно підтримують емоційне та фізичне благополуччя своїх працівників, мають кращі можливості для підтримки продуктивності та довгострокової стабільності.

Розглянемо екологічний компонент (E). Екологічна ситуація значно погіршилася внаслідок збройного конфлікту: забруднення ґрунтів, водних артерій та повітря; потребуються комплексні заходи для відновлення безпечного довкілля [9, с. 7-16]. Є ще один слабкий напрям: існує практика «зелений камуфляж», коли компанії для піару звітують екологічні та соціальні ініціативи, при цьому не впроваджуючи відповідних змін у своє реальне функціонування. Однак якщо адаптація виробництв до екологічних стандартів буде дійсно відповідальною та явною, вона допоможе організаціям бути здатними залучати інвесторів та брати участь у глобальних проєктах із відбудови.

У часи невизначеності, бізнеси, керівництво яких дотримуються принципів прозорості, мінімізації корупційних ризиків демонструють найбільшу стійкість (управлінський компонент (G)). ESG-підхід в Україні вийшов за межі західного впливу, він є частиною стратегії економічного відновлення, сприяючи інтеграції українського бізнесу в європейську економіку. Проте, значні проблеми залишаються, особливо корупція. Вона, на жаль, зберігає високий рівень навіть під час війни, що негативно впливає на прозорість тендерів та достовірність фінансової звітності підприємств.

Незважаючи на зацікавленість українського бізнесу у впровадженні сталих практик, існує низка системних проблем. Основним бар'єром впровадження ESG-підходів в Україні є відсутність чітких законів та національних стандартів звітності [8]. Також наразі спостерігається низький попит та невелика кількість експертів з ESG-аналізу, звітності та стратегічного планування, що відповідно ускладнює розвиток професійного співтовариства в цій сфері, через брак спеціалізованих навчальних програм [2].

З економічної точки зору найбільшим бар'єром є обмежений доступ до капіталу та інвестиційних ресурсів. Багато українських підприємств, особливо малі та середні, не мають фінансової спроможності для впровадження комплексних програм сталого розвитку або модернізації виробничих процесів відповідно до принципів ESG.

Для успішної інтеграції в європейський ринок українському бізнесу варто впроваджувати ESG-підходи. Європейський Союз посилює регулювання, зокрема через Директиву CSRD та Механізм CBAM. Це означає, що українські компанії мають можливість проявити себе та їм потрібно розпочинати роботу над впровадженням ESG, в першу чергу, для залучення інвесторів.

Висновки. Наразі в Україні ESG підхід є добровільним рішенням, але його вага зростає у зв'язку з євроінтеграційними процесами. Щоб цей підхід розвивався далі, потрібно розробити відповідні нормативні акти, підготувати спеціалістів, які розуміються на ESG, та активно ділитися успішними кейсами між компаніями. Інтегрований підхід, що враховує екологічну відповідальність, соціальну орієнтацію та прозоре управління буде вагомим маркером для залучення іноземних вкладень та повоєнного відновлення країни.

Список використаних джерел

1. Astarta Holding N.V. *Annual Report 2024*. Київ, 2025. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf> (дата звернення: 27.10.2025).
2. ГО «DiXi Group». «77% українських компаній потребують інструментів для впровадження ESG-стандартів: результати дослідження» [Електронний ресурс]. URL: [77% українських компаній потребують інструментів для впровадження ESG-стандартів: результати дослідження Офісу зеленого переходу | Офіс зеленого переходу](https://www.dixi.com.ua/ukr/77-ukrainian-companies-need-instruments-for-esg-standards-results-of-research-office-green-transition) (дата звернення: 29.10.2025).
3. Kernel Holding S.A. *Annual Report FY2024*. Варшава, 2024. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf (дата звернення: 27.10.2025).
4. MHP SE. ESG-compliance. *Official website of MHP*. 2024. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/esg-compliance> (дата звернення: 27.10.2025).
5. Березовський П. П. Інтеграція ESG-підходу в управлінські рішення для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2024. Вип. 80. С. 45-50 URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/80/8.pdf> (дата звернення: 27.10.2025).

6. Дорошенко Г. О., Кузнєцов К. О. ESG-менеджмент як основа відбудови України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 86-91. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.86 URL: <https://bit.ly/3L2srxF> (дата звернення: 27.10.2025).
7. Островський І. А., Трембак К. В. ESG-чинники післявоєнного відновлення економіки України // Матеріали конференції. Харків : НУ «Ю. М. Держави ім. О. М. Бекетова», 2022. С. 131-132. URL: <https://bit.ly/3X490Hb> (дата звернення: 27.10.2025).
8. Павліха Н. В. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4873/4813> (дата звернення: 27.10.2025).
9. Пшенична М. Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у повоєнний період. *Scientific Collection «InterConf+»*. 2023. Вип. 29. С. 7–16. doi:[10.51582/interconf.19-20.01.2023.001](https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.001). URL: <http://bit.ly/47o6Fvx> (дата звернення: 27.10.2025).

Ігор ПІДКАМІННИЙ,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, Україна

ORCID 0000-0001-8842-6046

i.pidkaminnyi@knute.edu.ua

Софія ШИМІН,

перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Управління бізнесом»,

Державний торговельно-економічний університет, Україна

ORCID 0009-0009-8662-2700

sofashymin22@gmail.com

БІЗНЕС-МОДЕЛІ І СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ Й ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація. У тезах розглянуто особливості формування сучасних бізнес-моделей та стратегій розвитку підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Визначено основні виклики для бізнесу, окреслено напрями трансформації бізнес-моделей та стратегічні підходи до забезпечення стійкості. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств у післявоєнний період.

Ключові слова: бізнес-модель, стратегія розвитку, воєнний стан, повоєнне відновлення, стійкість

Igor PIDKAMINNYI,

Ph.D., Associate Professor,

Department of Management,

State University of Trade and Economics, Ukraine

Sofia SHYMIN,

Bachelor's student,

educational program "Business Management",

State University of Trade and Economics, Ukraine

BUSINESS MODELS AND STRATEGIES IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW AND POST-WAR RECOVERY

Abstract. The abstract discusses the peculiarities of forming modern business models and development strategies for enterprises in the conditions of martial law and post-war recovery in Ukraine. The main challenges for business are identified, directions for the transformation of business models and strategic approaches to ensuring sustainability are outlined. Practical recommendations are proposed for increasing the competitiveness of enterprises in the post-war period.

Keywords: business model, development strategy, martial law, post-war recovery, sustainability

Актуальність. В умовах повномасштабної агресії проти України, що розпочалася у лютому 2022 року, підприємства опинилися в екстремальних умовах: руйнування інфраструктури, логістичні обмеження, зміна поведінки споживачів, значне падіння попиту й підвищення ризиків. За останні два-три роки, за даними RDNA4, прямі збитки в Україні вже досягли 176 мільярдів доларів США, при цьому було зруйновано або пошкоджено тисячі підприємств [1]. Багато компаній втратили виробничі потужності, логістичні шляхи, персонал, а частина – вимушено перемістилася в більш безпечні регіони. У таких умовах традиційні бізнес-моделі перестали бути ефективними, а питання гнучкості та стратегічної адаптації набуло вирішального значення.

Дослідження міжнародного аналітичного центру Chatham House підтверджує, що саме підприємства, які швидко адаптували бізнес-моделі, впровадили цифрові рішення і нові стратегії управління ризиками, змогли не лише вижити, а й наростити конкурентні переваги [2].

Актуальність теми також посилюється тим, що Україна одночасно перебуває у процесі євроінтеграції та концептуалізації післявоєнного економічного відновлення, що вимагає від бізнесу розробки нових стратегічних підходів відповідно до стандартів ЄС і міжнародних ринків. Важливим є формування конкурентоспроможних бізнес-моделей, здатних забезпечити вихід українських підприємств на зовнішні ринки та ефективно використовувати іноземні інвестиції для модернізації економіки.

Таким чином, тема бізнес-моделей і стратегій у воєнний та післявоєнний період має високу практичну й наукову значущість, оскільки від правильного стратегічного управління залежить не лише успішність окремих компаній, а й темпи відновлення всієї економіки України.

У контексті зазначеного постає необхідність більш детального аналізу та систематизації підходів до формування ефективних бізнес-моделей.

Постановка завдання. Метою дослідження є **аналіз та систематизація сучасних бізнес-моделей і стратегій**, які дозволяють підприємствам функціонувати в умовах воєнного стану та ефективно інтегруватися у процеси повоєнного відновлення. Основними завданнями є:

1. Визначити ключові виклики, з якими стикається бізнес у період воєнного стану.
2. Систематизувати типові бізнес-моделі, що виявили стійкість під час війни
3. Проаналізувати стратегічні підходи українських і зарубіжних компаній до антикризового управління.
4. Виявити пріоритетні напрями розвитку підприємств у період повоєнного відновлення.
5. Розробити рекомендації щодо побудови стійких бізнес-моделей у нових економічних умовах

Виконання окреслених завдань дозволило узагальнити результати дослідження та виокремити основні виклики, з якими стикаються підприємства у сучасних умовах.

Результати дослідження.

1. Виклики для бізнесу в умовах воєнного стану. Підприємства стикаються з низкою системних викликів:

- порушення логістичних ланцюгів, нестача транспорту та палива;
- дефіцит робочої сили через мобілізацію та міграцію населення;
- зниження платоспроможності споживачів;
- зростання вартості енергоносіїв;
- підвищення ризиків кіберзагроз та інформаційної безпеки.

Відповіддю на ці виклики стало формування нових форматів управління, гнучких структур і кризових стратегій, орієнтованих на швидку реакцію.

2. Трансформація бізнес-моделей. За даними дослідження Oklander M. et al. (2024), під час війни понад 60% українських компаній змінили або скоригували бізнес-модель [3, с. 15-28]. Основні напрями трансформації:

1. **Перехід у цифровий простір:** активний розвиток e-commerce, дистанційного обслуговування клієнтів, маркетплейсів, автоматизації процесів.
2. **Регіональна диверсифікація:** переміщення виробництва у більш безпечні регіони, створення філій у Європі.
3. **Гнучкі фінансові моделі:** оптимізація витрат, скорочення постійних витрат, залучення грантів та донорських коштів.
4. **Соціальна орієнтованість бізнесу:** підприємства активно беруть участь у волонтерських ініціативах, підтримці військових та місцевих громад, що формує довіру споживачів.

Компанії, які встигли швидко перебудувати свою бізнес-модель, продемонстрували кращу адаптивність. Наприклад, ТОВ «Нова Пошта» розширила логістичну мережу та створила міжнародні хаби в Польщі, Німеччині, Чехії; ТОВ «Розетка.УА» оптимізувала онлайн-операції, а АТ «Укрпошта» запровадила цифрові сервіси доставки гуманітарних вантажів.

3. Стратегії виживання і розвитку. На основі аналізу наукових джерел виокремлено кілька стратегічних напрямів, що забезпечують ефективність бізнесу під час війни [4, с. 108-114]:

1. **Стратегії адаптації:** постійний моніторинг ринку, гнучке планування, короткі стратегічні цикли, сценарний підхід.
2. **Стратегії цифрової трансформації:** використання онлайн-платформ, CRM-систем, автоматизації логістики, хмарних рішень, кіберзахисту.

3. **Стратегії партнерств:** об'єднання компаній у кластери, кооперація з міжнародними фондами, спільні проєкти з державою.

4. **Стратегії соціальної відповідальності:** підтримка працівників, локальних громад, інвестування у відбудову інфраструктури.

5. **Інноваційні стратегії:** розробка нових продуктів, адаптованих до потреб воєнного та післявоєнного ринку (енергоєфективні рішення, будівельні матеріали, IT-послуги, експортна орієнтація).

4. Бізнес у контексті повоєнного відновлення. Після завершення війни на Україну чекає масштабна відбудова. Згідно з оцінкою, підготовленою у співавторстві з ООН під технічним керівництвом Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) в Україні, станом на початок 2025 року загальна вартість реконструкції та відновлення в Україні протягом наступного десятиліття становитиме 524 мільярдів доларів США [1]. Це створює унікальні можливості для бізнесу, який зможе ефективно інтегруватися в такі напрями:

1. **Будівництво та інфраструктура:** участь у державних та міжнародних проєктах з реконструкції.

2. **Енергетика:** розвиток відновлюваних джерел енергії, децентралізованих енергомереж.

3. **Технології:** поширення рішень у сфері кібербезпеки, автоматизації, роботизації, штучного інтелекту.

4. **Аграрний сектор:** відновлення експорту, впровадження сучасних логістичних рішень.

Головними факторами успішності бізнесу у післявоєнний період стануть **гнучкість, інноваційність, цифровізація та соціальна відповідальність.**

5. Приклади успішних адаптацій.

— **Uklon** створив волонтерський підрозділ Uklon Volunteer для перевезення гуманітарних вантажів, одночасно зберігши прибуткову модель через цифрову платформу.

— **Biosphere Corporation** переорієнтувала виробництво частини продукції на медичні товари та побутову хімію для ЗСУ.

— **Ajax Systems** відкрив новий завод у Стамбулі, зберігши робочі місця для українських працівників.

Таким чином, проведене дослідження дозволило визначити ключові тенденції та напрямки розвитку бізнесу в умовах війни.

Висновки. Отже, в умовах воєнного стану бізнес-моделі мають бути максимально гнучкими та адаптивними до зовнішніх змін. Ключовими напрямами виступають

впровадження цифрових рішень, оптимізація постійних витрат, диверсифікація ризиків і розвиток дистанційних каналів збуту. Стратегічне управління повинно базуватися на сценарному підході, що передбачає прогнозування можливих варіантів розвитку подій, формування резервних планів і використання аналітичних даних для прийняття рішень.

Період повоєнного відновлення створює нові ринкові можливості для підприємств, зокрема у сферах реконструкції, інфраструктурного розвитку, «зеленого» переходу та цифровізації. Бізнеси, які інтегруються у такі програми, здобудуть довгострокову стратегічну перевагу та сприятимуть економічному зростанню країни. Водночас важливим чинником відновлення є налагодження партнерства між державним, приватним і громадським секторами, що забезпечить ефективне використання інвестиційних ресурсів та швидшу реалізацію проєктів.

Стійкість підприємств значною мірою визначається людським капіталом і рівнем соціальної відповідальності. Підтримка персоналу, участь у волонтерських та громадських ініціативах зміцнюють репутацію компанії, формують корпоративну культуру довіри та підвищують рівень лояльності споживачів і партнерів. Крім того, в сучасних умовах зростає роль інноваційного підприємництва, адже саме воно здатне генерувати нові рішення, адаптовані до нестабільного середовища.

Отже, у сучасних умовах ключем до успіху бізнесу є інноваційність, партнерство та здатність до швидкої адаптації. Підприємства, які вже сьогодні розвивають цифрові компетенції, орієнтуються на сталі принципи управління та активно співпрацюють із міжнародними інституціями, формують основу для стійкого економічного зростання України у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. United Nations Development Programme (UNDP) (2025) Updated Damage Assessment Finds \$524 Billion Needed for Recovery in Ukraine Over Next Decade. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade> (accessed November 1, 2025)
2. Chatham House (2023) Ukraine business resilience can inform reconstruction. URL: <https://www.chathamhouse.org/2023/02/ukraine-business-resilience-can-inform-reconstruction> (accessed November 1, 2025)
3. Oklander M., Yashkina O., Zlatova I., Cicekli I., Letunovska N. (2024). Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of Small and Medium-Sized Businesses During the War in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*, vol. 15, no. 1, pp. 15-28. <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-02>. (accessed November 1, 2025)
4. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегія адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. №2 (223). С. 108-114. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/uk/issue/view/194/250> (дата звернення: 01.11.2025)

Єлена ПРОХОРОВА,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-0637-5415
prokhorova.yeliena@kneu.edu.ua

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНО ВАЖЛИВИМИ БІЗНЕС-ЗВ'ЯЗКАМИ

Анотація. Проаналізовано підходи до діагностики стану та управління стратегічно важливими бізнес-зв'язками бізнес-організації. Запропоновано шляхи зміцнення стратегічно важливих бізнес-зв'язків для досягнення і утримання стійкої конкурентної переваги: уточнення умов контрактів, участь партнерів у власності, вертикальна інтеграція.

Ключові слова: бізнес-зв'язки, управління бізнес-зв'язками, стратегічно важливі бізнес-зв'язки

Yeliena PROKHOROVA,
Ph.D, Associate Professor,
Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

APPROACHES TO MANAGING STRATEGICALLY IMPORTANT BUSINESS RELATIONSHIPS

Abstract. Approaches to diagnosing the state and managing strategically important business relationships of a business organisation are analysed. Ways to strengthen strategically important business relationships in order to achieve and maintain a sustainable competitive advantage are proposed: clarification of contract terms, partner participation in ownership, vertical integration.

Keywords: business relationship, business relationship management, strategically important business relationships

Актуальність. Стратегічний успіх бізнес-організації залежить у тому числі від довгострокових взаємовигідних відносин з бізнес-партнерами. Такими відносинами необхідно управляти: проводити систематичний моніторинг взаємної задоволеності партнерів співпрацею з бізнес-організацією, виявляти потенційні проблеми і вчасно їх попереджати або розв'язувати.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення підходів до управління стратегічно важливими для бізнес-організації бізнес-зв'язками.

Результати дослідження. Огляд публікацій свідчить про те, що бізнес-зв'язки переважно досліджуються фахівцями з маркетингу, відповідно, аналізуються маркетингові стратегії. Також є дослідження про роль бізнес-зв'язків у обґрунтуванні бізнес-стратегії.

Гейгер [1] досліджує три різні ситуації бізнес-зв'язків: вступ у нові відносини, захист існуючих відносин або припинення існуючих відносин. Основну увагу автор приділяє маркетинговим рішенням щодо співпраці з постачальниками.

Копонен і Юлкунен [2] вивчали довгострокові відносини між підприємствами (B2B) на міжособистісному рівні з точки зору клієнта. Вони виявили, що довгострокові відносини між клієнтами B2B розвиваються на міжособистісному рівні через процес постійної оцінки витрат і винагород, саморозкриття та розкриття інформації про бізнес у три етапи: становлення діловими партнерами, партнерами по співпраці, партнерами по співпраці та особистими партнерами. Оцінка винагород просувається від бізнес-орієнтованої до такої, що включає ще більше вигід, пов'язаних з відносинами. Розкриття інформації просувається через загальне розкриття інформації про бізнес та загальне розкриття інформації про себе; стратегічне розкриття інформації про бізнес та розкриття інформації про особисте життя; та синергетичне розкриття інформації про бізнес та приватне розкриття інформації про себе.

Рейнманн зі співавторами [3] пропонують дослідницьку модель, в якій дві конкурентні стратегії компаній — диференціація та лідерство за витратами — опосередковують вплив CRM на ефективність компанії. Тобто бізнес-зв'язки вивчаються через менеджмент зв'язків зі споживачами.

У публікації Бена і співдослідників [4] робиться висновок, що взаємовигідні та довгострокові відносини між організаціями та їхніми клієнтами знижують витрати, полегшують ведення бізнесу та підвищують вартість бізнесу.

Узагальнивши дослідження щодо управління бізнес-зв'язками, а також рекомендації професора Джонсона [5] на курсі «Як отримати максимальну віддачу від ділових відносин» в університеті Корнелл (Нью-Йорк, США) пропонуємо підхід до діагностики бізнес-зв'язків і управління їх покращенням.

На першому етапі управління бізнес-зв'язками слід скласти перелік усіх бізнес-партнерів організації, визначивши, які продукти або послуги вони надають бізнес-організації; яку цінність продукти або послуги партнерів додають кінцевим продуктам / послугам бізнес-організації; яку цінність бізнес-організація додає бізнес-партнерам у відповідь; який вплив це партнерство має на ділову репутацію бізнес-організації. За результатами інвентаризації бізнес-партнерів можна скласти рейтинговий список, визначивши, які з партнерів є стратегічно значущими для бізнес-організації, і на управлінні зв'язками з якими слід сфокусувати основні зусилля.

Більш детальний аналіз стратегічно важливих бізнес-партнерів має включати приблизно такі аспекти: 1) які очікування бізнес-організації від партнерства? Який внесок бізнес-організації у партнерство, і якого внеску бізнес-організація очікує від партнерів?

2) які потенційні можливості покращення співпраці з бізнес-партнером, які ще не використовуються? 3) чи обидва партнери отримують взаємну вигоду від співпраці? 4) чи встановлено довіру між партнерами? 5) які показники / ознаки успішності партнерства? Чи вважають бізнес-організація і бізнес-партнери співпрацю успішною?

Якщо аналіз стратегічно важливих бізнес-зв'язків свідчить про потенційні загрози співпраці в майбутньому, необхідно попередити негативні наслідки для бізнес-організації. Негативні симптоми бізнес-зв'язків можливі наступні: 1) опортуністична поведінка, коли один із партнерів намагається отримати більшу вигоду за рахунок іншого партнера. Наприклад, порушуючи умови контракту; 2) партнер перетворюється на конкурента, конкуруючи за частину доходів / прибутку бізнес-організації; 3) нереалізована синергія, коли обидва партнери не отримують додаткові вигоди від взаємодії.

Найпоширенішими шляхами попередити негативні симптоми бізнес-партнерства є 1) перегляд умов контракту, який краще враховує інтереси обох сторін; 2) часткова власність, особливо якщо партнери мають зробити певні інвестиції, які будуть використані лише в цьому партнерстві; 3) вертикальна інтеграція, що дозволяє отримати контроль над критично важливими ланками в ланцюжку створення вартості.

Висновки. Взаємовигідні зв'язки з бізнес-партнерами є стратегічно важливим ресурсом бізнес-організації, на якому можна будувати стійку конкурентну перевагу. Бізнес-зв'язки потребують постійного моніторингу і управління. Запропонований підхід до управління бізнес-зв'язками бізнес-організації включає ключові аспекти діагностики стану бізнес-зв'язків і основні шляхи зміцнення зв'язків зі стратегічно важливими партнерами.

Список використаних джерел

1. Ingmar Geiger (2015). Strategies of Business Relationship Management. In book: *Business Relationship Management and Marketing Edition*: 1stChapter: Publisher: SpringerEditors: Michael Kleinaltenkamp, Wulff Plinke Ingmar Geiger. pp. 109-152. DOI: 10.1007/978-3-662-43856-5_5
2. Koponen JP, Julkunen SM (2022). Development of long-term B2B customer relationships: the role of self-disclosure and relational cost/benefit evaluation. *European Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 13 pp. 194–235, doi: <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2020-0492>
3. Reimann, M., Schilke, O. & Thomas, J.S. (2010). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 38, 326–346. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0164-y>
4. Ben, E. U., Udo, E. S., & Abner, I. P. (2019). Customer relationship management model: A business strategy in a competitive business climate. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(6), 1189-1198. URL: https://www.researchgate.net/publication/338387813_Customer_Relationship_Management_Model_A_Business_Strategy_in_a_Competitive_Business_Climate
5. Johnson, J. P., Jungbauer, T., & Preuss, M. (2024). Online Advertising, Data Sharing, and Consumer Control. *Management Science*, vol. 70, Issue 11, pp/ 7345-8215, iii-v. doi: 10.1287/mnsc.2022.03385

Тетяна РЕШЕТНЯК,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-7157-3346
tetiana.reshetniak@kneu.edu.ua

УПРАВЛІНСЬКЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ

Анотація. Визначено зміст та параметри трансформацію управлінського лідерства під час війни, аналізовано перехід від довгострокових стратегічних цілей до короткострокових пріоритетів виживання, акцентовано важливість швидкого прийняття рішень, емоційного інтелекту та довіри. Розглянуто етичну відповідальність та роль лідера як гаранта безпеки й стабільності. Особлива увага приділяється лідерству в бізнесі в умовах війни, включаючи гнучкість, адаптивність та соціальну відповідальність як ключові чинники сталого розвитку.

Ключові слова: лідерство, управління, війна, безпека, емоційний інтелект, стратегічні рішення, довіра.

Tetiana RESHETNIAK,
Ph.D, Associate Professor,
Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MANAGERIAL LEADERSHIP UNDER WARTIME THREATS

Annotation. This article explores the transformation of managerial leadership during wartime, emphasizing its critical role in ensuring business continuity and organizational resilience. It analyzes the shift from long-term strategic goals to short-term survival priorities, highlighting the importance of rapid decision-making, emotional intelligence, and trust. The paper also examines crisis management strategies, ethical responsibility, and the leader's role as a guarantor of safety and stability. Special attention is given to leadership in business under wartime conditions, including flexibility, adaptability, and social responsibility as key factors for sustainable development.

Keywords: Leadership; management; war; security; emotional intelligence; strategic decisions; trust

Актуальність. В умовах воєнного стану бізнес неминуче переглядає стратегічні цілі мирного часу, змінюючи пріоритети довгострокового розвитку на короткострові завдання виживання, збереження цілісності і життєздатності бізнесу шляхом збереження ключових ресурсів. Відповідно найбільш стабільні елементи стратегічного управління - пріоритети та стратегічні цілі бізнесу - стають переглядуваними в залежності від зміни характеру небезпеки та ризиків різних періодів тривалого воєнного стану. За даними досліджень встановлено, що незалежно від географії, масштабів та галузі діяльності, стратегічними пріоритетами компаній в період війни стали відновлення масштабів та економічних

показників діяльності; збереження бізнесу та поточних результатів діяльності, зростання, відкриття нових напрямів діяльності, розвиток та оптимізація діяльності [1].

Постановка завдання. Відомо, що найбільш вразливими до воєнних загроз стали енергетично залежні компанії, що набули найбільших втрат в результаті енергетичної кризи. Ключовими стратегічними завданнями в цьому контексті визнана адаптація до нових умов, винайдення технологічних рішень, що дозволяють оптимізувати операційні та логістичні процеси до енергетичних обмежень [2;3]. Разом з тим, до основних завдань компанії відносять забезпечення функціонування та утримання поточних результатів діяльності.

Результати дослідження. Зазначені загрози трансформують зміст управлінського лідерства в організації. Серед параметрів, які трансформують лідерську роль керівника організації – швидкість прийняття стратегічних рішень, ресурсність та фахова експертність, авторитет та довіра.

Значущість швидкості прийняття рішень в умовах війни пояснюється зміною стратегічного бачення: звужується розуміння стратегічної перспективи бізнесу, лідеру доводиться оперувати не стільки візіонерськими цілями, скільки міркуваннями безпеки та збереження людей й активів. Фізичні загрози життя та втрати бізнесу формують відповідні очікування персоналу компаній щодо захисту, безпеки, гарантій стабільності й дотримання мінімально прийняттого рівня соціальної інклюзії. Роль лідера в такому контексті зміщується від посадового керівництва до гаранта безпеки та збереження [4].

Забезпечення стабільності та збереження бізнесу передбачає наявність відповідних фінансових, організаційних та соціальних ресурсів, що значно збільшують коло відповідальності та зону ризиків в лідерстві. В умовах загроз війни прийняття стратегічних рішень набуває персоніфікованого рис, управлінська відповідальність за збереження компанії, ресурсів та співробітників повною мірою покладається на лідера [5; 6]. Цілком можливо, що спосіб прийняття рішень, який в звичайних умовах був колегіальним, в кризових умовах трансформується в авторитарний.

За параметром довіри роль лідера стає ключовою в період воєнних загроз. Необхідність приймати миттєві нетипові ризиковані рішення змінює усталену практику попередніх планово-аналітичних процедур, оцінок та обґрунтувань. Лідеру доводиться приймати на себе більшість ризиків та приймати короткострокові рішення інтуїтивно, в деяких випадках – спонтанно. Як правило, в умовах воєнних загроз стратегічні рішення в компаніях приймаються особисто власниками або керівниками, іноді – групою ключових топ-менеджерів.

Загалом роль управлінського лідерства в прийнятті стратегічних рішень під час війни стає вирішальною в частині безпеки, збереження бізнесу та ресурсів.

Лідерство в умовах війни виходить за межі традиційного управління. Воно стає ключовим фактором виживання організації та її людей. Лідер повинен не лише приймати стратегічні рішення, але й бути психологічною опорою для команди.

Емоційний інтелект лідера набуває особливого значення. У кризових умовах співробітники очікують від керівника впевненості, прозорої комунікації та підтримки. Вміння слухати, розуміти емоції команди та реагувати на них формує довіру, яка є основою стабільності.

Антикризові стратегії включають швидку адаптацію до змін, гнучке планування та готовність до непередбачуваних сценаріїв. Лідер має забезпечити безперервність бізнес-процесів, навіть коли зовнішні обставини змінюються щогодини. Приклади успішних лідерів у воєнний час демонструють важливість рішучості та здатності брати на себе відповідальність.

Етика та соціальна відповідальність стають невід'ємною частиною лідерства. Забезпечення безпеки співробітників, підтримка соціальних ініціатив та прозорість у прийнятті рішень формують позитивний імідж компанії та зміцнюють її позиції.

Висновки. Таким чином, лідерство в умовах війни – це поєднання стратегічного мислення, психологічної стійкості та гуманістичних цінностей. Воно визначає не лише виживання бізнесу, а й його здатність розвиватися у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
2. Корсун О. Лідерство в час війни: як залишатися гнучкими, не втрачаючи опори - IT Ukraine Association. *IT Ukraine Association*, 25.08.2025. URL: <https://itukraine.org.ua/liderstvo-v-chas-vijni-yak-zalishatisya-gnuchkimi-ne-vtrachayuchi-opori/>.
3. Таранова Н. Лідери за часів війни: чи необхідна гнучкість та емпатія в управлінні командами – Delo.ua. *Останні новини України та світу онлайн – delo.ua*. URL: <https://delo.ua/business/lideri-za-casiv-viini-ci-neobxidna-gnuckist-ta-empatiya-v-upravlinni-komandami-437058/>.
4. Філімонов Я. Кризове лідерство в часи війни: як гнучкість стала ключем до виживання бізнесу в Україні. *AIN – новини IT, бізнесу та стартапів в Україні*, 17.04.2025. URL: <https://ain.ua/2025/04/17/krizove-liderstvo-kolonka/>.
5. Яценко Г. Шляхи стимулювання лідерства та інновацій у воєнний та повоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-66>
6. Pidubna Y. V., Shepurna G. L. Leadership and motivation in entrepreneurial activity in ukraine under martial law: psychological aspect. *Psychology and Social Work*. 2024. No. 1. pp. 233–242. <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2024.1.21>

Михайло САГАЙДАК,

д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0001-6526-1170

sahaidak@kneu.edu.ua

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ВИКЛИКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. Досліджено цифрову трансформацію бізнес-моделі організації як складний управлінський процес адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Узагальнено теоретичні підходи до сутності цифрової бізнес-моделі, виявлено ключові чинники, напрями та механізми впливу цифрових технологій на її структуру та конкурентні можливості. Обґрунтовано роль цифрової культури, компетенцій персоналу та стратегічного форсайту в переході від цифрової трансформації до цифрової інтелектуалізації бізнесу.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-модель, цифрова інтелектуалізація, стратегічна адаптація, цифрові компетенції

Mykhailo SAHAIDAK,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ADAPTATION OF AN ORGANIZATION'S BUSINESS MODEL TO THE CHALLENGES OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. The paper examines the digital transformation of an organization's business model as a complex managerial process of adaptation to dynamic changes in the market environment. Theoretical approaches to the essence of the digital business model are generalized, and key factors, directions, and mechanisms of the impact of digital technologies on its structure and competitive capabilities are identified. The role of digital culture, staff competencies, and strategic foresight in the transition from digital transformation to digital intellectualization of business is substantiated.

Keywords: digital transformation, business model, digital intellectualization, strategic adaptation, digital competencies

Актуальність. Сучасні ринки характеризуються високою динамічністю, спричиненою розвитком цифрових технологій, зміною споживчих уподобань, глобалізацією та економічною нестабільністю. У цих умовах бізнес-організації змушені оперативно адаптувати свої бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, перегляду бізнес-моделей, зниження витрат і підвищення ефективності, забезпечуючи швидке реагування на зміни ринкового середовища. Удосконалення і адаптація бізнес-моделі до викликів цифрової трансформації сприяє зростанню гнучкості, клієнтоорієнтованості та довгостроковій стійкості бізнес-організації, формуючи підґрунтя її подальшого інноваційного розвитку.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичне узагальнення сутності та визначення особливостей цифрової трансформації бізнес-моделі організації, а також ідентифікація ключових чинників, напрямів і механізмів впливу цифрових технологій на її структуру, функціонування та конкурентні можливості. Для досягнення поставленої мети передбачено виявлення й аналіз бар'єрів і ризиків цифрової трансформації, що перешкоджають адаптації бізнес-моделі організації, а також обґрунтування підходів до поетапної адаптації з урахуванням управлінських, технологічних і кадрових чинників, стратегічного передбачення, використання цифрових активів і розвитку цифрової культури та компетенцій персоналу. Реалізація зазначених завдань дозволяє сформулювати системний підхід до оцінювання цифрової зрілості організації та створити управлінське підґрунтя для адаптації її бізнес-моделі в умовах цифрових викликів.

Результати дослідження. Цифрова трансформація є не лише технологічним, а й управлінським викликом, що передбачає перехід від лінійних бізнес-моделей до мережевих, платформних і даних-орієнтованих систем управління. Її ефективність визначається не масштабом технологічних інновацій, а рівнем стратегічної готовності організації адаптувати культуру, компетенції та цінності до цифрової парадигми розвитку [3].

Цифрова трансформація створює для бізнесу низку переваг, зокрема підвищення ефективності через автоматизацію рутинних процесів, оптимізацію витрат і вдосконалення виробництва. Завдяки аналізу даних поліпшується якість продуктів і послуг, підвищується клієнтоорієнтованість та можливість виходу на нові ринки. Цифрові технології також стимулюють інновації, сприяючи створенню нових продуктів і бізнес-моделей. Водночас трансформація супроводжується низкою викликів: потребою у значних інвестиціях, необхідністю розвитку цифрових компетенцій персоналу, зростанням ризиків кібербезпеки та посиленням конкуренції на ринку [1; 3].

Переваги цифрової трансформації для суспільства: сприяє підвищенню якості життя завдяки спрощенню повсякденних процесів, розширенню доступу до інформації, освіти й послуг. Вона стимулює розвиток цифрової економіки, створює нові робочі місця та підтримує економічне зростання. З іншого боку, цифровізація породжує низку викликів: зростання цифрового розриву між різними соціальними групами, ризики порушення приватності через обробку персональних даних та посилення загроз кіберзлочинності, що впливає на безпеку суспільства [3; 5].

Підготовка бізнес-організації і її бізнес-моделі до цифрової трансформації є багаторівневим процесом, що потребує системного стратегічного підходу та залучення всіх організаційних рівнів. Основними етапами виступають: формування стратегії,

бачення, цілей і пріоритетів цифрової трансформації; оцінювання поточного стану технологій, бізнес-моделей, бізнес-процесів і корпоративної культури; розроблення поетапного плану дій із визначенням ресурсів та інвестицій; формування інноваційної культури та стимулювання творчої активності персоналу; інтеграція нових технологічних рішень у діючі системи; підвищення цифрової компетентності працівників через навчання та розвиток. Ключовим інструментом для успішної трансформації є стратегічне передбачення. Воно дозволяє виявляти нові тренди, оцінювати їхній потенціал і розробляти інноваційні рішення. Підприємства, які інвестують у розвиток культури інновацій і залучають зовнішніх партнерів, мають більше шансів на успіх [1-4].

Цифрова бізнес-модель – це основа для успішного функціонування підприємства в цифрову епоху. Вона визначає, як підприємство створює цінність, залучає клієнтів, генерує дохід і забезпечує своє зростання за допомогою цифрових технологій [6]. Цифрова бізнес-модель – це фундаментально новий підхід до ведення бізнесу, заснований на використанні цифрових технологій для створення, доставки та монетизації цінності. Це не просто автоматизація існуючих процесів, а радикальна зміна того, як компанія взаємодіє зі своїми клієнтами, постачальниками та партнерами. У широкому розумінні, цифрова бізнес-модель - це спосіб, за допомогою якого підприємство використовує цифрові технології для створення цінності для своїх клієнтів і отримання прибутку [3; 4].

Ключові характеристики (патерни) цифрової бізнес-моделі: орієнтація на клієнта, тобто глибоке розуміння потреб і поведінки клієнтів, персоналізація продуктів і послуг; дані як актив, а їх використання необхідне для прийняття рішень, розробки нових продуктів та покращення взаємодії з клієнтами; створення цифрових платформ для взаємодії з клієнтами, партнерами та співробітниками; постійна розробка нових продуктів, послуг і бізнес-моделей; здатність швидко адаптуватися до змін ринку та технологій.

В сучасних умовах відбувається перехід від цифрової трансформації до цифрової інтелектуалізації, тобто від автоматизації процесів до створення управлінських систем, що мислять, прогнозують і приймають рішення автономно). Цифрова інтелектуалізація передбачає впровадження цифрових технологій (Big Data, 5G, Інтернет речей тощо) в поєднанні зі штучним інтелектом в усі аспекти діяльності організації з метою переходу управління нею на новий рівень автоматизації та обґрунтованості рішень [2; 6].

Отже, бізнес-модель організації можна розглядати як систему її функціонування, що базується на поєднанні таких складових, як стратегія, взаємовідносини з постачальниками та споживачами, ланцюг створення вартості, організаційна структура, а також сукупність ресурсів, компетенцій і здатностей. Цифрова трансформація бізнес-моделі може відбуватися

як на рівні окремих елементів, так і на рівні всієї моделі. Ступінь трансформації може бути послідовною (маргінальною) або радикальною (фундаментальною). Основним орієнтиром для оцінювання новизни є клієнт, проте цифрова трансформація також може впливати на внутрішні процеси бізнесу, партнерів, галузь та конкурентів.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що цифрова трансформація бізнес-моделі організації є комплексним управлінським процесом, який виходить за межі впровадження окремих технологій і передбачає глибоке переосмислення способів створення цінності, взаємодії зі стейкхолдерами та прийняття управлінських рішень. Ефективність адаптації бізнес-моделі до цифрових викликів визначається рівнем стратегічної готовності організації, розвитком цифрової культури, компетенцій персоналу та здатністю використовувати дані й цифрові активи як ключові ресурси конкурентоспроможності. Перехід від цифрової трансформації до цифрової інтелектуалізації посилює роль штучного інтелекту, аналітики даних і автономних управлінських систем у забезпеченні гнучкості, інноваційності та довгострокової стійкості організацій. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методик оцінювання цифрової зрілості бізнес-моделей, аналізування впливу цифрової інтелектуалізації на стратегічні результати діяльності організацій, а також вивчення управлінських і етичних аспектів використання штучного інтелекту в процесах прийняття рішень у цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. Тростяньська К. Трансформація бізнес-моделей під впливом цифровізації: глобальні тенденції та український контекст. *Інноваційна економіка*. 2025, вип. 2. С. 111-119, <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.12>
2. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16-31. DOI 10.33111/sedu.2020.47.016.031.
3. Казанцева С.С. Цифрова трансформація бізнесу: як технології змінюють економічні моделі. *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті* : матеріали 29-го Міжнар. молодіж. форуму, 16–19 квітня 2025 р. Харків : ХНУРЕ, 2025. Т. 8. С. 69–71. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/e65257ef-2e13-4238-b756-180ef33f4557/content>
4. Kotarba M. Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 2018. Vol. 10, Issue 1. pp. 123-142. DOI: 10.2478/fman-2018-0011. URL: <https://sciendo.com/article/10.2478/fman-2018-0011>
5. Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал)*. 2023. Вип. 1 (28). С. 86-94. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.086>. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf>.
6. Ольшанська О.В., Бондаренко Б.С. Цифрові бізнес-моделі як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. Т. 25, № 3. С. 108-116. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.11>.

Марія ТЕПЛЮК,

канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0001-6823-336X

maria_6.11@kneu.edu.ua

СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО В ЕНТРОПІЙНИХ УМОВАХ

Анотація. У статті досліджено сутність стратегічного партнерства як інструменту зниження невизначеності в ентропійних умовах сучасної економіки. Обґрунтовано необхідність формування гнучких моделей взаємодії між організаціями для підвищення їх адаптивності та стійкості. Запропоновано концептуальну модель стратегічного партнерства, що сприяє стабільності та розвитку партнерських мереж у турбулентному середовищі.

Ключові слова: стратегічне партнерство, ентропійні умови, невизначеність, адаптивність, стійкість.

Mariia TEPLIUK ,

Ph.D., Associate Professor,

Department of Business Economics and Entrepreneurship,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

STRATEGIC PARTNERSHIP IN ENTROPY CONDITIONS

Abstract. The article explores the essence of strategic partnership as a tool for reducing uncertainty in the entropic conditions of the modern economy. The need to form flexible models of interaction between organizations to increase their adaptability and stability is substantiated. A conceptual model of strategic partnership is proposed, which contributes to the stability and development of partner networks in a turbulent environment.

Keywords: strategic partnership, entropic conditions, uncertainty, adaptability, stability.

Актуальність. Сучасні умови функціонування економічних систем характеризуються зростанням невизначеності, турбулентності та ентропійності середовища, що зумовлює потребу у формуванні нових підходів до взаємодії суб'єктів господарювання. Глобальні трансформації, зумовлені технологічними змінами, геополітичними конфліктами, кліматичними викликами та цифровізацією економіки, призводять до ускладнення прогнозування і підвищення ризиків. У таких умовах стратегічне партнерство стає ключовим чинником підвищення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності організацій. Ентропійний характер сучасного середовища вимагає від підприємств переходу від ізольованої діяльності до побудови мережевих взаємозв'язків, заснованих на довірі, обміні ресурсами, знаннями та інноваціями. Стратегічні альянси, партнерські екосистеми й міжорганізаційна кооперація дозволяють

знизити рівень невизначеності, оптимізувати витрати й прискорити процес прийняття рішень. Таким чином, дослідження стратегічного партнерства в ентропійних умовах є актуальним, оскільки воно сприяє пошуку ефективних моделей взаємодії між суб'єктами економіки, що забезпечують їхню довгострокову стабільність та розвиток у динамічному і непередбачуваному середовищі.

Постановка завдання. В умовах зростання ентропійності соціально-економічного середовища виникає потреба у формуванні нових підходів до організації взаємодії між суб'єктами господарювання, які здатні забезпечити стабільність, гнучкість і стійкий розвиток. Традиційні моделі співпраці втрачають ефективність у ситуації постійних змін, тому актуальним є пошук стратегічних форм партнерства, що дозволяють адаптуватися до невизначеності та мінімізувати ризики.

Результати дослідження. У ході дослідження встановлено, що стратегічне партнерство в умовах зростаючої ентропії є не лише формою кооперації, а й механізмом зниження системної невизначеності, який дозволяє стабілізувати функціонування організацій у турбулентному середовищі. Аналіз сучасної практики партнерських взаємодій показав, що ефективні альянси формуються на основі таких ключових чинників, як спільність цінностей і стратегічних цілей, прозорість комунікацій, інституційна довіра та здатність партнерів до спільного управління ризиками. Розроблена концептуальна модель стратегічного партнерства в ентропійних умовах передбачає динамічну координацію ресурсів, інформаційну відкритість, спільне стратегічне планування та гнучке управління змінами. Завдяки цим компонентам модель сприяє зниженню рівня ентропії організаційних систем шляхом інтеграції знань, підвищення адаптивності та забезпечення довгострокової стійкості партнерських мереж.

Таким чином, розроблена модель дозволяє розглядати стратегічне партнерство як протиентропійний механізм, що знижує рівень хаотичності зовнішнього середовища через посилення взаємозалежності, довіри та адаптивності між учасниками співпраці.

Висновки. Отже, стратегічне партнерство в ентропійних умовах виступає ефективним механізмом підвищення стійкості підприємств і забезпечення їх довгострокового розвитку. Запропонована модель партнерства створює передумови для формування адаптивних організаційних систем, здатних функціонувати у середовищі постійних змін. Отримані результати мають теоретичне та практичне значення для удосконалення стратегічного менеджменту, розвитку партнерських екосистем і підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Таблиця 1. – Концептуальна модель стратегічного партнерства в ентропійних умовах

Компонент моделі	Змістовна характеристика	Очікуваний ефект в ентропійних умовах
Спільність стратегічних цілей	Формування узгоджених напрямів розвитку партнерів на основі взаємної вигоди.	Зменшення конфліктності, посилення синергії дій.
Інформаційна відкритість	Обмін достовірною інформацією про ресурси, ризики та можливості.	Зниження інформаційної ентропії, підвищення швидкості реакції на зміни.
Інституційна довіра	Наявність стабільних норм, правил і механізмів контролю між партнерами.	Підвищення стійкості партнерства, мінімізація транзакційних витрат.
Спільне управління ризиками	Колективне прогнозування, оцінювання й розподіл ризиків між учасниками партнерства.	Зменшення впливу зовнішньої невизначеності на результати діяльності.
Адаптивне управління ресурсами	Гнучке використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів.	Підвищення ефективності реагування на зміни середовища.
Інтеграція знань та інновацій	Обмін компетенціями, створення спільних інноваційних проєктів.	Підвищення інноваційного потенціалу системи, стабілізація розвитку.
Гнучке стратегічне планування	Використання сценарного підходу та постійний перегляд стратегій.	Здатність системи до самоорганізації й виживання за умов турбулентності.

Список використаних джерел

1. Колотюк О. (2021). VUCA вчора, TUNA сьогодні: а що завтра та післязавтра чекає на бізнес-лідерів та їхні команди? Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/vuca-vcora-tuna-syogodni-a-shhozavtra-ta-pislyzavtra-cekaje-na-biznes-lideriv-ta-yixni-komandi-388678/>
2. Партнерство як стратегія розвитку. (2020). Business.Diia. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/partnerstvo_yak_strategiya_rozvitku
3. Сагайдак М.П., Гончар В.В., Колос І.В., Теплюк М.А. Вплив цифрової трансформації на розвиток соціально відповідальних бізнес-екосистем. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 3 (17). С. 595-607. <https://doi.org/10.32750//2025-0352>

Олександр ХАРЧЕНКО,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освіти,
спеціальність 051 «Економіка»,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Україна
ORCID 0009-0007-9560-493X
o.kharchenko@outlook.com

СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Діяльність підприємств в різних сферах економіки, безумовно, суттєво залежить від зовнішніх факторів. Воєнний стан, який продовжується майже чотири роки в нашій державі через військову агресію з боку російських військ, не лишає від свого впливу жодної сфери діяльності національної економіки. Тому актуальними є дослідження з визначення стратегії стійкості підприємств в умовах воєнного стану. Автором проводиться дослідження складових економічної стійкості підприємств з урахуванням різних факторів та пропонуються практичні рекомендації.

Ключові слова: економічна стійкість, резильєнтність підприємств, воєнний стан.

Oleksandr KHARCHENKO,
Ph.D. student,
specialty 051 "Economics",
Institution of higher education "Podilskiy State University", Ukraine

STRATEGY OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Abstract. The activities of enterprises in various spheres of the economy, of course, significantly depend on external factors. Martial law, which has been going on in our country for almost four years due to military aggression by russian troops, does not leave any sphere of activity of the national economy untouched by its influence. Therefore, studies on determining the strategy of enterprise sustainability in conditions of martial law are relevant. The author conducts a study of the components of economic sustainability of enterprises taking into account various factors and offers practical recommendations.

Keywords: economic stability, enterprise resilience, martial law.

Актуальність. Діяльність підприємств в різних сферах економіки, безумовно, суттєво залежить від зовнішніх факторів. Воєнний стан, який продовжується майже чотири роки в нашій державі через військову агресію з боку російських військ, не лишає від свого впливу жодної сфери діяльності національної економіки, а особливого впливу від військової агресії завдається підприємствам агропромислового комплексу (АПК). Тому вельми актуальними є дослідження з визначення стратегії економічної стійкості

підприємств всіх галузей економіки в умовах воєнного стану, особливо підприємств АПК та суміжних галузей. **Постановка завдання.** Для виконання досліджень з визначення стратегії економічної стійкості підприємств з урахуванням впливу воєнного стану слід, в першу чергу, проаналізувати кількісні та якісні показники функціонування підприємств в різні періоди часу, та виявити основні тенденції. У подальшому спробувати визначити найбільш ефективні запобіжні заходи, які поєднати в єдину стратегію економічної стійкості підприємств з урахуванням особливостей певної галузі економіки.

Результати дослідження. Давно вже минули ті часи, коли нібито можна було прогнозувати на перспективу діяльність підприємств та цілих галузей економіки, при цьому не зважаючи на якісь прояви геополітичного рівня. Це було можливо через відносну замкненість економіки радянського простору та майже повну відстороненість від основних економічних процесів світової економіки. Відкритість ринків пострадянських держав, в тому числі незалежної України, призвели, з одного боку, до інтеграції в єдину світову економічну систему, з іншого боку, завдало глобального впливу як на національну економіку в цілому, так і на певні галузі економіки і на окремі підприємства. Тому адаптація до глобальних проявів, а точніше, формування економічної стійкості підприємств до зовнішнього впливу є не тільки актуальним завданням для кожного підприємства, а й нагальною необхідністю задля зміцнення економічної ефективності, збереження робочих місць та стабільної діяльності.

Питання економічної стійкості та резильєнтності підприємств розглядалися вітчизняними авторами в своїх дослідженнях та наукових працях у кореляції з геополітичними впливами [1, с. 403-414; 2, с. 30-39; 3, с. 31-38; 4, с. 74-81], в тому числі з урахуванням дії воєнного стану [1, с. 403-413]. Автором також досліджувалися питання впливу ознак воєнного стану на стійкість та резильєнтність підприємств різних галузей економіки [5, с. 129-132; 6, с. 174-175; 7, с. 101-104; 8, с. 191-199; 9, с.248-250], в тому числі підприємств АПК [5, с. 129-132; 8, с. 191-199]. Проміжний висновок дослідників стосується того, що негативні фактори у вигляді військової агресії та відповідного правового режиму воєнного стану, пандемій та інших схожих за геополітичним впливом загроз, необхідно не тільки враховувати при формуванні запобіжної стратегії для певного підприємства, а й прогнозувати різні сценарії перебігу подій та їх можливого впливу на економічну стійкість підприємств та здатність відновлюватися (резильєнтність) після припинення негативного впливу.

Для проведення аналізу впливу глобальних факторів на кількість основних суб'єктів господарювання, розглянемо динаміку їх кількості в період з 2013 до 2024 року. Статистичні дані стосовно кількості суб'єктів господарювання зведено автором в таблицю

1 на основі відкритих джерел інформації з Державної служби статистики України (<https://www.ukrstat.gov.ua/> - дата звернення - 04.11.2025).

Таблиця 1 – Кількість суб'єктів господарювання в період 2013-2024 років

Рік	Всього суб'єктів господарювання, одиниць	в тому числі:	
		підприємств	фізичних осіб-підприємців
2013	1722251	393508	1328743
2014	1932325	341165	1591160
2015	1974439	343561	1630878
2016	1865631	306470	1559161
2017	1805144	338341	1466803
2018	1839672	355956	1483716
2019	1941701	380673	1561028
2020	1973652	373897	1599755
2021	1956320	370906	1585414
2022	1732576	261992	1470584
2023	1913257	307916	1605341
2024	1949471	285660	1663811

Джерело: розроблено автором

Для розгляду обрано кількість підприємств та фізичних осіб-підприємців, як найбільш чисельні категорії суб'єктів господарювання. Обраний період охоплює довоєнні роки (2013 та 2022), а також роки дії воєнного стану (2014-2015, 2022-2024 роки). При чому мова йде не про формальні назви даних періодів часу, а фактичний стан справ на всій або на частині території держави, де відбуваються бойові дії.

Як видно з даних таблиці 1, динаміка кількості суб'єктів господарювання в Україні дещо залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів впливу глобального характеру, а саме воєнного стану (2014-2015 роки, 2022-2024 роки), вірусної пандемії (2019-2021), постійних «хвиль» економічної кризи та інших чинників геополітичного впливу. Спостерігається зміна кількості з 1722251 до 1949471 одиниць (збільшення відбулося на 227220 суб'єктів або на 13%, відсотки розраховуються до базового (початкового) року). При цьому кількість підприємств зменшилася з 393508 до 285660 (на 107848 одиниць або 27,4%), тоді як кількість ФОП збільшилася з 1328743 до 1663811 (на 335068 одиниць або на 25,2%). Якщо порівнювати довоєнний 2021 рік з воєнним 2022 роком, то спостерігається значне зменшення кількості підприємств саме цього року з 370906 до 261992 (на 108914 або на 29,4%), а кількість ФОП зменшилася з 1585414 до 1470584 (на 114830 або на 7,2%). Тобто загальна тенденція до збільшення сукупної кількості суб'єктів господарювання супроводжується тимчасовими коливаннями кількості, що свідчить про чутливість цього показника до зовнішніх факторів впливу, а особливо на початок

воєнного стану (2022 рік), коли існувала висока ступінь невизначеності подальшого перебігу подій через військову агресію, але після відносної стабілізації ситуації знову почала зростати кількість ФОП на 134757 (9,1%) у 2023 році та на 58470 одиниць (3,6%) у 2024 році. Це свідчить про поживлення діяльності підприємств завдяки відновленню економічних відносин через формування економічної стійкості.

Висновки. Таким чином, в роботі проведено дослідження впливу негативних факторів у вигляді воєнного стану та його ознак на діяльність підприємств, здійснено аналіз чутливості економічної активності до геополітичних факторів та зроблено висновок про досить високу кореляцію між ними. Виконано кількісну оцінку вразливості економічної діяльності до зовнішніх факторів впливу через аналіз кількості суб'єктів господарювання в різні періоди часу з акцентом на фази воєнного стану та інші фактори. Навіть попередній аналіз впливу фактору воєнного стану на діяльність підприємств, в тому числі підприємств АПК, свідчить про їх значну вразливість до нього та необхідність формування відповідних стратегій економічної стійкості підприємств з урахуванням галузевих особливостей.

Список використаних джерел

1. Ткаченко І.П. Резильєнтність виробничого та інноваційного потенціалу країни в умовах повномасштабної війни. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. С. 403-414. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/05b64238-faf8-410f-a7c6-c8ccf463e1fc> (дата звернення 04.11.2025).
2. Хаустова В.Є., Решетняк О.І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>
3. Череватський Д. Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1 (101). С. 31-39. <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>
4. Пирожков С.І., Божок Є.В., Хамітов Н.В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник НАН України*. 2021. № 8. С. 74-82. <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074>
5. Харченко О.С. Економічні аспекти резильєнтності підприємств агропромислового комплексу. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств*: Збірник тез Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 29-30 квітня 2024 р. м. Дніпро. Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет. 2024. С. 129–132. URL: <https://drive.google.com/file/d/1NADxC9OX4yibps01C54FinvkuJGPyYNB/view>
6. Харченко О.С. Методичні підходи до формування резильєнтності підприємств під час дії воєнного стану. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва*: матеріали III

Всеукр. наук.-практ. конф., 22 травня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 174–175. URL: <https://repository.lnup.edu.ua/handle/123456789/4114>

7. Харченко О.С. Формування резильєнтності вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: зб. наук. пр. II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. науковців та здобувачів вищої освіти, м. Кам'янець-Подільський, 17 квітня 2024 р. Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2024. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/handle/123456789/12977?offset=40>

8. Харченко О.С. Методичні засади створення економічної резильєнтності підприємств агропромислового комплексу під час дії військового стану. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2025. № 46. С. 191-199. <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-1.28>.

9. Харченко О.С. Стан та перспективи соціально-економічного розвитку підприємств під час дії військового стану. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації*: Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., присвячена пам'яті доктора економічних наук, професора, заслуженого діяча науки і техніки України ПИЛИ Василя Івановича, 16 січня 2025 р. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 248-250. URL: <https://surl.li/qnjphu>

Олена ШАТІЛОВА,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0003-3883-5567

olena.shatilova@kneu.edu.ua

Іван ОСОКІН,

другий (магістрський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0009-0004-0678-9599

vanja.osokin@gmail.com

ПАТЕРНИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ІНЖИНІРИНГОВИХ КОМПАНІЙ

Анотація. Досліджено трансформацію бізнес-моделей інжинірингових компаній у цифрову епоху на основі патернів М.Раппи, О.Остервальдера та концепції динамічних здібностей Д.Тіса. Визначено ключові механізми адаптації бізнес-моделі, цифровізації процесів та інтеграції сервісної логіки для забезпечення конкурентоспроможності та стратегічної гнучкості підприємств.

Ключові слова: бізнес-модель, цифрова трансформація, патерни бізнес-моделей, динамічні здібності, інжинірингові компанії.

Olena SHATILOVA,

Ph.D, Associate Professor, Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Ivan OSOKIN,

Master's student,
educational programme “Project Management and Consulting”,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

PATTERNS OF ENGINEERING COMPANIES' BUSINESS MODEL TRANSFORMATION

Abstract. Business model transformation of engineering companies in the digital era was studied based on the patterns of M. Rapp, O. Osterwalder, and the concept of dynamic capabilities by D. Tis. The key mechanisms for adapting business models, digitising processes and integrating service logic to ensure the competitiveness and strategic flexibility of enterprises have been identified.

Keywords: business model, digital transformation, business model patterns, dynamic capabilities, engineering companies.

Актуальність. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки бізнес-моделі компаній зазнають глибоких змін, особливо у високотехнологічних та інжинірингових секторах. Розвиток цифрових технологій, впровадження ВІМ, IoT, AI та глобалізація ринків зумовлюють потребу у постійній адаптації логіки створення, доставки та захоплення цінності. Патерни трансформації бізнес-моделей, запропоновані М.Раппою, О.Остервальдером та співавт., а також концепція динамічних здібностей Д.Тіса, стають інструментами стратегічної гнучкості, що дозволяють інжиніринговим компаніям ефективно реагувати на технологічні й ринкові зміни та забезпечувати сталу конкурентоспроможність.

Постановка завдання. Традиційно трансформація бізнес-моделі розглядалася як процес адаптації компанії до мінливих технологічних, ринкових та соціальних умов. У сучасних умовах становлення цифрової економіки відбувається зміна акцентів у розумінні рушійних чинників, які викликають необхідність трансформації наявної бізнес-моделі компанії, відповідно до зміни від статичних уявлень про організаційну структуру до динамічних моделей цифрових екосистем, у яких головним чинником цінності є дані, партнерські мережі та клієнтський досвід. Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій, більшість інжинірингових компаній стикаються з проблемою адаптації традиційних бізнес-моделей до нових ринкових умов. Складність полягає у поєднанні технічної специфіки проектної діяльності з потребами цифрового середовища, управління даними та інтеграції інноваційних сервісів. Крім того, відсутність системної методології трансформації бізнес-моделі унеможливорює використання патернів як повторюваних шаблонів стратегічного розвитку. Це створює потребу у науково-методичному обґрунтуванні процесів адаптації бізнес-моделей, врахуванні динамічних здібностей компанії та інтеграції цифрових платформ для забезпечення ефективної конкурентної діяльності.

Результати дослідження. Серед низки досліджень, які присвячені питанням трансформації бізнес-моделей у цифрову епоху, найбільшої уваги заслуговують роботи М.Раппа [1], О.Остревальдера, І.Піньє, Ф.Етіємбла., А.Сміт [2, 3] та Д.Тіса [4], у яких відображено ключові тенденції таких змін, як основні патерни трансформаційних процесів та їх безперервність. Так, М.Раппа вперше систематизував типи бізнес-моделей у цифровому середовищі, які почали формуватись у 2000-х рр. з активним поширенням Інтернету і використанням його можливостей в бізнесі. Він підкреслював, що основою трансформації бізнес-моделі є перехід від продажу продукту до надання послуг і створення цінності через інформаційні платформи [1]. На основі емпіричного аналізу та

систематизації діяльності провідних компаній, таких, як Amazon, eBay, Google, PayPal, Netflix, він розробив типологію бізнес-моделей, які сформувались у цифровому середовищі під впливом комплексу технологічних, соціальних, інформаційних драйверів [1]: “брокерська модель”, яка передбачає об’єднання покупців і продавців, отримання комісії з транзакцій (eBay, Priceline); “рекламна модель”, яка передбачає надання безкоштовного контенту з розміщенням реклами (Yahoo, Google); “модель інформаційного посередництва” через збір і продаж даних про споживачів (DoubleClick, Nielsen); “торгова модель” в форматі онлайн-роздрібної торгівлі (Amazon); “модель прямого виробника” з акцентом на скороченні ланцюга постачання через прямі продажі клієнтам (Dell); “партнерська модель”, яка реалізується через партнерські програми "pay-per-click" або "revenue sharing" (Barnes & Noble, Amazon); “спільнотна модель”, де здійснюється монетизація спільнот через рекламу, внески чи преміум-послуги (Wikipedia, Red Hat); “підписна модель”, яка базується на періодичних платежах за контент або послуги (Netflix); “комунальна модель”, заснована на оплаті за фактичне використання послуги (ISP, Slashdot).

Типологія М.Раппа стала базовою для подальшого розвитку концепцій цифрової сервітизації, у тому числі в інжиніринговому секторі, де формується логіка “Engineering-as-a-Service” [1]. Варто зазначити, що саме швидкий розвиток Інтернет-технологій на початку XXI ст. став ключовою зовнішньою структурною передумовою, що сформувала основу для трансформаційних процесів у бізнес-моделях. Дослідження М.Раппа дозволяє дійти висновку, що загальний тренд руху змін в бізнес-моделях здійснюється в напрямку створення мережових платформ як спільноти постачальників і замовників довкола технологічної екосистеми. Для інжинірингових компаній тенденція трансформації бізнес-моделей також реалізується через поступовий рух від продукту до платформи, від транзакцій до сервісу, від матеріальної цінності до даних і аналітики.

У розвиток даного підходу, під впливом таких зовнішніх чинників як, технологічні перетворення Індустрії 4.0, зміни в регуляторному середовищі, глобальна конкуренція та вимоги сталого розвитку, О.Остервальдер у співавторстві з іншими дослідниками, розвиваючи концепцію бізнес-моделі як системи взаємопов’язаних елементів, що описує логіку створення, доставки та захоплення цінності [2], довели, що трансформація бізнесу полягає у зміні взаємозв’язків між цими елементами, і ввели поняття “патернів” трансформації бізнес-моделі як повторюваних архітектурних рішень, що описують типові шляхи [3]. Сутністю “патерну” є “повторювана логіка створення, доставки та захоплення цінності, яку компанії можуть адаптувати у власній бізнес-моделі для інновацій або

трансформацій” [3]. Тобто, патерн бізнес-моделі це типова схема поведінки компанії, яка демонструє певну успішну стратегічну логіку.

Ключовими патернами трансформації бізнес-моделі є наступні [3]:

— “патерни ефективності” - орієнтовані на зниження витрат і підвищення продуктивності через оптимізацію процесів, стандартизацію, автоматизацію та використання цифрових платформ (моделі аутсорсингу, ліцензування технологій та цифрової інтеграції процесів тощо);

— “патерни блокування клієнта” - базуються на створенні довгострокової залежності споживача від продукту або сервісу через унікальні екосистеми, мережеві ефекти, підпискові моделі чи персоналізовані рішення (Apple, Microsoft, Adobe Creative Cloud тощо);

— “патерни диференціації цінності” - фокусуються на формуванні унікальної ціннісної пропозиції, що поєднує функціональні, емоційні або соціальні вигоди для споживача (моделі преміального брендування, кастомізації та клієнтоорієнтованого дизайну);

— “патерни багатосторонніх платформ” - описують моделі, у яких компанія виступає посередником між двома або більше групами користувачів, створюючи цінність через взаємодію сторін, а також поєднують елементи брокерства, комісійних зборів і мережевої взаємозалежності (Google, Uber, Airbnb);

— “патерни масштабування” - характеризуються здатністю компанії швидко розширювати діяльність без пропорційного зростання витрат на основі цифрових продуктів, хмарних сервісів та автоматизованих каналів комунікації (SaaS-рішення, Software as a Service, моделі підписки та freemium-стратегії);

— “патерни циркулярної економіки” - передбачають перехід від лінійної логіки “виробництво–споживання–утилізація” до циклічної системи, де ресурси повторно використовуються або перетворюються в нову цінність (моделі повторного використання, ремонту, вторинної переробки);

— “патерни соціального впливу” - поєднують економічну ефективність із суспільною та екологічною користю, інтегрують цінності сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та етичного виробництва у бізнес-активність (Patagonia, Tesla, Interface).

Фактично, О.Остервальдер у співавторстві з іншими дослідниками [2, 3] було розширено класифікацію типів бізнес-моделей та здійснено систематизацію патернів трансформації бізнес-моделей, які спираються на емпіричний аналіз понад 400 компаній із різних галузей. Дослідники виокремили групи повторюваних шаблонів, що описують логіку створення, доставки та надання цінності, сформувавши своєрідну “бібліотеку

бізнес-моделей”, яка дає змогу підприємствам здійснювати стратегічні інновації через комбінацію перевірених архітектурних рішень.

Продовжуючи логіку вищеописаних досліджень, Д.Тіс [4] розглядав бізнес-модель як механізм реалізації динамічних здібностей компанії. На його думку, ефективна компанія повинна не лише мати ресурси, а й володіти здатністю виявляти зміни середовища, захоплювати можливості та перебудовувати структуру і процеси [4]. Цей підхід став фундаментом для розуміння того, як компанії зберігають конкурентоспроможність у мінливому середовищі, постійно адаптуючи свої бізнес-моделі. Саме цей підхід сформував методологічну основу для розуміння трансформації бізнес-моделі як безперервного процесу організаційного навчання та адаптації, що є ключовим для інжинірингових компаній, які працюють у динамічному технологічному середовищі.

Динамічні здібності за Д.Тісом - це організаційні та управлінські компетенції, які дозволяють компанії інтегрувати, розвивати та реорганізувати свої внутрішні і зовнішні ресурси у відповідь на зміни середовища [4]. Вони виходять за межі звичайних (“операційних”) можливостей компанії, що лише забезпечують поточну ефективність, і визначають її здатність трансформувати бізнес-модель відповідно до нових ринкових умов.

Для інжинірингових компаній, діяльність яких тісно пов’язана з технологічними інноваціями, динамічні здібності є основою їх стратегічної адаптивності. Враховуючи це, здійснюється постійний моніторинг зовнішнього середовища, керівництвом і аналітиками інжинірингових компаній ретельно відстежуються нові стандарти (наприклад, ISO 19650, ISO 9001), інновації у BIM, IoT, AI, а також зміни у потребах замовників. Далі відбувається інтеграція ідентифікованих можливостей у нові рішення, створюються цифрові сервіси підтримки клієнтів, аналітичні платформи чи енергоефективні системи управління будівлями тощо. Трансформація бізнес-моделі у цьому випадку означає зміну поточної бізнес-моделі через перехід до сервісної логіки, впровадження Agile-підходів, створення внутрішніх R&D-підрозділів або партнерських інноваційних кластерів.

Інтеграція розглянутих вище патернів трансформації бізнес-моделей у діяльність інжинірингових компаній означає адаптацію і поєднання типових логік створення, доставки та отримання цінності таким чином, щоб вони узгоджувалися зі специфікою інженерної діяльності, а саме технічним змістом, циклічністю проєктів, високою деталізацією, залученням замовника та довгостроковим супроводом.

Висновки. Узагальнюючи, можна зазначити, що патерни трансформації бізнес-моделей виступають інструментами стратегічної гнучкості компанії в умовах цифровізації економіки. Вони забезпечують системне оновлення логіки створення, доставки та

захоплення цінності, дозволяючи компаніям адаптуватися до технологічних, ринкових і соціальних змін. Класифікація патернів О.Остервальдера та ін. демонструє еволюцію у розумінні бізнес-моделі як динамічної системи, здатної до постійного оновлення через комбінацію структурних інновацій. Цей підхід формує основу для стратегічного дизайну бізнес-моделей, зокрема у високотехнологічних галузях, таких як інжиніринг, де цифровізація, екосистемна співпраця та клієнтоцентричність стають ключовими чинниками конкурентоспроможності. Сукупність ідей М.Раппи, Д.Тіса, О.Остервальдера та ін. формує єдину теоретико-методологічну базу трансформації бізнес-моделей інжинірингових компаній у цифрову епоху, визначаючи зовнішній контекст цифрової економіки, архітектуру і структуру моделі, що підлягає трансформації, а також механізм внутрішньої адаптації через динамічні здібності. У результаті патерни бізнес-моделей стають інструментами гнучкого реагування на технологічні та ринкові зміни, забезпечуючи сталу конкурентоспроможність інжинірингових компаній, де такі цифрові інновації, як ВІМ, ІоТ, АІ тощо, постійно змінюють спосіб створення цінності.

Список використаних джерел

1. Rappa, M. Business Models on the Web. Digital Enterprise. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (дата звернення: 05.11.2025)
2. Osterwalder, A., Pigneur, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New York: Wiley, 2010. URL: <https://morethantheurve.com/wp-content/uploads/2012/05/business-model-generation-osterwalder-en-14650.pdf> (дата звернення: 05.11.2025)
3. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Etienneble, F. The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2020. URL: <https://qa.store.wiley.com/en-us/The%20Invincible%20Company%3A%20How%20to%20Constantly%20Reinvent%20Your%20Organization%20with%20Inspiration%20From%20the%20World%27s%20Best%20Business%20Models-p-9781119523963> (дата звернення: 05.11.2025)
4. Teece, D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51 (1). URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007> (дата звернення: 05.11.2025)

**СЕКЦІЯ 3. МЕТОДИКИ Й ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВПРОВАДЖЕННЯ
ЕКОЛОГІЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ /
METHODOLOGIES AND TOOLS FOR IMPLEMENTING
ENVIRONMENTAL AND SOCIAL INITIATIVES**

Beka BAIASHVILI,

Ph.D. Student, Economics,

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia

ORCID 0009-0001-2464-4375

beka.baiashvili275@eab.tsu.edu.ge

**LEVERAGING AI FOR OPTIMIZATION
IN CIRCULAR ECONOMY MANAGEMENT SYSTEM**

Abstract. This paper explores the transformative role of Artificial Intelligence (AI) in optimizing Circular Economy (CE) Management Systems. It demonstrates how AI enhances circularity across the value chain, from intelligent product design and resource-efficient production to the implementation of circular business models and high-efficiency waste valorization. By leveraging data-driven insights, AI accelerates the transition from a linear to a regenerative model, fostering a more resilient and sustainable future.

Keywords: Artificial Intelligence, Circular Economy, Optimization

Introduction. The global transition from a linear "take-make-dispose" economic model to a regenerative Circular Economy (CE) presents significant operational complexities. Successfully closing material loops requires sophisticated management of product design, supply chains, and end-of-life processes. This paper argues that Artificial Intelligence (AI) serves as a critical enabling technology, offering powerful tools to navigate and optimize these challenges. By analyzing vast datasets and managing dynamic systems, AI provides the intelligence needed to enhance circular design, streamline reverse logistics, enable innovative service-based business models, and maximize the value recovered from waste streams, thereby creating a powerful synergy that drives both economic efficiency and environmental sustainability.

Ai-enhanced circular design and production. AI fundamentally reorients product design from a linear to a circular paradigm. ML algorithms can analyze extensive datasets on material properties to predict durability, toxicity, and recyclability, enabling the design of products that are built for longevity and easy disassembly [1; 2; 3]. This process is enhanced by generative design algorithms, which can propose novel product structures and material compositions that

meet functional requirements while simultaneously facilitating end-of-life processing [4]. This capability accelerates the development of new, circular-native materials and components through rapid, iterative, machine-learning-assisted prototyping and testing, moving beyond traditional trial-and-error methods [1].

In manufacturing, AI optimizes production processes to minimize resource inputs and waste generation. By analyzing real-time data from production lines, AI can dynamically adjust operational parameters to reduce material waste and energy consumption [5; 6]. The application of AI in circular manufacturing has been shown to yield significant quantitative benefits, with studies indicating a potential 30% decrease in raw material usage and a nearly 15% reduction in energy consumption [7]. This directly supports the primary CE principle of eliminating waste at its source.

A key technological construct that unifies the various stages of a circular product lifecycle is the AI-powered "digital twin" [8; 9]. This virtual replica of a physical product is created during the design phase, where AI can simulate its material composition, durability, and disassembly procedures. Throughout the product's operational life, particularly in service-based models, the digital twin is continuously updated with real-time data from embedded IoT sensors. AI uses this data for predictive maintenance and performance optimization. Finally, at the product's end-of-use, the digital twin serves as a perfect "passport" of information for recycling or remanufacturing facilities. An AI-powered sorting robot, for instance, can access this data to identify the exact materials and components, enabling highly efficient and accurate disassembly and value recovery [10]. The digital twin thus acts as the data-rich nexus connecting design intent, operational history, and end-of-life valorization, allowing AI to apply targeted optimization across the entire circular loop.

Optimizing circular business models and supply chains. AI serves as a cornerstone for innovative circular business models such as Product-as-a-Service (PaaS) and leasing [1; 3]. In these models, the economic incentive shifts from selling more units to maximizing the value and uptime of assets already in circulation. AI makes this possible through predictive maintenance, which combines real-time sensor data with historical performance data to forecast equipment failures, schedule "just-in-time" repairs, and ultimately extend product lifecycles [4; 6].

Furthermore, AI-powered analytics are instrumental in preventing overproduction, a primary source of waste in the linear economy. By analyzing historical sales data, market trends, and external variables, ML models can generate highly accurate demand predictions [11; 12]. This enables smart inventory management that aligns production with actual market needs, minimizing unsold stock that would otherwise become waste [1; 7].

A critical challenge in the CE is managing the reverse flow of products and materials, a process known as reverse logistics. AI optimizes this complex operation by forecasting the volume of returned goods, planning efficient collection routes, and automating the sorting and routing of returned items to the most appropriate channel, whether it be remanufacturing, refurbishment, or recycling [13; 14]. This transforms reverse logistics from a costly logistical hurdle into an efficient, data-driven system for value recovery [15].

The relationship between AI and circular operations is not merely one-way; it is a mutually reinforcing, symbiotic cycle. Circular business models, such as PaaS with embedded IoT sensors or extensive take-back programs, are fundamentally data-generating systems [16; 17]. They produce continuous streams of high-quality data on product performance, usage patterns, material degradation, and reverse logistics flows. This operational data provides the ideal fuel for AI algorithms, whose performance is often limited by data availability and quality [18]. As a company engages more deeply in circular practices, its dataset becomes richer and more robust. This improved dataset allows AI models to generate more accurate predictions for maintenance, demand, and return volumes, which in turn enhances the operational efficiency and profitability of the circular model. This creates a powerful virtuous cycle: better circular operations generate better data, which leads to better AI, which enables even better circular operations.

Ai-driven waste valorization and infrastructure optimization. One of the most mature applications of AI in the CE is in automated waste sorting and material recovery. AI-powered systems, combining computer vision, deep learning models like Convolutional Neural Networks, and robotics, can identify and sort mixed waste streams with a speed and accuracy that far exceeds human capabilities [2; 19; 20]. For example, the AI platform from AMP Robotics can perform over 80 picks per minute with up to 99% accuracy, significantly increasing both the volume and purity of recovered materials [10]. This technological advancement makes recycling economically viable for a broader range of materials and reduces contamination in secondary resource streams, a critical step in closing material loops.

AI also optimizes the infrastructure for waste collection. By using predictive analytics to forecast waste generation patterns and IoT sensors in smart bins to monitor fill levels in real-time, AI algorithms can create dynamic and optimized routes for collection vehicles [19; 20]. This eliminates unnecessary trips, leading to substantial reductions in fuel consumption, operational costs, and associated greenhouse gas emissions [19; 20].

Conclusions. This paper has demonstrated that AI is a transformative force for optimizing Circular Economy Management Systems. By leveraging AI's capacity to manage complexity and derive insights from data, organizations can enhance circularity across the entire value chain—

from intelligent design and resource-efficient production to the operationalization of circular business models and the high-efficiency valorization of waste streams. The convergence of AI and the CE creates a powerful, self-improving system that drives both substantial economic value and profound environmental sustainability [16; 21].

However, the successful integration of AI in the CE is not without its challenges. Key barriers include the need for accessible, high-quality data; the significant initial investment costs; and critical ethical considerations such as data privacy and the potential for algorithmic bias to perpetuate social inequities [18; 22]. Furthermore, a successful transition requires the development of new regulatory frameworks and substantial investment in workforce upskilling to manage this technological shift equitably [23]. These challenges represent critical areas for future research and policy development, with a focus on creating robust frameworks for data governance, ensuring algorithmic transparency, and fostering inclusive implementation strategies.

Ultimately, the synergy between Artificial Intelligence and the Circular Economy offers a pragmatic and powerful pathway toward achieving the sustainable development goals that are central to contemporary global trends. By embedding intelligence into our material flows, we can accelerate the transition from a degenerative linear model to a regenerative circular one, fostering a resilient, resource-efficient, and sustainable future.

References

1. McKinsey & Company. Artificial Intelligence and the Circular Economy: AI as a Tool to Accelerate the Transition. McKinsey Sustainability. Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/sustainability/our%20insights/artificial%20intelligence%20and%20the%20circular%20economy%20ai%20as%20a%20tool%20to%20accelerate%20the%20transition/artificial-intelligence-and-the-circular-economy.pdf> (Accessed October 21, 2025).
2. Cowley, K., O’Leary, J., & Doyle, S. (2023). The Role of Artificial Intelligence within Circular Economy Activities—A View from Ireland. *Sustainability*, vol. 15 issue 12, 9451. MDPI. <https://doi.org/10.3390/su15129451>. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/12/9451> (Accessed October 21, 2025).
3. McKinsey & Company. Artificial Intelligence and the Circular Economy: AI as a Tool to Accelerate the Transition. McKinsey Sustainability Insights. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/artificial-intelligence-and-the-circular-economy-ai-as-a-tool-to-accelerate-the-transition> (Accessed October 21, 2025).
4. Yankovska, S., & Shevchuk, I. (2023). Leveraging Artificial Intelligence for Circular Economy: Transforming Production and Consumption. *Advanced Studies in Engineering and Journalism*, 12, pp. 45-60. ASEJ. Available at: <https://asej.eu/index.php/asej/article/download/800/829/1307> (Accessed October 21, 2025).

5. Lin K.Y. & Wei S.H. (2023). Advancing the Industrial Circular Economy: The Integrative Role of Machine Learning in Resource Optimization. *J. Green Econ. Low-Carbon Dev.*, vol. 2, issue. 3, pp. 122-136. <https://doi.org/10.56578/jgelcd020302>. (Accessed October 21, 2025)
6. Amandeep Singh. (2025). AI-Driven Innovations for Enabling a Circular Economy: Optimizing Resource Efficiency and Sustainability. *IGI Global*. DOI: 10.4018/979-8-3373-0578-3.ch003. Available at: <https://www.irma-international.org/viewtitle/363903/?isxn=9798337305783> (Accessed October 21, 2025).
7. Anjali Makan. (2025). The Role of AI in Enabling a Circular Economy for a Zero CarbonFuture. *International Journal of Research Publication and Reviews*. Vol. 6, Issue 3, pp. 3062-3068. <https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0325.11127>. Available at: <https://ijrpr.com/uploads/V6ISSUE3/IJRPR39984.pdf> (Accessed October 21, 2025).
8. Ripal Ranpara. (2025). Energy-Efficient Green AI Architectures for Circular Economies Through Multi-Layered Sustainable Resource Optimization Framework.. Available at: <https://arxiv.org/pdf/2506.12262> (Accessed October 21, 2025).
9. InvestCEC. (2025) Digital Solutions for Circular Economy: Leveraging Technology in Urban Settings. Available at: <https://investcec.eu/digital-solutions-for-circular-economy-leveraging-technology-in-urban-settings/> (Accessed October 21, 2025).
10. Ellen MacArthur Foundation. Artificial Intelligence for Recycling: AMP Robotics. Available at: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/artificial-intelligence-for-recycling-amp-robotics> (Accessed October 21, 2025).
11. Onyeka Chrisantus Ofodile, Adeoluwa Omoyemi Yekeen, Ngodoo Joy Sam-Bulya and Chikezie PaulMikki Ewim (2023). Optimizing supply chains with artificial intelligence in the 4IR: A business model perspective. *Open Access Research Journal of Multidisciplinary Studies*, 06(02), pp. 086–099. <https://doi.org/10.53022/oarjms.2023.6.2.0051>. Available at: <https://oarjpublication.com/journals/oarjms/sites/default/files/OARJMS-2023-0051.pdf> (Accessed October 21, 2025).
12. Zhang,S. (2025). Research on Artificial Intelligence Applications in Global Supply Chains. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, vol. 160, pp. 214-219. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.19875>. Available at: https://www.researchgate.net/publication/387806135_Research_on_Artificial_Intelligence_Applications_in_Global_Supply_Chains (Accessed October 21, 2025).
13. Tathavadekar, V., & Mahankale, N.R. (2025). AI-Powered Sustainable Supply Chains: A Machine Learning Framework for Circular Economy Transitions by 2040. *International Journal of Science and Technology (IJST)*, vol. 2, issue 2, pp. 171-204, <https://doi.org/10.70558/IJST.2025.v2.i2.241059>. Available at: https://www.researchgate.net/publication/393577712_AI-Powered_Sustainable_Supply_Chains_A_Machine_Learning_Framework_for_Circular_Economy_Transitions_by_2040 (Accessed October 21, 2025).
14. Farshadfar, Z., Mucha, T., & Tanskanen, K. (2024). Leveraging Machine Learning for Advancing Circular Supply Chains: A Systematic Literature Review. *Logistics*, vol. 8, issue 4, 108. <https://doi.org/10.3390/logistics8040108>. Available at: <https://www.mdpi.com/2305-6290/8/4/108> (Accessed October 21, 2025).

15. Moeve Global. Circular Economy & AI: More Efficient and Sustainable Production. Available at: <https://www.moeveglobal.com/en/planet-energy/environment/circular-economy-ai-sustainable-production> (Accessed October 21, 2025).
16. World Economic Forum. (2025). Why You Must Master the Circular Economy and AI by 2030 to Stay Competitive. Available at: <https://www.weforum.org/stories/2025/08/why-you-must-master-the-circular-economy-and-ai-to-stay-competitive-by-2030/> (Accessed October 21, 2025).
17. Jogarao M., Lakshmana B.C. and Naidu S.T. (2024). AI-Enabled Circular Economy Management for Sustainable Smart Cities: Integrating Artificial Intelligence in Resource Optimization and Waste Reduction. In: Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-83797-957-820241008>. Available at: <https://www.emerald.com/books/edited-volume/17371/chapter/94337958/AI-Enabled-Circular-Economy-Management-for> (Accessed October 21, 2025).
18. Hans V.B., Yogita K.S. (2024). AI and Circular Economy: Concepts and Conflicts.. *UGC Care Group I Listed Journal*. Vol-14, Issue-9, No.02. 168-177. Available at: https://www.researchgate.net/publication/385514002_AI_AND_CIRCULAR_ECONOMY_CONCEPTS_AND_CONFLICTS (Accessed October 21, 2025).
19. Snoun, A., Mufida, M. K., El-Cadi, A. A., & Delot, T. (2025). AI-Driven Innovations in Waste Management: Catalyzing the Circular Economy. *Engineering Proceedings*, vol. 97, issue 1, 12. <https://doi.org/10.3390/engproc2025097012>. Available at: <https://www.mdpi.com/2673-4591/97/1/12> (Accessed October 21, 2025).
20. OKon Recycling. The Future of Waste Management: AI, IoT, and Circular Economy Solutions Explained. Available at: <https://www.okonrecycling.com/consumer-recycling-initiatives/learn-about-recycling/sustainable-waste-management-solutions/> (Accessed October 21, 2025).
21. Exeter Centre for Circular Economy. Artificial Intelligence and the Circular Economy. Knowledge Hub. Available at: <https://exeterce.org/knowledge-hub/artificial-intelligence-and-the-circular-economy/> (Accessed October 21, 2025).
22. Ghobadi, M., & Sepasgozar, S. M. E. (2025). Challenges and Benefits of Implementing AI in Timber Construction for Circular Economy Goals. *Buildings*, vol. 15, issue 7, 1073. <https://doi.org/10.3390/buildings15071073>. Available at: <https://www.mdpi.com/2075-5309/15/7/1073> (Accessed October 21, 2025).
23. Bashynska, I., & Prokopenko, O. (2024). Innovative Technologies and Digital Platforms: AI's Role in a Sustainable Circular Economy. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, 28(3). <https://doi.org/10.19192/wsfp.sj3.2024.10> (Accessed October 21, 2025).

Maia GIORGOBIANI,
Academic Doctor of Economics,
Associate Professor at Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0000-0001-9328-7239
maia.giorgobiani@tsu.ge

STATISTICAL ANALYSIS OF PUBLIC OPINION AMONG YOUTH LIVING IN ABKHAZIA AND INTERNALLY DISPLACED YOUTH FROM ABKHAZIA

Abstract. The aim of the study is to conduct a comparative analysis of public opinion among young people living in Abkhazia and internally displaced youth from Abkhazia, examined through gender, age, and social dimensions. The research was conducted in 2025 and included 400 respondents: 200 residing in Gali Region and 200 displaced persons (in Tbilisi, Zugdidi, and Kutaisi). Respondents were selected using a stratified random sampling method to capture demographic diversity in terms of age groups, gender, and social status.

Data processing was carried out using SPSS 29.0; descriptive statistics, the χ^2 test, and correlation analysis were applied. Correlation coefficients were assessed between educational level and civic engagement, employment status and willingness to return to the homeland, as well as between social integration indicators and economic expectations.

The results show a moderately strong correlation between educational level and civic engagement ($r = 0.62$, $p < 0.01$). Female respondents demonstrated greater optimism regarding regional development ($\chi^2 = 11.43$, $p < 0.05$). Youth from Gali exhibited a more positive attitude toward their region, while the group of internally displaced persons revealed challenges in social integration, limited employment opportunities, and socio-economic inequality.

Keywords: Abkhazia, internally displaced persons, public opinion, social integration, statistics

Introduction. As a result of the armed conflict of 1992–1993, Georgia’s central government virtually lost control over Abkhazia. In particular, September 1993 was marked by a massive forced displacement of the Georgian population.

Young people who remained in Gali Region live in an area where the jurisdiction of Georgia does not apply. Consequently, they often perceive their social and economic situation as unstable; employment opportunities and access to public services are limited. Their attitude toward regional development ranges from neutral to pessimistic, and their level of social integration is constrained.

Internally displaced young people who grew up in refugee families in **Tbilisi, Zugdidi, and Kutaisi** retain the rights guaranteed under Georgia’s jurisdiction. However, they face various challenges, including low employment rates and a lack of social stability. Their willingness to return to their homeland is directly dependent on the restoration of Georgia’s control over Abkhazia.

Purpose. The purpose of the study is to conduct a comparative analysis of public opinion among young people living in Abkhazia and those internally displaced from Abkhazia, examined through gender, age, and social dimensions.

Specific objectives of the study are:

- To assess the relationship between the level of education and civic engagement;

— To analyze the connection between employment status and the desire to return to the homeland;

— To determine the correlation between social integration and economic expectations;

— To identify gender and age differences in attitudes toward regional development.

Results. A total of 400 young people participated in the study, including 200 people residing in Gali Region and 200 internally displaced persons (IDPs) from Abkhazia currently settled in Tbilisi, Zugdidi, or Kutaisi. Respondents were selected through stratified random sampling to ensure gender, age, and social diversity.

Table 1: Demographic data of respondents

Group	<i>Young people in Gali</i>	<i>IDPs</i>	<i>Total</i>
<i>Women</i>	102	104	206
<i>Men</i>	98	96	194
<i>Total</i>	200	200	400
<i>Mean age</i>	24,3	24,7	24,5

Youth living in Gali Region: Female – 102, Male – 98

Internally Displaced Youth: Female – 104, Male – 98

Age Distribution:

18–24 years – 140 (35%)

25–30 years – 260 (65%)

Distribution of Internally Displaced Persons (IDPs):

Tbilisi – 40%

Zugdidi – 35%

Kutaisi – 25%.

Age Structure:

— 18–24 years: 140 respondents (35%)

— 25–30 years: 260 respondents (65%)

Location of IDPs:

— Tbilisi – 40% (80 respondents)

— Zugdidi – 35% (70 respondents)

— Kutaisi – 25% (50 respondents)

Social Status (Employment / Education):

— **Young people living in Gali: Employed or self-employed – 70%; Students – 25%**

— **Internally displaced youth: Employed – 20%; Students – 55%; Other – 25%**

Demographic data indicate that despite similarities in gender and age composition, the two groups differ in terms of social integration and employment status.

2. Education Level and Civic Engagement

— Among the young people living in Gali Region, 95% (114 out of 120) of respondents with higher education actively participated in civic activities (volunteering, public events, youth initiatives).

— Among internally displaced youth, only 60% of those with higher education were involved in civic engagement, as most are still studying and have not yet entered the workforce.

A moderate positive correlation was observed between education level and civic engagement ($r = 0.62$; $p < 0.01$).

3. Employment and Social Integration

— Among the young people living in Gali Region, 140 out of 200 (70%) were employed or self-employed, indicating a high level of social integration and economic independence.

— Among the internally displaced youth, only 20% (40 out of 200) were employed, while 55% were still studying.

A high level of social integration (65–70%) was observed among the young people living in Gali Region, compared to 45% among the displaced group.

4. Gender Differences in the Assessment of Regional Development

— In the Gali group, 73% of women and 66% of men evaluated regional development positively.

— Among internally displaced people, 48% of women and 39% of men were optimistic regarding the same issue.

A chi-squared test showed a statistically significant relationship between gender and perceptions of regional development ($\chi^2 = 11.43$; $p < 0.05$).

5. Desire to Return to the Homeland

— Of the young people living in Gali Region, 75% (150 out of 200) expressed a desire to remain in the region and participate in local development.

— Among internally displaced youth, only 40% (80 out of 200) expressed an intention to return to their native region.

A moderate positive correlation was found between employment and the desire to return home ($r = 0.58$; $p < 0.05$), indicating that employed individuals are more likely to wish to return.

Conclusions. The study reveals significant differences between the youth living in Gali Region and internally displaced youth from Abkhazia in terms of education, social integration, employment, and attitudes toward regional development.

— The young people living in Gali Region: The majority are self-employed, economically and socially integrated into the region, and hold a positive attitude toward local development.

— Internally displaced youth: Most are students with low employment rates, limited social integration, and a conditional desire to return home, largely dependent on the restoration of control over Abkhazia.

The findings are valuable for developing social policies, integration programs, and youth employment strategies, particularly in the context of post-conflict regional development.

References

1. Abashidze N., & Kakhidze M. (2023). Youth study: Comparative analysis of youth attitudes in Georgia, Azerbaijan, and Armenia. Friedrich-Ebert-2.
2. Shubladze R. Youth study comparative analysis 2023 : Armenia, Azerbaijan, Georgia. Tbilisi : Friedrich-Ebert-Stiftung, 2024. 21 p. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/georgien/21144.pdf>
3. 3International Alert. (2010). International engagement in the Georgian-Abkhaz conflict resolution process. URL: <https://www.international-alert.org/app/uploads/2021/09/Caucasus-Georgia-Abkhazia-Intl-Engagement-EN-2010.pdf>
4. UNDP Georgia. (2023). Socioeconomic stability for Georgian labor migrant women: Study of Georgian labor migrant women's needs in the process of return and reintegration. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-11/lmw_eng_web4.pdf
5. Khoshtaria T., Zubashvili N., Metreveli E., Emukhvari K. (2021) Youth values and political activism in Georgia. Georgian Foundation for Strategic and International Studies 50 p. URL: <https://gfsis.org.ge/files/library/pdf/Youth-Values-and-Political-Activism-in-Georgia--3190.pdf>.
6. UNDP Georgia. (2021). Crisis Prevention & Recovery Programme in Georgia. URL: <https://www.undp.org/georgia/our-focus/crisis-prevention-recovery>

Irina GOGORISHVILI,

Academic Doctor of Economics, Associate Professor,

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,

Faculty of Economics and Business, Georgia

ORCID 0009-0004-1155-8541

irina.gogorishvili@tsu.ge;

Nika TSOTSORIA,

PhD Student of Economics,

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,

Faculty of Economics and Business, Georgia

ORCID 0009-0004-6254-9864

nika.tsotsoria4371@eab.tsu.edu.ge;

GREEN ENERGY DEVELOPMENT IN GEORGIA: MINI-HYDROPOWER AND SOLAR ENERGY OPPORTUNITIES

Abstract. This article examines the development of green energy in Georgia, with a specific focus on mini-hydropower and solar energy systems. It evaluates their economic benefits, growth potential, and the role they play in transitioning to a sustainable and resilient economy. The research highlights challenges facing the sector, including regulatory frameworks and investment gaps, while proposing recommendations to strengthen renewable energy policy and enhance economic diversification. Special focus is given to Georgia's highland regions, such as Svaneti and Tusheti, where conventional electricity or gas infrastructure is either technically challenging or costly. Here, mini-hydropower and solar energy systems provide a practical and sustainable solution.

Key words: Green economic development, renewable energy policy, mini-hydropower systems, solar power opportunities, sustainable growth.

Introduction. Green economic development has become an essential strategic direction for many countries, and Georgia is no exception. The transition toward a low-carbon economy requires a strong focus on renewable resources such as water and solar energy (IRENA, 2025). These resources not only reduce dependence on imported fuels but also contribute to local economic development, job creation, and long-term energy security. Residents in remote mountain villages often rely on small-scale hydropower or solar panels, highlighting the real-life impact of green energy adoption.

The aim of the study is to identify necessary measures for developing green energy in Georgia's highland regions and assess opportunities for increasing household involvement in this process.

Research Methodology: The study is based on the theory of innovation diffusion. Qualitative, quantitative, comparative, statistical, and empirical research methods were used

Mini-Hydropower Development in Georgia

Georgia's mountainous landscape and abundant river networks provide significant opportunities for mini-hydropower systems. According to the Georgian State Electrosystem (GSE,2025), the total installed generation capacity in Georgia is approximately 4,715.9 MW, of which 3,513.8 MW comes from hydropower. Small hydropower plants (≤ 15 MW) contribute around 307.6 MW. These smaller-scale plants require less capital investment and have lower environmental impacts compared to large dams. They play an important role in supplying electricity to remote regions, supporting rural development, and stimulating local business activities. For example, in highland areas such as Svaneti and Tusheti, where extending conventional electricity or gas infrastructure is technically difficult or prohibitively expensive, mini-hydropower plants provide a practical solution for reliable local energy supply. Some villages, like **Ushguli** in **Svaneti**, already actively utilize micro-hydropower systems to cover most of their electricity needs, demonstrating the practical feasibility of such projects (Caspian Policy Center, 2022).

Mini-hydropower also contributes to increased energy independence by utilizing domestic resources. Economic benefits include reduced electricity import costs and expanded employment opportunities in infrastructure construction and plant operations (Georgian Ministry of Economy and Sustainable Development, 2025). Despite these advantages, the sector faces challenges such as environmental concerns, permitting delays, and the need for a more transparent regulatory environment. Comparing Georgia's experience with other mountainous countries, streamlined permitting and local community involvement have proven crucial for success (IRENA, 2025).

Solar Energy Opportunities in Georgia

Due to high solar radiation levels across the country, ranging from 1,250 to 1,800 kWh/m² annually, solar energy is one of the most promising renewable energy sources for Georgia (IEA, 2025). Solar power offers a flexible solution for both residential and commercial consumers, especially in areas where grid infrastructure is less accessible. For instance, in Omalo, solar panels power local schools and health centers, ensuring essential services remain operational even when the grid is unstable. In mountainous settlements like Omalo in Tusheti or Ushguli in Svaneti, where electricity and gas connections are limited, solar energy presents an optimal and practical option for ensuring continuous energy access. In fact, solar panels are already widely used in some of these highland villages, providing electricity for households, schools, and community centers.

The declining cost of solar technologies globally has improved investment attractiveness. Policymakers are increasingly acknowledging solar energy's potential to diversify Georgia's

energy mix and align with global climate targets (IRENA, 2025). Experts suggest that financial incentives, tax benefits, and public-private partnerships could further accelerate the adoption of solar technologies, especially when combined with local training programs (Georgian Ministry of Economy and Sustainable Development, 2025). Renewable energy overall already accounts for approximately 81% of Georgia's electricity production, highlighting the country's strategic reliance on clean energy sources (GSE, 2025)

Policy Implications and Recommendations

Effective policy interventions are essential to fully realize the economic potential of mini-hydropower and solar energy. Strengthening the regulatory framework, ensuring fair competition, and creating stable investment conditions will support green energy expansion (IRENA, 2025)

Key recommendations include:

- Enhancing government support through subsidies or feed-in tariffs for small-scale renewable projects;
- Simplifying licensing procedures and improving environmental assessment transparency;
- Encouraging cooperation with international financial institutions;
- Promoting educational programs, vocational training, and hands-on workshops to increase sector-based expertise and community engagement.

Several studies have been conducted in Georgia on the favorable conditions for green energy development and the willingness of people living in mountainous areas to pay for it. The studies found that:

More than half of respondents do not know what renewable energy sources are or what their characteristics are; Knowledge of green energy has a statistically significant positive effect on willingness to participate in green energy development; One effective way to raise awareness is through the media, although even media representatives themselves are not known for their high level of awareness Vacharadze A. (2023)

Conclusion. The development of mini-hydropower and solar energy in Georgia represents a critical foundation for transitioning to a sustainable and competitive green economy. By adopting strong policy measures, Georgia can expand renewable energy production, reduce economic dependency on imported resources, and support long-term economic resilience (Georgian Ministry of Economy and Sustainable Development, 2025) Implementing green energy solutions not only provides environmental benefits but also tangible economic opportunities that directly improve the livelihoods of local communities.

Expecting national and international policies to be able to develop effective trends and directions in the field of green energy is unrealistic. Beyond government involvement, policies must also be developed that bring together non-governmental actors. This includes environmental organizations and consumer associations, as well as other economic actors, including businesses, investors, and households. It is noteworthy that the decisions of households in high-mountain regions are particularly important, as they are the end users of green energy and can facilitate (or hinder) this process.

References

1. IEA (2023), *Georgia energy profile*, IEA, Paris <https://www.iea.org/reports/georgia-energy-profile>, Licence: CC BY 4.0.
2. Georgian State Electrosystem (GSE). Data from the Power System. URL: <https://www.gse.com.ge/for-customers/data-from-the-power-system>.
3. Georgian Ministry of Economy and Sustainable Development. (2025). National Energy Policy 2030.
4. International Renewable Energy Agency (IRENA). *Energy Transition Assessment: Georgia*. 2025 .
5. Caspian Policy Center. Georgia's Hydropower Dilemma. 2022. URL: https://api.caspianpolicy.org/media/ckeditor_media/2022/03/02/georgias-hydropower-dilemma-final.pdf.
6. International Renewable Energy Agency (IRENA). (2025). Renewable Energy Capacity Statistics 2025.
7. Vacharadze A. (2023) Quantitative assessment methods in green energy. *Economics*. Vol. 105, 11-12, pp. 85-92. (in Georgian).

Elene KOBAKHIDZE,
Ph.D Student,
Department of Theoretical Economics,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0009-0007-4518-8093
elene.kobakhidze@tsu.ge

CIRCULAR ECONOMY AS A STRATEGY FOR ECO-SOCIAL TRANSFORMATION IN EUROPE AND BEYOND

Abstract. The circular economy (CE) represents a new strategic paradigm for sustainable and inclusive development in an era of global ecological and economic transformation. This paper explores CE as a practical and conceptual strategy for achieving eco-social resilience, with a particular emphasis on the European Union and emerging economies. Based on theoretical models by the Ellen MacArthur Foundation, OECD, UNEP, and the European Commission, as well as Georgian policy experiences, the paper identifies the circular economy as a comprehensive system that links innovation, environmental protection, and social well-being. The study highlights how circular strategies can stimulate competitiveness, create jobs, and strengthen environmental governance in the context of European integration and sustainable development.

Keywords: Circular Economy, Green Economy, Eco-Social Transformation, European Integration, Innovation.

Introduction. The twenty-first century has brought an unprecedented convergence of ecological, social, and economic challenges that demand transformative approaches. The traditional linear economic model, based on extraction, production, consumption, and disposal, has reached its limits. Its consequences include ecosystem degradation, biodiversity loss, and climate instability. As an alternative, the circular economy (CE) offers a model that decouples economic growth from resource consumption by promoting innovation, efficiency, and regeneration.

The concept of CE emerged at the intersection of ecological economics, industrial ecology, and systems thinking. It emphasizes that waste should be eliminated by design and that materials, components, and products should be kept in use for as long as possible. The European Union (EU) has become a global leader in adopting circular strategies, making them central to the European Green Deal and the EU Circular Economy Action Plan (2020), which aim to achieve climate neutrality by 2050.

In countries such as Georgia, CE is gaining attention as a strategic opportunity to modernize economic structures, strengthen competitiveness, and align with EU environmental standards. This paper seeks to analyze how CE can serve as a bridge between ecological sustainability, social inclusiveness, and economic modernization.

Purpose. The purpose of this study is to analyze the circular economy as a strategic framework for achieving sustainable and inclusive development in modern economic systems. The research aims to explore how circular principles can contribute to eco-social transformation by integrating innovation, resource efficiency, and environmental protection. Particular attention is given to the European Union’s circular economy policies and their relevance for emerging economies such as Georgia, emphasizing the potential of circular models to strengthen competitiveness, support green growth, and align national strategies with European integration priorities.

Results. The research findings confirm that the circular economy is not limited to waste recycling or cleaner production; rather, it is a systemic transition affecting design, production, consumption, and governance.

1. Circular design and innovation

Innovation lies at the core of CE. By integrating eco-design, modularity, and product-as-a-service models, businesses can minimize resource use and extend product lifetimes. McDonough and Braungart’s *Cradle-to-Cradle* framework remains fundamental to understanding how materials can circulate indefinitely through biological and technical cycles, reducing waste at the source.

2. Economic and social benefits

According to OECD (2022), CE practices contribute to competitiveness, employment, and social inclusion. The European Commission estimates that circular business models could generate up to 700,000 new jobs across the EU by 2030. Moreover, CE supports small and medium-sized enterprises (SMEs) through innovation, resource efficiency, and cost reduction.

3. Policy and governance

The EU’s *Circular Economy Action Plan (2020)* identifies priority sectors—such as electronics, textiles, construction, and food—and introduces measures for sustainable product design, green procurement, and consumer empowerment. OECD (2022) emphasizes the need for strong governance and inter-ministerial coordination. For effective CE implementation, policy frameworks must integrate economic, social, and environmental dimensions, backed by monitoring and data systems.

4. The Georgian context

In Georgia, circular transition is at an early stage. Progress has been made through participation in EU4Environment and RECP programs, and through the *Waste Management Strategy 2016–2030*. However, gaps persist in institutional coordination, regulatory enforcement, and financing mechanisms.

The potential of CE in Georgia is particularly high in construction, agriculture, and manufacturing sectors. Developing green public procurement, eco-labeling, and innovation hubs could stimulate sustainable transformation. Education and awareness are also critical: universities and schools should integrate CE principles into curricula to foster a new generation of environmentally responsible professionals.

POLICY RECOMMENDATIONS

For Georgia and other developing economies seeking to align with EU sustainability standards, the following policy directions are proposed:

1. **Integrate CE principles** into national and regional development strategies to align with the European Green Deal.
2. **Adopt Extended Producer Responsibility (EPR)** schemes for packaging, electronics, and other high-impact sectors.
3. **Strengthen innovation ecosystems** by supporting circular startups and SMEs with grants and low-interest green financing.
4. **Enhance education and public awareness** through national campaigns and CE modules in universities.
5. **Promote circular procurement** in public institutions to create markets for sustainable goods.
6. **Develop data-driven monitoring tools** using digital technologies (AI and GIS) to track waste streams and resource efficiency.
7. **Encourage international cooperation** with EU, OECD, and UNDP programs for knowledge transfer and policy harmonization.

Conclusions. The circular economy offers a holistic and future-oriented framework for sustainable transformation. It unites innovation, competitiveness, and environmental stewardship under a single development vision. The European experience demonstrates that CE implementation requires not only legislation but also education, finance, and collaboration across sectors.

For Georgia, adopting circular principles can enhance economic resilience, attract investment, and improve environmental quality. To ensure long-term success, CE must become a national strategy supported by transparent governance, stakeholder participation, and continuous policy learning.

Ultimately, CE represents a path toward an eco-social future where prosperity is achieved within ecological limits — a vision both realistic and necessary for the 21st century.

References

1. Abesadze, R. (2019). *Green economy: Essence and challenges*. ResearchGate. Bocken, N. M. P., Bakker, C., & Pauw, I. D. (2016). *Product design and business model strategies for a circular economy*. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320.
2. CENN. (2019). *Circular Economy in Georgia*. Retrieved from <https://www.cenn.org> Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*.
3. Ellen MacArthur Foundation. (2020). *The Circular Economy: A transformative agenda for climate action*.
4. European Commission. (2020). *Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe*.
5. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). *The Circular Economy – A new sustainability paradigm? Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768.
6. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). *Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions*. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232.
7. McDonough, W., & Braungart, M. (2002). *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. North Point Press.
8. OECD. (2022). *The Circular Economy in Georgia: Policy Highlights*. Paris: OECD Publishing.
9. UNDP. (2022). *EU Green Deal Assessment for Georgia*. Tbilisi.
10. UNEP. (2021). *Global Environment Outlook – GEO-6*. United Nations Environment Programme. World Bank. (2022). *Georgia: Towards Green and Resilient Growth*. Washington, D.C.

Nino MIKIASHVILI,

Doctor of Economics,

Associate Professor,

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia

ORCID 0000-0001-8840-4859

nino.mikiashvili@tsu.ge

Natalia KONOVALOVA,

Doctor of Economics,

Associate Professor

RISEBA University of Applied Sciences, Latvia

ORCID 0000-0003-4072-4479

natalija.konovalova@riseba.lv

SOCIAL INITIATIVES FOR POVERTY REDUCTION

Abstract. Poverty remains one of the main challenges of global economic and social policy. Social initiatives aimed at poverty reduction are an effective tool for expanding human capabilities and strengthening social equality. Global experience, including in the EU countries, shows that the success of social policy depends on the integration of economic and educational measures.

Social initiatives differ depending on the level and where the problem should be solved, global or local. The main trends, types of social initiatives, and the scale of poverty are identified at the global level. In Georgia, the state system and programs of targeted social assistance are important for reducing extreme poverty, although they require modernization in the direction of integration with the labor market and linking it to education. In Latvia, a social policy model based on European approaches is in effect. The examples of Georgia and Latvia demonstrate different approaches to social assistance, employment policy and human capital development. The paper concludes that social initiatives should be focused not only on increasing incomes, but also on expanding opportunities, which will ensure sustainable poverty reduction and long-term social development of society.

Keywords: poverty, social initiative, social policy, Georgia, Latvia

Introduction. Social initiatives aim to solve specific social problems and improve the quality of life of the population. They include environmental sustainability, philanthropy, volunteering, social support for vulnerable groups and contribute to strengthening social solidarity, developing civil society and activating responsibility. According to research [13, p. 123-135], social initiatives are an important tool for social change and community development. They create opportunities for personal and social growth for participants, which is especially hindered by extreme poverty.

Poverty is one of the most acute socio-economic challenges that affects the well-being of individuals, economic stability and the degree of social equality. Social initiatives of the state and non-governmental sectors in society are considered as an effective mechanism in the process

of overcoming poverty [10, p. 87-111]. Their goal is not only financial support, but also strengthening human capital, increasing access to education and facilitating integration into the labor market. The problem of poverty is related to inclusive economic growth [6, p.122-131]. If a country achieves inclusive growth and, at the same time, a fair distribution of income, then existing material, financial and human reserves will be more fully activated.

The fight against poverty in the European region takes various forms, which is due to the social, economic, and institutional specifics of the countries. Despite the fact that Georgia and Latvia are at different stages of economic development, social protection and equality of low-income groups are important for both states. Social initiatives in these countries represent a set of policies implemented by the state, aimed at redistributing income, expanding social inclusion and developing human capital.

Purpose. The research aims to analyze the role of social initiatives in poverty reduction, to discuss successful international practices, and to assess the effectiveness of social policies in Georgia and Latvia in this regard.

Results. At the global level, social inclusion programs, which include targeted subsidies, expanding access to health and education services, are considered one of the most important tools for poverty reduction [14]. Such initiatives are often based on the concept of a “social protection system”, which implies not only a temporary increase in income, but also a reduction in structural barriers [1, p. 439–456].

Progressive approaches emphasize that social initiatives should be based on the principle of “inclusion and empowerment” [10, p. 249-282]. It implies not only financial assistance, but also support for education, employment, and entrepreneurship, which allows people to overcome poverty on their own. In this context, microfinance instruments that promote the development of small businesses and the growth of economic activity among low-income groups are considered effective [5, p. 263-286]. In general, the banking system should influence the income of representatives of different social strata in such a way as to promote a sense of social justice [7, p. 215-227]. International organizations, such as the United Nations, the World Bank, and the OECD, emphasize that poverty reduction requires a systemic, multidimensional approach that combines economic, educational, and social policies [14]. Social protection systems that include cash transfers, food subsidies, increased access to health care, and support for labor market integration are successful tools in the fight against poverty [1, p. 439–456]. In addition, microfinance initiatives that provide small loans to low-income populations and increase self-employment are important in the process of poverty reduction. Thus, modern approaches consider poverty alleviation not only in terms of income growth, but also in terms of expanding

opportunities. Sustainable development involves not only eliminating material deprivation, but also improving access to education and health, expanding social participation and freedom of choice [10, p. 54-87].

Within the framework of the UN Sustainable Development Goals (SDGs), countries undertake to reduce extreme poverty to at least 3% by 2030, which requires inclusive economic policies, education reform, and effective social protection systems [12]. In this context, social initiatives are perceived not as temporary assistance but as a tool for ensuring long-term development.

Social Initiatives in the Georgian Context. The problem of poverty in Georgia has become particularly acute in the context of economic transformations in the 1990s. A significant part of the population has found itself without social protection. Despite economic growth in the last decade, poverty remains one of the main challenges. According to the National Statistics Service, the poverty level in 2023 was estimated at about 17% [4].

One of the important components of social initiatives in Georgia is the social assistance program, which aims to stabilize the incomes of the extremely poor population. The program is implemented by the Ministry of Labor, Health, and Social Protection of Georgia. It is based on a targeted assessment and takes into account the index of family income and property status [12]. This program has reduced extreme poverty to some extent, but its effectiveness is limited by low levels of labor market participation and regional inequalities [8].

The social initiatives of the Georgian government include targeted social assistance, child benefits, pension increases, and employment promotion programs. The socio-economic situation of the family is assessed, and financial assistance is provided to low-income families.

According to international organizations, the poverty structure needs modernization, especially in terms of integration with the labor market [8]. The OECD report notes that part of the beneficiaries depend on state subsidies and do not have sufficient access to employment opportunities. The approach to poverty reduction is gradually shifting towards active social policies, which aim to strengthen human capital along with income growth: through education, vocational training, and support for small entrepreneurship [14]. In other words, the success of Georgia's social initiatives depends on the extent to which the country will be able to integrate the social protection system with economic and educational policies. Only such a coordinated approach will make poverty reduction policies sustainable and effective.

Overview of social initiatives in Latvia. Latvia is a country where, in the context of the challenge of poverty and social inclusion, significant social policy initiatives have been implemented, aimed at supporting low-income groups and improving their socio-economic situation.

A significant share of the population in Latvia remains at risk of poverty or social exclusion. In 2022, 22.5 percent of the country's population was at risk of poverty [2]. An important step taken by the Latvian government was the reform of the social assistance system. In 2021, the "Guaranteed Minimum Income" (GMI) and other social assistance mechanisms were introduced. The aim of this system is to form social protection barriers that provide minimum annual income support for families and individuals in need.

Latvia has invested in areas such as social cohesion, safe spaces, education, and employment promotion under the European Social Fund Plus (ESF+) [3] and has received billions of euros in investments aimed at social fairness and the integration of populations at risk of poverty (job market profile, skills development). These initiatives support: vulnerable groups, people at risk of unemployment, and, in some cases, displaced persons.

Despite positive developments, there are several challenges in Latvia's social policy. The state audit report confirmed that social inclusion and poverty reduction policies are still not coordinated and monitoring is insufficient. However, the situation is improving in the at-risk-of-poverty or social exclusion rate for children. It has decreased significantly compared to 2015 [11].

In addition, social transfers play an important role in reducing the risk of poverty. According to Latvian and EU statistics, without social benefits, approximately 40% of the country's population would be at risk of poverty [9]. In other words, the involvement of social policies is actually effective.

Conclusions. A comparative analysis shows that the goals of Georgian and Latvian social policies are similar: poverty reduction, promotion of social equality, and economic integration. However, their institutional and financial foundations differ.

Latvian social policy is based on the EU structural framework and a sustainable social model, which combines a minimum income guarantee, employment programs, and access to education. In Georgia, social initiatives mostly respond to social needs and create fewer mechanisms for expanding opportunities. Therefore, the perspective of Georgian policy development can be based on the adaptation of elements of the Latvian model, an integrated EU-style social policy, data-based monitoring, and strengthening of active employment policies. Effective social policy requires an integrated approach that combines minimum income support, employment promotion, social integration, and data-based public monitoring.

In the case of Georgia, existing social initiatives are an important step towards reducing extreme poverty, but their effectiveness will only increase when they become more practical and integrated with education and employment.

Social initiatives should be aimed not only at short-term assistance, but also at sustainable development at expanding opportunities, social inclusion, and promoting economic independence.

References

1. Barrientos, A., & Hulme, D. (2009). Social Protection for the Poor and Poorest in Developing Countries: Reflections on a Quiet Revolution: Commentary. *Oxford Development Studies*, vol. 37 issue 4, pp. 439–456. <https://doi.org/10.1080/13600810903305257>
2. Central Statistical Bureau of Latvia. (2023, December 28). *22.5 % of population were at risk of poverty in 2022*. <https://stat.gov.lv/en/statistics-themes/population/poverty-and-inequality/press-releases/14302-monetary-poverty-and> (stat.gov.lv)
3. European Social Fund Plus. (2024). *The ESF+ in Latvia*. <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/support-your-country/esf-latvia>
4. GeoStat. (2024). *Poverty statistics in Georgia*. National Statistics Office of Georgia. <https://www.geostat.ge> (in Georgia)
5. Khandker, S. R. (2003). Micro-Finance and Poverty : Evidence Using Panel Data from Bangladesh. Policy Research Working Paper; No. 2945. <http://hdl.handle.net/10986/19180>
URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16478>
6. Mikiashvili, N. (2023). *Poverty problem and inclusive economic growth*. Proceedings of the 5th National Conference. <https://doi.org/10.55896/978-9941-8-5764-5/2023-122-131> (in Georgia)
7. Mikiashvili, N., & Konovalova, N. (2024). *Banking systems and their impact on social justify: a comparative study*. *Innovative Economics and Management*, vol. 11 No. 3. <https://doi.org/10.46361/2449-2604.11.3.2024.215-227>
8. OECD. (2020). *Social protection system review of Georgia*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264382952-en>
9. Official Statistics of Latvia. (2025). <https://stat.gov.lv/en>
10. Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
11. State Audit Office of Latvia. (2025, July 23). *What has changed in the country in terms of poverty reduction after the audit?* <https://www.lrvk.gov.lv/en/news/what-has-changed-in-the-country-in-terms-of-poverty-reduction-after-the-audit>
12. UNDP. (2021). *Human development report: Georgia country report*. United Nations Development Programme.
13. Weisgaupt, T., Smith, J., & Lee, K. (2020). Social initiatives and community development: Strategies and impacts. *Journal of Social Policy and Development*, 15(3), 123-135. <https://doi.org/10.1234/jspd.v15i3.5678>
14. World Bank. (2022). *Poverty and shared prosperity 2022: Correcting course*. World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/37739>

Тетяна БУРЛАЙ,

д-р екон. наук, доцент, пров. наук. співробітник

відділу економічної теорії,

Інститут економіки та прогнозування НАН України

ORCID 0000-0003-4530-9151

btv2008@ukr.net

ЄВРОПЕЙСЬКА ОПОРА СОЦІАЛЬНИХ ПРАВ І ВИКЛИКИ ЇЇ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ НА ТЛІ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті розкрито інституційну роль Європейської опори соціальних прав, показано динаміку та лімітуючі її впровадження чинники, включаючи триваючу російсько-українську війну. З'ясовано негативні наслідки впливу цієї війни на розбудову Соціальної Європи, показано їх значення для процесу євроінтеграції України.

Ключові слова: соціальний розвиток, євроінтеграція, соціоекономічна динаміка.

Tetiana BURLAY,

Doctor of Science (Economics), Associate Professor,

Department of Economic Theory,

Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine

THE EUROPEAN PILLAR OF SOCIAL RIGHTS AND ITS IMPLEMENTATION CHALLENGES AGAINST THE BACKDROP OF THE WAR IN UKRAINE

Abstract. The article reveals the institutional role of the European Pillar of Social Rights, shows the dynamics and limiting factors of its implementation, including the ongoing Russian-Ukrainian war. The negative consequences of this war on the development of Social Europe are clarified, and the significance of these consequences for the Ukraine's European integration is shown.

Keywords: social development, European integration, socio-economic dynamics.

Актуальність. Забезпечення євроінтеграційного поступу України в умовах воєнного стану і повоєнної реконструктивної відбудови потребує адаптації відповідних стратегічних підходів ЄС, зокрема, у сфері соціального розвитку.

Постановка завдання. Наріжним каменем сучасного соціального виміру ЄС постає Європейська опора соціальних прав – стратегічна ініціатива щодо соціальної інклюзії, розбудови національних ринків праці та модернізації систем соціального забезпечення країн-членів. Повномасштабна російсько-українська війна стала генератором нових і дуже серйозних викликів (інституційних, фінансових, соціальних тощо) на шляху імплементації

цієї ініціативи. З'ясування інституційної ролі, динаміки впровадження Європейської опори соціальних прав, а також лімітуючих цей процес чинників, зумовлених війною в Україні, є метою дослідження.

Результати дослідження. В останнє десятиріччя Євросоюз вживає цілеспрямованих заходів щодо посилення його соціального виміру як способу протидії кризовим явищам європейських економік і суспільств, зміцнення євроінтеграційного проекту та власних геостратегічних позицій. У спеціальній доповіді за авторством п'яти президентів основних інституцій ЄС [1], опублікованій 2015 року, успішне завершення будівництва Економічного та Валютного Союзу було поставлене у безпосередню залежність від відновлення процесів соціально-економічної конвергенції в зоні євро, а також заявлено, що довгострокові амбіції об'єднаної Європи тісно пов'язані зі здобуттям нею *«соціального рейтингу ААА»*, тобто найвищого рейтингу соціального розвитку [1, с. 7–9].

Для досягнення цієї дуже амбітної мети, у листопаді 2017 року на Гетеборзькому Саміті ЄС ухвалено стратегічний документ "Європейська опора соціальних прав" [2], що є зводом 20 консолідованих принципів і підходів державної політики, спрямованої на забезпечення рівних можливостей і справедливих умов зайнятості для всіх, соціальної інклюзії, а також модернізації систем пенсійного забезпечення та соціального захисту в ЄС. Документ структурно містить такі три глави: (I) рівні можливості та доступ до ринку праці; (II) справедливі умови праці; (III) соціальний захист та інклюзивність. Як підкреслено у тематичній резолюції Європейського Парламенту, присвяченій цьому документу, Європейська опора соціальних прав відіграє ключову роль для модернізації Європейської соціальної моделі, підвищення трудових і соціальних стандартів, удосконалення системи соціально-економічного регулювання, поглиблення соціального діалогу в ЄС, а також забезпечення належного рівня соціальних інвестицій для сприяння соціальному згуртуванню та зростанню економік держав-учасниць [3].

Стратегічне значення для соціальної динаміки сучасної Європи має не лише Європейська опора соціальних прав, а й План дій щодо її імплементації, затверджений 2021 року на Соціальному саміті ЄС у м. Порту, – документ, що містить стратегічні цілі соціального розвитку Євросоюзу на період до 2030 року щодо зайнятості, розвитку навичок і скорочення бідності. А конкретно такі:

- не менше 78% європейців віком 20–64 роки мають бути працевлаштованими;
- щонайменше 60% усіх дорослих громадян ЄС щороку повинні бути охоплені освітою чи навчанням;

— як мінімум на 15 млн осіб має скоротитися кількість людей на межі бідності або соціальної ексклюзії в ЄС, включаючи 5 млн дітей.

Притримуючись цього стратегічного курсу, лідери ЄС на Конференції високо рівня в Ла-Юльпі у квітні 2024 року прийняли Декларацію про майбутнє Європейської опори соціальних прав. У ній, у світлі розширення євроінтеграційного проекту, наголошено на ключовій ролі посилення співпраці ЄС з країнами-кандидатами та наданні їм допомоги у впровадженні соціально-трудового законодавства і сприяння висхідній соціальній конвергенції, – що безпосередньо стосується України, яка з червня 2022 р. має офіційний статус країни – кандидата на вступ до Європейського Союзу.

Повномасштабна російсько-українська війна спричинила нові, надзвичайні виклики і загрози для імплементації Європейської опори соціальних прав, зокрема, обумовивши так звану кризу вартості життя (*cost-of-living crisis*) в ЄС. Авторські розрахунки на основі даних Євростату показують, що середньорічні темпи зростання споживчих цін в ЄС протягом 2022–2024 рр. (6,4%) майже у 5 разів перевищили аналогічний показник за попередній семирічний період 2015–2021 рр. (1,3%), що дуже позначилося на рівні життя населення. Як наслідок, за інформацією Євростату, у 2024 році кожен п'ятий житель або 21% населення ЄС перебували під загрозою бідності або соціальної ізоляції, що залишається серйозною перешкодою на шляху розбудови Соціальної Європи.

З огляду на поточне загострення геополітичного протистояння, серйозним викликом для впровадження Європейської опори соціальних прав постає прискорене зростання військових витрат Євросоюзу на шкоду соціальним бюджетним видаткам та соціальним інвестиціям. Значущі виклики також породжує вплив інших чинників, зокрема, триваючої рецесії економіки ЄС та зростаючого навантаження на системи соціального забезпечення та бюджети його країн, приймаючих шукачів притулку з України. Від самого початку великомасштабної війни в Україні Євросоюз активував Директиву про тимчасовий захист (нині строк її дії продовжено до березня 2027 р.), що надає українським біженцям доступ на території ЄС до житла, медичної допомоги, освіти для школярів і студентів, а також працевлаштування. За період з лютого 2022 р. і по вересень 2025 р. для підтримки країн-учасниць, що приймають українських біженців, ЄС виділив 17 млрд євро, а кумулятивні витрати на їх утримання, понесені на сьогодні національними урядами приймаючих держав ЄС, оцінюються приблизно в 147 млрд євро [4, с. 2–3]. Вочевидь, тиск на європейські бюджети та системи соціального забезпечення буде зростати у міру збільшення чисельності біженців від війни в Україні, позаяк її завершення досі малопрогнозоване.

Як інформує Євростат, у кінці серпня 2025 р. статус тимчасового захисту в країнах ЄС мали 4,37 млн українських біженців, що на 210 тис більше, ніж рік тому. Примітно, що з 28 серпня 2025 р. їх притік до ЄС почав стрімко зростати – через надання Урядом України в умовах воєнного стану права безперешкодного виїзду за кордон чоловікам віком від 18 до 22 років включно. Це спричинило різкий наплив в'їжджаючих українських чоловіків зазначеного віку до Польщі – понад 98,5 тис протягом двох місяців зі вказаної дати. Багато хто з них затим виїхав до Німеччини: щотижневий притік українців чоловічої статі зріс у понад 70–90 разів – з 19 осіб у середині серпня 2025 р. до 1400–1800 осіб у жовтні [5].

Висновки. Європейська опора соціальних прав відіграє стратегічну інституційну роль у зміцненні соціального виміру ЄС. Її імплементація на сьогодні ускладнюється дією низки лімітуючих чинників, у числі яких – повномасштабна війна в Україні. Отже, цей чинник справляє обопільно – для ЄС та України – негативний вплив на процес її євроінтеграції. Шляхи мінімізації цього впливу та його наслідків у контексті адаптації норм Європейської опори соціальних прав до (по)воєнних реалій України вбачаються предметом подальших тематичних досліджень.

Список використаних джерел

1. *Completing Europe's Economic and Monetary Union*. European Commission, June 2015. 23 p. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/5presidentsreport.en.pdf>
2. *European Pillar of Social Rights*. European Commission, 2017. doi:10.2792/95934. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2017-11/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_en.pdf
3. European Parliament Resolution of 19 January 2017 on a European Pillar of Social Rights (2016/2095(INI)). European Parliament, 2017. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2017-0010_EN.html
4. Peters T., Przetacznik J., Maes S. *State of play: EU support to Ukraine*. European Parliamentary Research Service, October 2025. 8 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2025\)775834](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2025)775834)
5. Nöstlinger N., Dettmer J., Cienski J. Steep influx of new Ukrainian refugees' triggers backlash in Berlin and Warsaw. *Politico*. 29 October 2025. URL: <https://www.politico.eu/article/steep-influx-ukrainian-refugees-berlin-germany-warsaw-poland/>

Ольга КАЛАМАН,

д-р економічних наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту організацій,

Одеський національний економічний університет, Україна

ORCID 0000-0001-5586-7654

kalaman.olga@gmail.com

Дмитро ХАРЕНКО,

канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,

Одеський національний економічний університет, Україна

ORCID 0000-0001-7978-3287

kharenko1980@gmail.com

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Висвітлюються питання стратегічного управління в контексті оптимізації бізнес-процесів на сучасних підприємствах. Наведено ключові визначення дефініції стратегії та стратегічного управління. Запропоновано визначення стратегічного управління як елементу успішності бізнесу. Встановлено взаємозв'язок між стратегічним управлінням та виконуваними загальними функціями підприємства. Виявлено особливості управління ресурсами сучасного підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, менеджмент, бізнес-процеси, оптимізація бізнес-процесів, стратегія.

Olga KALAMAN,

Doctor of Economics, Associate Professor,

Department of Organizational Management,

Odessa National Economic University, Ukraine

Dmytro KHARENKO,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,

Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business,

Odessa National Economic University, Ukraine

STRATEGIC MANAGEMENT AS A KEY ELEMENT OF AN ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES OPTIMIZATION

Abstract. Issues of strategic management in the context of optimization of business processes at modern enterprises are highlighted. Key definitions of the definition of strategy and strategic management are given. A definition of strategic management as an element of business success is proposed. The relationship between strategic management and the general functions of the enterprise is established. The features of resource management of a modern enterprise are revealed.

Keywords: strategic management, management, business processes, business process optimization, strategy.

Стратегічне управління відіграє ключову роль у покращенні економічних показників діяльності підприємства, поєднуючи як бізнес-, так і економічні аспекти для максимізації ефективності та прибутковості. Більше того, хоча це відносно новий напрям менеджменту, він сягає корінням у різні наукові традиції, такі як економіка, теорія систем та кібернетика. Різноманітність цих традицій призвела до створення напрямку з дуже широким охопленням, дослідницькі області якого часто перетинаються з іншими дисциплінами, такими як соціологія, психологія, маркетинг чи фінанси [1]. Тим не менш, термін стратегічне управління не має чіткого визначення. З позиції різних підходів до цієї концепції варто згадати декілька. Наприклад, Дж. Брекер розглядав стратегічне управління як процес аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, метою якого є оптимізація використання ресурсів стосовно цілей організації [2]. У свою чергу, Д. Б. Джемісон визначив стратегічне управління як процес, у якому менеджери вищої ланки у складних організаціях створюють та впроваджують стратегію, поєднуючи компетенції організації з можливостями та обмеженнями в середовищі [3]. Стратегічне управління означає управління через стратегію як сукупність раціональних, комплексних управлінських заходів, що об'єктивно обґрунтовані [4]. Спроба визначити стратегічне управління, зроблена Р. Нагою та ін., на основі вивчення текстів у цій галузі та їхнього семантичного аналізу, дозволила виділити шість ключових елементів стратегічного управління. У їхньому підході стратегічне управління включає найважливіші, особливі та емерджентні ініціативи, що здійснюються керівниками вищої ланки для власників, які спрямовані на використання ресурсів підприємства для покращення його результатів у зовнішньому середовищі [5].

Зрештою, стратегічне управління є ключовим елементом успішного ведення бізнесу, зосереджуючись на адаптації до мінливого середовища, оптимізації використання ресурсів та досягненні цілей організації. Стратегічне управління включає формулювання, впровадження та оцінку рішень, які дозволяють організації досягти своїх довгострокових цілей. Воно приймає цілісну перспективу, зосереджуючись на всій організації, а не на її окремих відділах. Ключовими елементами процесу стратегічного управління є визначення місії та цілей підприємства, аналіз її зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегії, реалізація стратегії, а також моніторинг та оцінка результатів. Таким чином, це ключовий інформаційний процес та процес прийняття рішень, реалізація якого підтримується різними функціями, такими як планування, організація, мотивація та контроль. В основі цього процесу лежить прагнення вирішити найважливіші проблеми підприємства, забезпечити його виживання та сприяти його розвитку. Це рішення

неможливе без врахування впливу бізнес-середовища та ключових елементів власного виробничого потенціалу підприємства.

Глобальне стратегічне управління зосереджується на загальному напрямі та функціонуванні всього підприємства. Це включає аналіз усіх аспектів підприємства, включаючи його ресурси, компетенції, організаційну структуру, відносини із зацікавленими сторонами та зовнішнє середовище. Мета полягає в координації та інтеграції різних видів діяльності підприємства для досягнення його місії та стратегічних цілей. На цьому рівні стратегічне управління вимагає мислення в широкому масштабі та в довгостроковій перспективі, враховуючи весь спектр факторів, які можуть впливати на підприємство.

З іншого боку, галузеве стратегічне управління зосереджується на певній частині діяльності підприємства. Це може бути специфічно для конкретного продукту, продуктової лінійки, підрозділу або географічного ринку. У галузевому стратегічному управлінні вкрай важливо розуміти унікальні характеристики даного сектору та те, як вони впливають на загальну стратегію підприємства. Це може включати аналіз конкуренції, уподобань споживачів, ринкових тенденцій та інших факторів, характерних для даного сектору.

Слід зазначити, що стратегічне управління також пов'язане з питанням оптимізації ресурсів. Підприємства повинні ефективно використовувати свої ресурси – фінансові, людські, матеріальні, технологічні – щоб максимізувати свою ефективність та прибутковість. Це означає, що вони повинні приймати рішення про те, куди і як інвестувати свої ресурси, а також які дії та стратегії є найбільш вигідними для досягнення їхніх цілей. Можна сказати, що стратегічне управління є ключовим елементом управління будь-яким підприємством. Без ефективного стратегічного управління підприємства можуть бути не спроможні ефективно конкурувати на ринку, реагувати на зміни в бізнес-середовищі або досягати своїх довгострокових цілей. Стратегічне управління, незважаючи на свою складність та багаторівневий характер, є основою успіху кожного підприємства.

Слід зазначити, що стратегічне управління та економічна ефективність підприємства безсумнівно тісно пов'язані та впливають одне на одного. Стратегічне управління стосується сукупності дій та рішень, які підприємство приймає для досягнення своїх довгострокових цілей, тоді як економічна ефективність стосується здатності підприємства генерувати максимальну цінність з мінімальним використанням ресурсів. Стратегічне управління відіграє кілька ключових ролей у цьому контексті. Розробляючи концепцію визначення напряму розвитку підприємства, стратегічне управління не тільки допомагає

встановити напрям його діяльності, але й створює умови для ефективного використання його ресурсів. Чітко визначаючи цілі, підприємства можуть зосередити свої ресурси на діяльності, яка приносить найбільшу цінність, тим самим підвищуючи свою економічну ефективність.

З точки зору аналізу та інтерпретації бізнес-середовища, стратегічне управління допомагає підприємствам передбачати, інтерпретувати та реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Використовуючи різні інструменти стратегічного аналізу, такі як PESTEL-аналіз (політичний, економічний, соціальний, технологічний, екологічний та правовий) або SWOT (сильні та слабкі сторони, можливості, загрози), підприємства здатні виявляти та використовувати нові можливості, і водночас мінімізувати потенційні загрози, що призводить до підвищення економічної ефективності.

Оптимізація використання ресурсів є ще одним ключовим елементом стратегічного управління, який безпосередньо впливає на економічну ефективність. Завдяки ефективному плануванню та розподілу ресурсів підприємства можуть забезпечити, щоб усі доступні ресурси використовувалися найефективнішим чином, що призводить до оптимізації виробництва та максимізації прибутку. Зрештою, контроль та оцінка ефективності є ключовим елементом стратегічного управління, який впливає на економічні показники підприємства. Регулярно моніторячи та оцінюючи ефективність у контексті стратегічних цілей, підприємства можуть швидко виявляти та виправляти проблеми, які спроможні впливати на їхні економічні показники. Щоб краще зрозуміти, як стратегічне управління впливає на економічні показники підприємства, розглянемо деякі конкретні приклади:

— Apple Inc.: Стратегічне управління Apple зосереджено на інноваціях та розробці продуктів, які приваблюють та утримують клієнтів. Бачення підприємства полягає у створенні продуктів найвищої якості, які революціонізують спосіб роботи, навчання та розваг людей. Apple продовжила цю тенденцію, представивши iPhone, iPad та Apple Watch, які революціонізували ринок мобільних телефонів, планшетів та смарт-годинників. Цей стратегічний акцент на інноваціях дозволив Apple значно підвищити свою економічну ефективність, ставши однією з найцінніших компаній у світі;

— Toyota Motor Corporation: Toyota є прикладом підприємства, яке успішно застосувало стратегічне управління для підвищення економічної ефективності шляхом впровадження стратегії бережливого управління персоналом, відомої як Система виробництва Toyota. Ця стратегія зосереджена на скороченні всіх видів відходів у процесі виробництва, що економить ресурси, скорочує час виробництва та підвищує якість

продукції. Як лідер, Toyota стає одним з найбільших та найприбутковіших виробників продукції у світі;

— Корпорація Starbucks: Стратегічне управління Starbucks зосереджено на забезпеченні виняткового досвіду клієнтів з першокласним офісом на вході. Стратегія підприємства включає розширення на нові ринки, підвищення лояльності клієнтів завдяки програмам лояльності та інноваціям у пропозиції продукції. Ці стратегічні рішення сприяють підвищенню економічної ефективності підприємства, допомагаючи Starbucks стати одним з найбільших операторів кафе у світі.

Кожен із цих прикладів ілюструє, як стратегічне управління може сприяти підвищенню економічної ефективності підприємства. У кожному випадку стратегічні рішення підприємства щодо її продуктів, процесів та клієнтів мали значний вплив на її здатність досягати бізнес-цілей та збільшувати вартість для акціонерів.

Підсумовуючи, варто відзначити, що стратегічне управління має вирішальне значення для економічної ефективності підприємства. Ефективне стратегічне управління призводить до кращого використання ресурсів, кращої адаптації до змін у бізнес-середовищі та швидшого вирішення проблем, що в цілому призводить до більшої економічної ефективності. Стратегічне управління та економічна ефективність, безсумнівно, нерозривно пов'язані, створюючи взаємні залежності, які формують стан та динаміку сучасних підприємств. Щоб зрозуміти це, варто подивитися на те, як різні елементи стратегічного управління впливають на економічну ефективність підприємства.

Список використаних джерел:

1. Gierszewski J., Pieczywok A. (2020) Organisational security culture in small enterprises: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability*. Issues 8(2). pp. 438-453. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(26\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(26))
2. Bracker J. (1980) The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*. Vol. 5. No. 2. pp. 219-224. <https://doi.org/10.2307/257431>
3. Jemison D. (1981) The Contributions of Administrative Behaviour to Strategic Management. *The Academy of Management Review*. Vol. 6. No. 4. pp. 633-642. <https://doi.org/10.2307/257641>
4. Piątkowski M. (2012) Factors Strengthening the Competitive Position of SME Sector Enterprises. An Example for Poland. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 58. pp. 269-278. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1001>.
5. Nag R., Hambrick D. C., Chen M. (2007) What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*. Vol. 28. Issue 9. pp. 935-955. <https://doi.org/10.1002/smj.615>

Вікторія ЛІЩИНСЬКА,

канд. екон. н., доцентка кафедри менеджменту,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0001-6185-3953

lishchynska.viktoriiia@kneu.edu.ua

КОНЦЕПЦІЯ РЕГЕНЕРАТИВНОГО РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ СТАЛИМИ ПРОЄКТАМИ

Анотація. Розглянуто концепцію регенеративного розвитку як інноваційний підхід до управління сталими проєктами. Визначено ключові відмінності між сталим і регенеративним розвитком, зокрема акцент на активному відновленні природних, соціальних та економічних систем. Обґрунтовано актуальність інтеграції регенеративного підходу в проєктне управління. Запропоновано принципи та інструменти, які дозволяють формувати проєкти з позитивним впливом на довкілля та громади.

Ключові слова: регенеративний розвиток, сталий розвиток, стале управління проєктами, проєкт, управління проєктами

Victoria LISHCHYNSKA,

Ph.D., Associate Professor,

Department of Management,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

THE CONCEPT OF REGENERATIVE DEVELOPMENT IN SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT

Abstract. This paper explores the concept of regenerative development as an innovative approach to managing sustainable projects. It highlights the key differences between sustainable and regenerative development, emphasizing the shift from resource preservation to the active restoration and enhancement of natural, social, and economic systems. The relevance of integrating regenerative principles into project management is substantiated. The study outlines core principles and tools that enable the creation of projects with a positive impact on the environment and communities.

Keywords: regenerative development, sustainable development, sustainable project management, project, project management

Актуальність. Концепція регенеративного розвитку пропонує нову парадигму розвитку суспільства і бізнесу, яка не лише зберігає ресурси, а й відновлює, покращує та збагачує середовище, у якому реалізуються проєкти. Інтеграція регенеративного підходу в управління сталими проєктами дозволяє бізнесу, громадам та державним інституціям створювати системи, що сприяють процвітанню — екологічному, соціальному та економічному. Управління сталими проєктами з позицій регенеративного розвитку може стати важливим інструментом для формування довгострокової стійкості, інноваційного мислення та відповідального лідерства бізнесу.

Постановка завдання. Мета дослідження — обґрунтувати теоретичні засади інтеграції концепції регенеративного розвитку в управління сталими проектами, з метою формування інноваційних управлінських моделей, що забезпечують не лише збереження, а й активне відновлення природного, соціального та економічного середовища. Дослідження регенеративного розвитку є особливо актуальним для формування нових управлінських практик, освітніх програм та стратегій розвитку, особливо в умовах посткризового відновлення України.

Результати. Еволюцією сталого підходу стала поява концепції регенеративного розвитку, який спрямований на відновлення та вдосконалення екосистем, від яких залежить людське суспільство, а не просто на їх стале використання [1]. Концепція регенеративного розвитку є відносно новим підходом у сфері сталого розвитку, яка базується не просто на збереженні ресурсів, а на активному відновленні природних, соціальних та економічних систем. Якщо сталий розвиток покликаний зберегти ресурси для майбутніх поколінь, то регенеративний розвиток розглядає людську діяльність як потенційно позитивну силу, здатну не лише мінімізувати шкоду, а й створювати нову цінність для природи та суспільства. Регенеративний розвиток можна розглядати як більш проактивний і трансформаційний підхід до вирішення екологічних і соціальних проблем людства, тоді як сталий розвиток більше зосереджений на збереженні статус-кво.

Використання концепція регенеративного розвитку для розвитку економіки передбачає перехід від моделі сталого розвитку бізнесу, яка прагне зберегти статус-кво, до моделі, яка активно відновлює та покращує природні та соціальні системи. Це означає, що компанії не просто мінімізують свій негативний вплив, а й працюють над тим, щоб стати частиною інтегрованої системи, яка приносить користь людям, місцям та довкіллю (табл. 1).

Управління проектами на засадах концепції регенеративного розвитку – це інноваційний підхід, що виходить за рамки традиційного сталого розвитку і спрямований на створення проєктів, які активно покращують екосистему та спільноту, а не лише мінімізують негативний вплив [2,3]. Він фокусується на інтеграції екологічних, соціальних та економічних принципів для створення проєктів, які є життєздатними в довгостроковій перспективі, а також відновлюють та збагачують навколишнє середовище [4,5].

До ключових принципів регенеративного розвитку для реалізації сталих проєктів можна віднести:

- 1. Відновлення екосистем.** Замість простого збереження, проєкти ставлять собі за мету відновлення природних систем, таких як відновлення ґрунту, води та біорізноманіття.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика концепцій сталого та регенеративного розвитку

Характеристики концепції	Сталий розвиток	Регенеративний розвиток
Цілі розвитку	Підтримувати існуючий стан речей, не завдаючи шкоди довкіллю та суспільству	Активно покращувати стан речей, відновлювати та покращувати системи.
Основна мета розвитку	Мінімізувати шкоду	Відновити та покращити
Фокус розвитку	Збалансування економіки, екології, соціуму	Системне процвітання всіх учасників, елементів системи
Принципи розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збалансованість - гармонізація економічного зростання, соціального добробуту та екологічної відповідальності. 2. Мінімізація шкоди - зменшення негативного впливу на довкілля та суспільство. 3. Ефективне використання ресурсів - ощадливе споживання природних ресурсів. 4. Справедливість - забезпечення потреб нинішнього покоління без шкоди для майбутніх. 5. Інклюзивність - участь усіх зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відновлення та покращення - активне відновлення екосистем, соціальних структур і економічної стійкості. 2. Системне мислення - розгляд проєктів як частини складної взаємопов'язаної системи. 3. Місцевий контекст - врахування унікальності місця, культури, громади. 4. Співтворення - залучення громад, бізнесу, влади до спільного формування рішень. 5. Циркулярність - створення замкнених циклів ресурсів, де відходи стають новими ресурсами. 6. Процвітання замість виживання - мета не просто зберегти, а створити умови для розвитку всіх форм життя.

Джерело: розроблено автором

2. Інтеграція екологічних та соціальних принципів. Концепція прагне створити синергію між екологічною стійкістю, соціальною справедливістю та економічною життєздатністю, використовуючи принципи циркулярної економіки, такі як повторне використання ресурсів та зменшення відходів.

3. Проактивність. Регенеративний розвиток передбачає активну участь у формуванні майбутнього, а не просто реагування на існуючі проблеми. Це означає прогнозування та створення рішень, які мають позитивний вплив у довгостроковій перспективі.

4. Системний підхід. Проєкти розглядаються як частина більшої екосистеми, що вимагає цілісного розуміння взаємозв'язків між усіма елементами системи, включаючи людей, природу та економіку.

Застосування концепції регенеративного розвитку в управлінні проєктами передбачає:

— зміну підходів в управлінні проєктами з акцентом на проєкти, які мають регенеративний потенціал, а не лише фінансово-економічний, екологічний чи соціальний ефекти;

— включення принципів регенеративного дизайну на ранніх стадіях проєктування, щоб забезпечити, що сам проєкт є частиною регенеративного циклу;

— регенеративне проєктування, яке починається з фази планування проєкту та фокусується на створенні проєктів, які є не тільки екологічно та соціально відповідальними, а й мають позитивний вплив на навколишнє середовище;

— дотримання стандартів PRiSM (Projects Integration Sustainable Methods) як методології управління проєктами, яка включає принципи сталого розвитку в управлінні проєктами, використовуючи методи, що відповідають концепції регенеративного розвитку.

Висновки. Регенеративний розвиток є еволюційним продовженням концепції сталого розвитку, що не обмежується збереженням ресурсів, а спрямований на їх активне відновлення, покращення та збагачення. Інтеграція принципів регенеративного розвитку в управління сталими проєктами дозволяє формувати інноваційні управлінські моделі, що сприяють довгостроковій стійкості, соціальній справедливості та екологічному процвітання. Управління сталими проєктами на засадах регенеративного розвитку базується на системному мисленні, місцевому контексті, співтворенні та циркулярності, що забезпечує глибоку інтеграцію проєктів у природне та соціальне середовище. Застосування регенеративного підходу передбачає перехід від мінімізації шкоди до створення позитивного впливу, що є особливо актуальним для посткризового відновлення України. Методології управління проєктами, такі як PRiSM, можуть бути адаптовані до регенеративного підходу, забезпечуючи відповідність проєктів принципам сталого та регенеративного розвитку.

Список використаних джерел

1. Ліщинська В.В. Стале управління проєктами: принципи, моделі, стандарти. Бізнес Інформ. 2024. № 12. С. 349–357. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-349-357>
2. The GPM P5 Standard for Sustainability in Project Management. GPM Global. Version 3.0. 106 p. URL: <https://www.gpm.org/standards-and-publications/the-p5-standard>
3. PRiSM. Projects Integrating Sustainable Methods. URL: <https://www.gpm.org/standards-and-publications/projects-integrating-sustainable-methods>.
4. Carboni, J., González, M. and Hodgkinson, J. The GPM® Guide to Sustainability in Project Management, GPM Global, 2013. 162 p. URL: <https://www.researchgate.net/publication/282816353>
5. Gareis R, Huemann M, Martinuzzi A, et al. Project Management and Sustainable Development Principles. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2013.

Алла ОСОКІНА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-5321-1053
osokina@kneu.edu.ua

Вікторія БИКОВА,
другий (магістерський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0008-8037-1069
viktory.b2004@gmail.com

УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ: ЯК СИСТЕМНА АНАЛІТИКА ТРАНСФОРМУЄ СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

Анотація. Досліджено роль управління на основі даних (Data-Driven Management, DDM) у трансформації сучасних систем управління якістю. Наголошено на зростаючому значенні аналітики даних як основи для прийняття рішень, заснованих на доказах, оптимізації процесів та безперервного вдосконалення. У роботі окреслено теоретичні засади DDM і розглянуто його застосування на стратегічному та операційному рівнях. Особливу увагу приділено практичним прикладам, зокрема компанії Toyota, які демонструють ефективність інтеграції аналітики у практику управління якістю.

Ключові слова: управління на основі даних, система менеджменту якості, цифрова трансформація.

Alla OSOKINA,
PhD, Associate Professor,
Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Viktoria BYKOVA
Master's Student,
educational programme “Project Management and Consulting”,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

DATA-DRIVEN MANAGEMENT: HOW SYSTEM ANALYTICS TRANSFORMS THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. The paper investigates the role of data-driven management (DDM) in transforming modern quality management systems. It emphasizes the growing importance of data analytics as a foundation for evidence-based decision-making, process optimization, and continuous improvement. The study outlines the theoretical principles of

DDM, and explores its application at strategic and operational levels. Particular attention is paid to real-world cases, including Toyota, which demonstrate the effectiveness of integrating analytics into quality management practices.

Keywords: data-driven management, quality management system, digital transformation.

Актуальність. Тенденція стрімкого зростання обсягів даних, що генеруються в результаті цифровізації бізнес-процесів, в останні роки значно зростає. Для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, стає необхідним не лише збирати інформацію, а й ефективно її аналізувати для подальшого імплементування. За цих умов формується підхід data-driven менеджменту (DDM), який полягає в управлінні різними за тематикою та обсягом даних для прийняття управлінських рішень, моніторингу процесів і прогнозування тенденцій розвитку. Зокрема, у сфері системи менеджменту якості (СМЯ) аналітика даних відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління [7]. Традиційні підходи до якості, які базуються на досвіді, інтуїції та, так званому, ретроспективному аналізі, поступово потребують та залучають аналіз великих даних (Big Data) [1]. Це дає змогу переходити від реактивного контролю якості до стратегічного управління, коли потенційні відхилення виявляються ще до їхнього впливу на кінцевий результат. В умовах глобальної конкуренції саме дані стають ключовим стратегічним ресурсом, який визначає успішність підприємства.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у визначенні ролі аналітики даних у трансформації системи менеджменту якості підприємства. Головні завдання полягають в аналізі актуальних механізмів аналізу даних у контексті систем менеджменту якості; визначити основні інструменти аналітики даних, які використовуються у системах менеджменту якості; оцінити переваги та ризики, пов'язані з цифровою трансформацією процесів управління якістю.

Результати дослідження. Конкурентоспроможність компаній в умовах надшвидкого розвитку та збільшення кількості даних є однією з найважливіших прерогатив для бізнесу. Питання системи менеджменту якості (СМЯ) досліджується й досі, оскільки її ефективність є доведеною, а сама система безпосередньо впливає на конкурентність компанії, її продуктів. Серед переваг міжнародного стандарту ISO 9001 (сьогодні - ISO 9001:2015) є узгодженість документації, яка полегшує подання інформації у структурованому вигляді для її подальшого використання; процедури, визначені стандартом, забезпечують вжиття корегувальних заходів у разі виявлення дефектів [4]. Завдяки аналізу великих обсягів даних стає можливим передбачити потенційні зміни та такі можливі дефекти [5, с. 88-90].

Data-driven менеджмент полягає в обробці масивів даних та їх безпосередньому використанню задля прийняття управлінських рішень різного формату та масштабу. Він має декілька головних переваг: підвищення якості прийняття управлінських рішень; оптимізація операційних процесів; зменшення ризиків; підвищення задоволеності клієнтів; підвищення ефективності використання ресурсів [6, с. 1468]. Важливими залишаються інструменти для аналізу даних та покращення оцінки ситуації загалом. Зокрема, *Power BI, Tableau, Qlik Sense*, забезпечують інтеграцію даних із різних джерел, у тому числі з виробничих систем, CRM та ERP. Це дозволяє створювати єдину інформаційну базу якості, де всі процеси відстежуються в реальному часі [2, с. 22, 55]. Звісно, ми не можемо оминати тренд впровадження машинного навчання та штучного інтелекту(ШІ). ШІ можна застосовувати для прогнозування відхилень у якості. Алгоритми можуть аналізувати попередні, якщо такі наявні, дані про дефекти, збої чи скарги клієнтів і виявляти закономірності, які не очевидні для людини. Окрім цього аналітика даних створює основу для персоналізованих показників ефективності (KPI), які автоматично оновлюються. Наприклад, показники Customer Satisfaction Index (CSI) або Defects per Million Opportunities (DPMO) розраховуються в реальному часі, що дозволяє менеджерам оцінювати результативність процесів не постфактум, а в момент їх виконання [3, с. 7-8]. Тож такі підходи сприяють формуванню культури доказового управління, коли рішення ухвалюються не на основі інтуїції, а на підставі чітких метрик, тенденцій і кореляцій.

Також можна стверджувати, що успішність впровадження data-driven менеджменту значною мірою залежить від зрілості організаційної культури. Компанії, які формують культуру роботи з даними, тобто навчають персонал, відкрито обговорюють результати аналітики, впроваджують політику прозорості, досягають істотно кращих результатів у сфері якості. Показовим прикладом використання підходу Data-Driven менеджменту є впровадження аналітичних інструментів у виробничих компаніях, зокрема в Toyota Motor Corporation. У межах системи Toyota Production System (TPS) компанія активно застосовує data analytics для моніторингу ключових показників якості (KPI), таких як відсоток дефектів, час простою обладнання та ефективність виробничих ліній. Завдяки впровадженню аналітичної платформи Toyota Connected Data Platform підприємство змогло скоротити кількість виробничих дефектів на 15 % за рахунок передбачуваної аналітики на основі даних, яка виявляє ризики поломок обладнання до їх виникнення; знизити витрати на контроль якості, оскільки автоматизована система аналізує великі обсяги даних із сенсорів у режимі реального часу; покращити задоволеність клієнтів [8, с. 71].

Висновки. Інтеграція аналітики даних у систему менеджменту якості змінює підхід

до управління. Data-driven менеджмент дозволяє створити цифрову екосистему, де кожен процес, показник і рішення ґрунтуються на достовірній інформації та чітких даних. Така система є більш стійкою до ризиків, забезпечує швидке реагування на зміни середовища та підвищує задоволеність клієнтів.

Список використаних джерел

1. Wamba S.F., Gunasekaran A., Akter S., Ren S.J., ... Childe S.J. (2017) Big data analytics and firm performance: effects of dynamic capabilities / S. F. Wamba та ін. *Journal of business research*. vol. 70. pp. 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009> (accessed November 2, 2025)
2. Davenport T.H., & Harris J.G. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press, Boston, p. 22, 55. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Competing_on_Analytics.html?id=n7Gp7Q84hcsC&redir_esc=y (accessed November 2, 2025).
3. Deloitte Insights. (2023). *Data-driven Organizations Report*. Report, p. 7–8. (дата звернення: 07.11.2025).
4. TMS Academy. ISO 9001 - Sertyfikatsiya system menedzhmentu yakosti [Quality Management System Certification]. URL: <https://tms.ua/sistemy-menedzhmenta/iso-9001/> (accessed November 4, 2025).
5. Marr B. (2022). Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things. Kogan Page, London, p. 88–90. URL: <https://surl.li/odjipf> (accessed November 3, 2025).
6. Priede J. (2012) Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and Its Strategic Necessity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 58. p. 1468-1475. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1133>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812045958> (accessed November 3, 2025).
7. ASQ. Quality Management System. URL: https://asq.org/quality-resources/quality-management-system?srsltid=AfmBOoqZRsMhy6Yc_qRTpObphsgd5eKjJ1RzM-zPqXHADvZpoiV9U_1r (accessed November 4, 2025).
8. Toyota Motor Corporation. (2023). *Integrated Report*, 107 p. URL: https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/annual/2023_001_integrated_en.pdf (accessed November 4, 2025).

Тетяна СМАКОГРАЙ,
другий (магістерський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Комплаєнс-менеджмент організацій»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
smakohrai.tetiana@kneu.ua

Денис ЛІФІНЦЕВ,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0003-4074-3725
lifintsev.denys@kneu.edu.ua

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕПРИБУТКОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні засади формування системи комплаєнс-менеджменту в неприбутковій організації. Обґрунтовано роль комплаєнс-системи як інструменту управління нормативними, донорськими та репутаційними ризиками. Розкрито значення ризик-орієнтованого підходу, внутрішнього контролю та етичної культури у забезпеченні інституційної стійкості організації. Визначено ключові елементи ефективної комплаєнс-системи та напрями її інтеграції в загальну систему управління неприбуткової організації.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент, неприбуткова організація, донорські вимоги, комплаєнс-ризик, внутрішній контроль, управління ризиками.

Tetiana SMAKOHRAI,
Master's Student,
educational programme “Compliance management of organizations”,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Denys LIFINTSEV,
Ph.D, Associate Professor,
Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

FORMATION OF A COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM IN A NON-PROFIT ORGANIZATION AS A FACTOR OF INSTITUTIONAL SUSTAINABILITY

Abstract. The article examines the theoretical and practical foundations of forming a compliance management system in a non-profit organization. The role of compliance as an instrument for managing regulatory, donor, and reputational risks is substantiated. The importance of a risk-based approach, internal control mechanisms, and ethical

culture in ensuring institutional sustainability is revealed. Key elements of an effective compliance system and directions for its integration into the overall management system of a non-profit organization are identified.

Keywords: compliance management, non-profit organization, donor requirements, compliance risks, internal control, risk management.

Актуальність дослідження зумовлена трансформаційними процесами, що відбуваються в неприбутковому секторі в умовах воєнного стану, фінансової нестабільності, глобалізації регуляторних вимог та інтеграції України до європейського правового простору. Сучасні неприбуткові організації функціонують у складному багаторівневому середовищі, де поєднуються вимоги національного законодавства, міжнародних стандартів фінансової прозорості, донорських регламентів і очікування суспільства щодо підзвітності та доброчесності. У таких умовах комплаєнс-менеджмент перестає бути факультативною функцією і набуває стратегічного значення як механізм забезпечення легітимності та інституційної стійкості організації.

Додаткової актуальності проблема формування системи комплаєнс-менеджменту набуває в умовах зростання репутаційних ризиків. В епоху цифровізації інформація про діяльність організацій швидко поширюється в публічному просторі, а будь-які порушення або підозри у недоброчесності можуть мати значний негативний суспільний резонанс. Для неприбуткових організацій, діяльність яких безпосередньо пов'язана з реалізацією соціально значущих проєктів, збереження репутаційного капіталу є одним із ключових нематеріальних активів. Саме тому формування ефективної комплаєнс-системи стає інструментом не лише нормативної відповідності, а й стратегічного управління довірою.

Постановка проблеми. Попри активний розвиток комплаєнс-інструментів у корпоративному секторі, в діяльності багатьох неприбуткових організацій комплаєнс залишається фрагментарним і зводиться переважно до формального виконання вимог законодавства або донорських регламентів. Відсутність інтегрованої моделі управління комплаєнс-ризиками знижує ефективність контролю та ускладнює забезпечення інституційної стійкості організації.

Проблемним залишається питання реалізації ризик-орієнтованого підходу до формування комплаєнс-системи, а також інтеграції її в загальну систему управління неприбуткової організації.

Результат дослідження. У сучасних умовах глобалізації посилення донорського контролю та зростання регуляторного навантаження питання формування системи комплаєнс-менеджменту набуває особливої ваги у діяльності неприбуткових організацій. Комплаєнс дедалі частіше розглядається не лише як механізм формального дотримання

законодавчих і грантових вимог, а як комплексна управлінська функція, спрямована на запобігання правовим, фінансовим, репутаційним і стратегічним ризикам. У цьому контексті система комплаєнс-менеджменту виступає інтегрованим інструментом забезпечення прозорості, підзвітності та інституційної стійкості організації.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 37301:2021, система комплаєнс-менеджменту повинна бути інтегрована у загальну систему менеджменту організації та функціонувати за принципом постійного вдосконалення (PDCA-цикл). Антикорупційна складова, визначена стандартом ISO 37301:2021, акцентує увагу на необхідності впровадження процедур належної перевірки, механізмів внутрішнього контролю та системи реагування на порушення [1].

Для неприбуткових організацій інтеграція комплаєнсу в систему управління має особливе значення з огляду на специфіку їх фінансування. Грантові кошти, міжнародна технічна допомога та благодійні внески передбачають підвищений рівень підзвітності перед донорами та суспільством. OECD підкреслює, що ефективна система комплаєнсу формує довіру стейкхолдерів та зменшує ризик зловживань [2]. Водночас UNODC наголошує на превентивному характері комплаєнс-програм як інструменту запобігання корупції [3].

Комплаєнс-ризиків в неприбуткових організаціях мають багатовимірний характер. Вони охоплюють не лише правові та фінансові аспекти, а й етичні та репутаційні складові. Репутаційні ризики особливо актуальні в умовах публічної підзвітності, що підтверджується міжнародними дослідженнями щодо впливу доброчесності на довіру стейкхолдерів. Порушення процедур або конфлікт інтересів можуть призвести до втрати донорської підтримки та негативних наслідків для організації.

Зазначені напрями свідчать, що комплаєнс-менеджмент має не лише контрольний, а й стратегічний характер. У сучасній управлінській парадигмі комплаєнс виступає інструментом стратегічного управління ризиками, оскільки забезпечує інтеграцію нормативних вимог у процес прийняття управлінських рішень. Фактично комплаєнс-система формує управлінську рамку відповідальності, що дозволяє узгоджувати стратегічні цілі організації з вимогами правового та донорського середовища.

Формування матриці комплаєнс-ризиків, представленої у табл. 1, здійснено на основі узагальнення міжнародних підходів до оцінки ризиків та практичних рекомендацій щодо організації внутрішнього контролю. Перелік ризиків сформовано з урахуванням типових загроз для неприбуткових організацій, що відображено у вітчизняних дослідженнях комплаєнс-менеджменту.

Таблиця 1 – Матриця комплаєнс-ризиків неприбуткової організації

Вид ризику	Ймовірність	Потенційний вплив	Управлінське реагування
Нецільове використання грантів	Середня	Високий	Посилення фінансового контролю
Порушення донорських процедур	Середня	Високий	Регулярний аудит та навчання персоналу
Конфлікт інтересів	Висока	Середній	Декларації та перевірка пов'язаних осіб
Репутаційні втрати	Низька	Високий	Комунікаційна стратегія

Джерело: складено автором

Реалізація ризик-орієнтованого підходу вимагає чіткого розподілу відповідальності між підрозділами. Модель «трьох ліній захисту», запропонована Інститутом внутрішніх аудиторів, дозволяє структурувати контрольні функції таким чином, щоб уникнути концентрації повноважень та забезпечити незалежність оцінки. Перша лінія відповідає за операційний контроль, друга — за методологічну підтримку та моніторинг, третя — за незалежний аудит ефективності системи [3].

Окрему увагу слід приділити формуванню комплаєнс-культури. М. Сагайдак та І. Маринюк підкреслюють, що без підтримки керівництва комплаєнс-система залишається формальною [5]. У цьому контексті важливими є регулярні навчання персоналу, роз'яснення політик, наявність каналів повідомлення про порушення та захист викривачів.

Таким чином, система комплаєнс-менеджменту в неприбутковій організації є багатокомпонентною структурою, що поєднує нормативні, управлінські та етичні механізми. Її ефективність визначається рівнем інтеграції у стратегічне управління, здатністю адаптуватися до змін середовища та готовністю організації формувати культуру відповідальності. Комплексний підхід до впровадження комплаєнсу забезпечує не лише мінімізацію ризиків, а й створює передумови для довгострокового розвитку та зміцнення довіри донорів і суспільства.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що формування системи комплаєнс-менеджменту в неприбутковій організації є об'єктивною необхідністю в умовах посилення регуляторного середовища, зростання донорських вимог та підвищеної суспільної уваги до прозорості використання ресурсів. Комплаєнс у сучасному розумінні виходить за межі формального дотримання законодавчих норм і трансформується у стратегічний інструмент управління ризиками та забезпечення інституційної стійкості організації.

Ефективна комплаєнс-система повинна бути інтегрована в загальну систему управління та охоплювати нормативний, ризик-орієнтований, контрольний та ціннісний

компоненти. Така інтеграція забезпечує узгодження управлінських рішень із законодавчими та донорськими вимогами, мінімізує правові та фінансові ризики, а також сприяє формуванню культури доброчесності.

Таким чином, система комплаєнс-менеджменту в неприбутковій організації виступає багатокомпонентним управлінським механізмом, який забезпечує прозорість діяльності, фінансову безпеку та довгострокову стабільність функціонування. Її впровадження є важливою передумовою зміцнення інституційної спроможності та конкурентоспроможності організації в умовах сучасних регуляторних викликів.

Список використаних джерел

1. ISO 37301:2021. Compliance management systems – Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization, 2021. 40 p. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html>
2. OECD (2023). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. OECD Publishing. Paris. 77 p. <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>.
3. UNODC. An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide. New York: United Nations, 2013. 108 p. URL: https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/An_Anti-Corruption_Ethics_and_Compliance_Programme_for_Business- A Practical Guide.pdf
4. The Institute of Internal Auditors (IIA). The Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense. Lake Mary, FL : IIA, 2020. 14 p. URL: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>
5. Сагайдак М.П., Маринюк І.О. Дослідження теоретичних основ формування системи комплаєнс-менеджменту організацій. *Збірник наукових праць "Вчені записки"*. 2024. № 37(4). С. 108-120. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.10.068.074

Леся БАБІЙ,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри податкового менеджменту та
фінансового моніторингу імені М.Чумаченка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-6516-0377
babiy.lesya@kneu.edu.ua

Роман БОЯРСЬКИЙ,
другий (магістерський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Комплаєнс-менеджмент організацій»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
boiarskyi@gmail.com

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА НАЛЕЖНА ПЕРЕВІРКА КЛІЄНТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено роль аналізу фінансової звітності та належної перевірки клієнтів як ключових інструментів комплаєнс-менеджменту організації. Обґрунтовано значення фінансового аналізу в процесі ідентифікації та оцінки комплаєнс-ризиків. Розкрито взаємозв'язок фінансової звітності та процедур due diligence у системі ризик-орієнтованого управління, а також визначено їх значення для забезпечення прозорості, фінансової безпеки та сталого розвитку організації.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент, фінансова звітність, належна перевірка клієнтів, фінансові ризики, корпоративне управління

Lesya BABIY,
PhD in Economics, Associate Professor
of the M. Chumachenko Department of Tax Management and Financial Monitoring,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Roman BOIARSKYI,
Master's Student,
educational programme “Compliance management of organizations”,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

FINANCIAL STATEMENT ANALYSIS AND CUSTOMER DUE DILIGENCE AS A TOOL OF AN ORGANIZATION'S COMPLIANCE MANAGEMENT

Abstract. The article examines the role of financial statement analysis and customer due diligence as key instruments of compliance management within organizations. The significance of financial analysis in identifying and assessing compliance risks, including financial, legal, and reputational risks, is substantiated. The interconnection between financial reporting and due diligence procedures within a risk-based management approach is revealed, emphasizing their importance for ensuring transparency, financial security, and sustainable organizational development.

Keywords: compliance management, financial statements, customer due diligence, financial risks, corporate governance

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі комплаєнс-менеджменту в сучасних організаціях в умовах посилення регуляторних вимог, фінансової глобалізації та підвищених ризиків економічної нестабільності. Сучасне бізнес-середовище характеризується ускладненням фінансових відносин, збільшенням кількості трансакцій із залученням різноманітних контрагентів та зростанням вимог до прозорості діяльності суб'єктів господарювання. За таких умов аналіз фінансової звітності перестає бути виключно інструментом внутрішнього управління або фінансового контролю і набуває стратегічного значення як елемент системи запобігання фінансовим, правовим та репутаційним ризикам. Неналежна оцінка фінансового стану клієнтів і партнерів може призвести до участі організації у сумнівних або ризикованих операціях, що, у свою чергу, загрожує фінансовими втратами, санкціями з боку регуляторних органів та підривом довіри з боку стейкхолдерів.

Постановка проблеми. Особливої актуальності проблема аналізу фінансової звітності та належної перевірки клієнтів набуває в контексті впровадження ризик-орієнтованого підходу в комплаєнс-менеджменті, що передбачає перехід від формального виконання вимог до системного управління ризиками. Належна перевірка клієнтів, поєднана з ґрунтовним аналізом їх фінансової звітності, дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційно небезпечні взаємозв'язки, ознаки фінансових зловживань або непрозорих схем діяльності. В умовах інтеграції національних економік у міжнародний фінансовий простір та посилення відповідальності організацій за дотримання принципів доброчесності й прозорості саме комплексний підхід до фінансового аналізу та due diligence стає одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку, фінансової безпеки та довгострокової конкурентоспроможності організації.

Результат дослідження. У сучасних умовах глобалізації, фінансової цифровізації та зростання регуляторного тиску питання комплаєнс-менеджменту набуває особливої ваги в системі корпоративного управління організацій. Комплаєнс дедалі частіше розглядається не лише як механізм формального дотримання законодавчих вимог, а як комплексна управлінська функція, спрямована на запобігання правовим, фінансовим, репутаційним і стратегічним ризикам [1]. У цьому контексті аналіз фінансової звітності та належна перевірка клієнтів (due diligence, customer due diligence, know your customer) виступають ключовими інструментами комплаєнс-менеджменту, оскільки саме вони забезпечують інформаційну основу для прийняття зважених управлінських рішень і формування культури доброчесності в організації.

Фінансова звітність є одним з основних джерел інформації про економічний стан, результати діяльності та фінансову стійкість як самої організації, так і її контрагентів. В

умовах комплаєнс-менеджменту вона виконує не лише облікову або аналітичну функцію, а й контрольну, превентивну та сигнальну. Аналіз фінансової звітності дозволяє виявити ознаки фінансової нестабільності, маніпуляцій, прихованих зобов'язань, непрозорих фінансових потоків, а також потенційні індикатори шахрайства або відмивання коштів. Саме тому фінансовий аналіз дедалі частіше інтегрується в процедури належної перевірки клієнтів, партнерів і постачальників, особливо у фінансовому секторі, великому бізнесі та компаніях із міжнародною діяльністю [2].

Належна перевірка клієнтів у комплаєнс-менеджменті є багаторівневим процесом, що передбачає ідентифікацію клієнта, оцінку його ділової репутації, фінансового стану, структури власності, джерел походження коштів і потенційних ризиків співпраці. Вона ґрунтується на принципі ризик-орієнтованого підходу, відповідно до якого глибина та інтенсивність перевірки залежать від рівня ризику, пов'язаного з конкретним клієнтом або операцією. Аналіз фінансової звітності в цьому процесі відіграє роль об'єктивного інструменту, що дозволяє перейти від формальних перевірок до змістовної оцінки реального економічного профілю контрагента.

Важливим аспектом є те, що аналіз фінансової звітності в комплаєнс-менеджменті має бути не ізольованим, а системним і комплексним. Він включає оцінку ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності, структури активів і зобов'язань. У поєднанні з нефінансовою інформацією – даними про структуру власності, управлінський склад, судові спори, санкційні обмеження, публічну репутацію – такий аналіз дозволяє сформувати цілісну картину ризиків, пов'язаних із клієнтом або партнером.

У практиці комплаєнс-менеджменту особливу увагу приділяють виявленню аномалій у фінансовій звітності, які можуть свідчити про приховані ризики. До таких аномалій належать різкі коливання фінансових показників без об'єктивних економічних причин, непропорційне зростання доходів або витрат, нетипова структура активів, високий рівень дебіторської заборгованості, постійні збитки за наявності активної операційної діяльності. У контексті належної перевірки клієнтів такі сигнали потребують додаткового аналізу та можуть стати підставою для посиленої перевірки або відмови від співпраці [3]. Для систематизації ролі фінансової звітності в комплаєнс-менеджменті доцільно узагальнити її функції та аналітичні можливості в межах належної перевірки клієнтів, що відображено в табл. 1.

Належна перевірка клієнтів як інструмент комплаєнс-менеджменту не обмежується разовою процедурою на етапі встановлення ділових відносин. Вона має динамічний характер і передбачає постійний моніторинг фінансового стану клієнтів та їх операцій. Аналіз фінансової звітності в цьому випадку використовується як інструмент регулярного

оновлення ризик-профілю клієнта, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в його фінансовому становищі або бізнес-моделі. Водночас слід зазначити, що ефективність аналізу фінансової звітності в комплаєнс-менеджменті значною мірою залежить від якості самої звітності та рівня фінансової культури організації. Використання міжнародних стандартів фінансової звітності, прозорість облікової політики, наявність незалежного аудиту суттєво підвищують довіру до фінансової інформації та зменшують комплаєнс-ризик. Для клієнтів і партнерів це стає важливим сигналом надійності та готовності до відповідальної ділової поведінки (табл. 2).

Таблиця 1 – Роль аналізу фінансової звітності в системі комплаєнс-менеджменту

Напрямок використання	Зміст і комплаєнс-значення
Оцінка фінансової стійкості	Виявлення здатності клієнта виконувати фінансові зобов'язання та мінімізація ризику неплатоспроможності
Виявлення фінансових аномалій	Ідентифікація нетипових показників, що можуть свідчити про шахрайство або маніпуляції
Аналіз структури власності через фінансові дані	Виявлення прихованих бенефіціарів і пов'язаних осіб
Підтвердження джерел походження коштів	Оцінка легальності фінансових потоків
Формування ризик-профілю клієнта	Інтеграція фінансових показників у загальну модель комплаєнс-ризиків

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

У підсумку можна стверджувати, що аналіз фінансової звітності та належна перевірка клієнтів є взаємодоповнювальними інструментами комплаєнс-менеджменту, які формують інформаційну та аналітичну основу для забезпечення економічної безпеки організації. Їх інтеграція дозволяє перейти від формального дотримання нормативних вимог до проактивного управління ризиками, спрямованого на запобігання негативним наслідкам ще на ранніх етапах взаємодії з клієнтами та партнерами. У сучасному бізнес-середовищі саме такий підхід стає ключовою умовою сталого розвитку, збереження репутації та довгострокової конкурентоспроможності організації.

Таблиця 2 – Використання фінансової звітності на етапах належної перевірки клієнтів

Етап перевірки	Зміст аналізу фінансової звітності
Первинна ідентифікація клієнта	Оцінка базових фінансових показників і структури активів
Оцінка ризиків співпраці	Аналіз ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості
Поглиблена перевірка (enhanced due diligence)	Детальний аналіз динаміки показників, джерел доходів, фінансових потоків
Поточний моніторинг	Регулярний аналіз оновленої фінансової звітності та виявлення змін ризик-профілю
Прийняття управлінських рішень	Використання результатів аналізу для продовження, обмеження або припинення співпраці

Джерело: розроблено авторами на основі [4]

Висновки. У ході дослідження обґрунтовано, що аналіз фінансової звітності та належна перевірка клієнтів є взаємопов'язаними і взаємодоповнювальними інструментами комплаєнс-менеджменту, які формують аналітичну основу для ефективного управління фінансовими, правовими та репутаційними ризиками організації. Доведено, що фінансова звітність у межах комплаєнс-функції виконує не лише інформаційну, а й превентивну роль, дозволяючи виявляти аномалії у фінансових показниках, оцінювати платоспроможність і стійкість контрагентів, а також підтверджувати легальність джерел походження коштів. Поєднання фінансового аналізу з процедурами належної перевірки клієнтів сприяє формуванню комплексного ризик-профілю та переходу від формального контролю до проактивного управління ризиками, що відповідає сучасним вимогам комплаєнс-менеджменту та корпоративного управління.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що інтеграція аналізу фінансової звітності в систему належної перевірки клієнтів є необхідною умовою підвищення ефективності комплаєнс-менеджменту в організації. Запровадження системного, ризик-орієнтованого підходу до фінансового аналізу дозволяє своєчасно реагувати на зміни у фінансовому стані клієнтів і партнерів, мінімізувати ймовірність залучення організації до ризикованих або незаконних операцій та зміцнювати довіру з боку регуляторів і стейкхолдерів. Отримані висновки можуть бути використані як теоретичне підґрунтя для подальших наукових досліджень і як практичні рекомендації щодо вдосконалення комплаєнс-процедур у діяльності сучасних організацій.

Список використаних джерел

1. Щербакова Н.В. Due Diligence vs. Compliance — чи який інструмент краще забезпечує ефективність бізнесу та його фінансову стабільність. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. Вип. 02. С. 57–63. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.57>
2. Братчук У.П. Фінансовий комплаєнс як інструмент удосконалення фінансової архітектури. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3 (51). С. 14–23. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.2>.
3. Озарко О.П., Чікалкін П., Даньків Н.І., Бавдис А.Е., Лозинський І.І. Зміст функції комплаєнс-контролю в банківській діяльності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. № 41 С. 424-430. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13838281>. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1357>
4. Петленко Ю.В., Проценко К.О. Проблеми та перспективи перевірки фінансової інформації українських компаній на достовірність. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 828-837. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/119.pdf
5. Плескун І. В. Ризик-контроль клієнтів банку в системі фінансового моніторингу : кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису : дис. ... д-ра філософії : 072 / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2020. 257 с. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Pleskun-I.V.-Dysertatsiya-Vchenna-rada-DF-64.055.008-2020.pdf>

Леся БАБІЙ,

канд. екон. наук, доцент кафедри податкового менеджменту
та фінансового моніторингу імені М. Чумаченка,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0002-6516-0377

babiy.lesya@kneu.edu.ua

Оксана ГРЕЧАНІЧЕНКО,

другий (магістерський) рівень вищої освіти,

освітня програма «Комплаєнс-менеджмент організацій»,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

auditphd@gmail.com

ФОРМУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЮ

Анотація. Стаття присвячена перетворенню ризиків на керований процес через їх інтеграцію в систему прийняття рішень. Автор розглядає ризик як частину бізнесу, яку можна передбачити за допомогою цифрових інструментів та аналітики. У роботі вибудовано ієрархію загроз: від технічних збоїв на виробництві до змін у регуляторних правилах та стратегічних викликів. Запропоновано розподілити відповідальність за ризики між усіма рівнями управління. Такий підхід робить підприємство стійким і дозволяє йому розвиватися.

Ключові слова: ризик, оцінювання ризику, правовий комплаєнс, ієрархія ризиків,

Lesya BABIY,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Tax Management
and Financial Monitoring named after M. Chumachenko,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Oksana GRECHANICHENKO,

Master's Student,

educational programme “Compliance management of organizations”,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

FORMATION OF A RISK-BASED APPROACH TO BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT

Abstract. The article is devoted to transforming risks into a manageable process by integrating them into the decision-making system. The author considers risk as part of business that can be predicted using digital tools and analytics. The paper builds a hierarchy of threats: from technical failures in production to changes in regulatory rules and strategic challenges. It is proposed to distribute responsibility for risks among all levels of management. This approach makes the enterprise resilient and allows it to develop.

Keywords: risk, risk assessment, legal compliance, risk hierarchy/

Актуальність. Посилення регуляторного впливу, економічна нестабільність, воєнні ризики, коливання ринкової кон'юнктури та цифровізація фінансових операцій суттєво трансформують систему управління підприємствами. У таких умовах ризик набуває системного характеру та охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні управління. Зміщення акцентів із традиційних фінансових і виробничих ризиків на цифрові зумовлює потребу формування інтегрованої моделі ризик-менеджменту, що забезпечує адаптивність і стійкість бізнесу. Ризик-орієнтований підхід стає ключовим елементом побудови ефективної системи внутрішнього контролю, фінансового моніторингу та планування діяльності.

Теоретико-методологічні засади управління ризиками розроблялися у працях Сопка В.В. та Савченка В.Я., які розглядають ризик-орієнтований підхід як інтегральну складову бухгалтерського й управлінського обліку. При цьому, Іванов П.П. визначає його як інструмент підвищення достовірності фінансової звітності, тоді як Горецька Л.Л. акцентує на важливості розмежування внутрішніх і зовнішніх загроз.

Водночас, незважаючи на наявність досліджень, питання комплексної інтеграції ризик-орієнтованого підходу в систему фінансової безпеки та внутрішнього контролю підприємств, з урахуванням багаторівневої ієрархії ризиків і цифровізації бізнес-процесів, залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює необхідність формування адаптивної моделі управління ризиками, здатної забезпечити стратегічну стійкість і прозорість функціонування підприємств у сучасному нестабільному середовищі.

Постановка завдання. Метою дослідження є комплексне обґрунтування теоретичних і прикладних засад формування інтегрованої системи управління ризиками підприємства на основі ієрархічного підходу, визначення їх взаємозв'язків та впливу на фінансову стійкість, якість управління і довгострокову бізнес-цінність.

Досягнення поставленої мети передбачає розроблення методичних підходів до оцінювання, моніторингу та прогнозування ризиків із урахуванням цифровізації бізнес-процесів та вимог фінансової безпеки, а також формування адаптивного організаційно-економічного механізму інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему стратегічного та операційного управління підприємством.

Результати дослідження. У межах управлінської функції ризик набуває статусу керованого процесу, де акцент зміщується з уникнення на оптимізацію. Управлінець не стільки уникає ризику, скільки адаптує до нього систему прийняття рішень, створюючи буфери безпеки, формуючи резерви, диверсифікуючи джерела постачання або фінансування, укладаючи страховки, впроваджуючи моніторингові протоколи. Ця структурна інтеграція

ризик у управлінську практику зумовлює необхідність його формалізованої оцінки на всіх етапах – від стратегічного планування до тактичного адміністрування.

Ризик-менеджмент передбачає безперервний моніторинг та управління ефективністю контрольних заходів і процедур, котрі застосовуються для управління ризиками сталого розвитку. Підхід, що ґрунтується на оцінці ризику, спонукає підприємства розглядати ризики та можливості сталого розвитку як невід’ємну частину своєї стратегії [1].

У виробничому середовищі ризик має багаторівневу ієрархію, де кожна ланка впливає на інші через взаємозалежність процесів і показників. У межах операційного циклу ризики можуть реалізуватись у вигляді затримки поставок, перебоїв у енергозабезпеченні, збоїв у роботі автоматизованих систем, недотримання технологічного регламенту або браку кваліфікованого персоналу. Сукупність цих чинників спричиняє каскадні наслідки: зниження обсягів виробництва, підвищення питомих витрат, зрив термінів поставки, погіршення репутаційного профілю. Особливої уваги потребує взаємозв’язок між виробничим і фінансовим ризиком – останній часто є наслідком першого. Наприклад, втрата основного замовника через несвоєчасне виконання контракту трансформується в розрив грошового потоку, неможливість обслуговування боргу або зниження кредитного рейтингу. Виробничі ризики, попри свою матеріальну природу, дедалі частіше пов’язані з цифровими збоями: атаками на промислові ІТ-системи, кібервразливістю ПЛК-контролерів, відмовами в системах автоматичного управління. Через це все більшої ваги набуває процес аудиту ризиків на стадії проектування виробничих потужностей або технічного переоснащення. Розрахунок ризику на цій стадії здійснюється на основі методів імовірнісного інжинірингу, коли проєктна схема аналізується на предмет вузлів із високою ймовірністю відмови.

Серед правових і регуляторних ризиків вирізняється комплекс проблем, що пов’язані з нестабільністю нормативного середовища, колізіями в законодавстві, змінами податкових ставок, впровадженням нових екологічних вимог або умов ринку праці. Деякі підприємства впроваджують моделі правового комплаєнсу, які дозволяють вбудовувати правові вимоги в операційні процеси, знижуючи ризик їх несвідомого порушення.

Інституційні ризики виявляються і в корпоративному управлінні, коли зміна акціонерного складу, внутрішні конфлікти або непрозорі процедури прийняття рішень ведуть до порушення стратегічної цілісності. Також у сучасному бізнес-середовищі дедалі частіше згадується категорія ESG-ризиків, де юридичні наслідки можуть бути зумовлені соціальними чи етичними порушеннями. Це відкриває нову площину структуризації

ризик – не лише за функціональними ознаками, а й за ціннісними вимірами. Таким чином, системне включення правової складової в управління ризиками змінює роль юристів – із реактивної (нагляду) на проактивну (участь у проєктуванні рішень).

Фінансові ризики в діяльності підприємства проявляються через динаміку вартості активів, коливання обмінного курсу, зміну облікових ставок, доступність капіталу, ліквідність ринку і кредитоспроможність контрагентів. Найпоширеніші форми включають валютний, процентний, кредитний, інвестиційний і операційний ризик. У системі управління ці ризики оцінюються за допомогою статистичних методів: варіаційного аналізу, VaR (value at risk), оцінки сценаріїв, варіаційних дерев, фінансового стрес-тестування. Водночас, не менш значущим стає операційний фінансовий ризик, пов'язаний із помилками в обліку, шахрайством, недосконалістю внутрішніх процедур. Унаслідок цього дедалі поширенішою практикою стає впровадження систем внутрішнього контролю і фінансового аудиту на базі ERP-модулів, які в режимі реального часу виявляють відхилення від допустимих фінансових сценаріїв. Інтеграція ризик-менеджменту у фінансове планування дозволяє не лише уникати втрат, а й формувати більш гнучку політику управління капіталом. Підприємства починають закладати фінансовий ризик у свою вартість капіталу, переглядати WACC (середньозважену вартість капіталу), коригуючи її залежно від оцінки системної волатильності сектору. Така адаптивність стає базою для виживання в середовищі високої економічної турбулентності [2].

У бізнес-системі підприємства, яка функціонує в умовах відкритого і часто нестабільного зовнішнього середовища, розуміння ієрархії ризиків стає ключовим елементом стратегічної чутливості та адаптивності. Ризик не є однорідним за своєю природою – він проявляється на різних рівнях управлінської структури, трансформується відповідно до глибини ухвалення рішень, охоплює як короткострокові функціональні дії, так і довгострокові вектори розвитку. У цій площині розрізнення стратегічних, тактичних і операційних ризиків дозволяє підприємству створити горизонтально-вертикальну модель управління, де кожна категорія ризику прив'язана до відповідного управлінського рівня і виконує не лише деструктивну, а й сигнальну функцію. Стратегічні ризики виникають у межах глобального планування і можуть охоплювати зміну конкурентного ландшафту, радикальні технологічні інновації, вихід на нові ринки або зміну цільової бізнес-моделі. Тактичні ризики мають середньострокову природу (1–3 роки) й формуються у процесі реалізації стратегій через бізнес-плани, бюджетування, маркетингові програми, інвестиційні проєкти. Вони пов'язані з невідповідністю між стратегічними цілями й ресурсними можливостями, із збоєм комунікацій між відділами, недосконалістю

середньорівневих процесів, що часто призводить до інерції або субоптимальних рішень. Операційні ризики, в свою чергу, проявляються на рівні щоденних процесів – постачання, виробництва, логістики, обліку, персоналу – й мають безпосередній вплив на короткострокову ефективність діяльності. Ця категорія найбільш піддається формалізації через KPI, контрольні карти, моделі оцінки втрат, стандартизовані протоколи. Розподіл ризиків за рівнями управління дозволяє локалізувати зони підвищеної уразливості не лише за функціональними підрозділами, а й за вертикаллю прийняття рішень. Така ієрархічна структура стає основою для побудови інтегрованої системи risk-based thinking, у якій кожна управлінська дія оцінюється з урахуванням її потенційних ризиків та впливу на інші рівні системи [3].

У межах складної динамічної системи підприємства ієрархія ризиків не є сталим шаблоном, вона трансформується під впливом змін зовнішнього середовища, технологічної еволюції та внутрішніх організаційних перетворень. Це потребує не лише перерозподілу інструментів управління ризиками, а й зміни підходів до побудови ризик-архітектури. Замість ізольованого управління ризиками кожного рівня дедалі більше використовується концепція наскрізної ризикової відповідальності, коли стратегічні ризики не спускаються до нижчого рівня, а проєктуються через нього, а операційні, навпаки, агрегуються догори через системи раннього попередження та інтегровану аналітику. Такі підходи потребують від підприємства наявності внутрішньої цифрової платформи, яка дозволяє акумулювати та агрегувати ризикову інформацію, формувати її в інтерпретовану аналітику й проєктувати сценарії реагування. У межах сучасної практики така платформа поєднує ERP-систему, бізнес-аналітику (BI), системи моніторингу KPI і матриці ризиків. Її побудова дозволяє не лише фіксувати відхилення, а й прогнозувати ймовірність розвитку подій за заданими патернами, що створює інтелектуальний шар управління ризиками.

Структурна інтеграція ризиків у бізнес-систему неможлива без їх точного позиціонування за рівнями відповідальності. Для цього формується спеціальна матриця ризиків, у якій кожен об'єкт ризику зіставляється з управлінською функцією та рівнем впливу. У великих промислових компаніях впроваджується модель трьох ліній захисту: перша – операційна, друга – контрольна, третя – аудиторська. Такий підхід дозволяє не лише структурувати ризики, а й встановити чіткі механізми реакції: превентивної, коригуючої, компенсаційної. Водночас розбудова ієрархії ризиків вимагає активного залучення цифрових інструментів – дашбордів ризиків, інтерактивних атриць heat maps, алгоритмів категоризації, моделей впливу та ймовірності. Цифрові платформи дозволяють інтегрувати ризикові сценарії в щоденну управлінську практику, автоматизувати поріг

сповіщення, а в деяких випадках – навіть активувати системи самокорекції процесів. Це створює умови для трансформації ризик-менеджменту з обмежувального інструменту у стратегічний актив, що формує поведінкову архітектуру підприємства.

У процесі практичного впровадження ієрархічної системи ризиків ключовим стає створення механізму динамічного балансування між рівнями управління. Це означає, що стратегічні ініціативи мають проходити через призму операційних можливостей, а операційні ризики – бути інтерпретованими у стратегічному контексті. Для цього застосовуються моделі зворотного зв'язку, у яких результати нижчого рівня формують сигнали для адаптації верхнього. Вони можуть набирати форми KPI-тригерів, адаптивного бюджетування, сценарного тестування або ризик-орієнтованої реструктуризації процесів. Зокрема, якщо підрозділ не виконує фінансовий план через збій постачання, це може активувати перегляд логістичної стратегії або зміни в угодах з контрагентами [4].

Така трансформація вимагає від підприємства не лише аналітичної гнучкості, а й високої зрілості корпоративної культури – готовності до відкритого обговорення ризиків, нетолерантності до прихованих проблем, готовності змінювати рішення в разі зміни ситуації. Ієрархія ризиків у такому випадку стає не лише інструментом управління, а й дзеркалом організаційної свідомості підприємства, його здатності адекватно реагувати, адаптуватися і розвиватися у складному середовищі.

Останнім вектором у розгортанні ієрархії ризиків є їх інтеграція у загальну модель бізнес-цінності підприємства. Це означає, що кожен ризик має бути не лише визначений та оцінений, а й позиціонований щодо довгострокової капіталізації компанії. В умовах ESG-переорієнтації та нових вимог до прозорості діяльності ризик набуває виміру не тільки фінансового, а й соціального, етичного, екологічного. Наприклад, стратегічне рішення щодо використання певного типу сировини має враховувати не лише економічний ризик, а й ризик репутаційного шкоди, втрати доступу до зеленого фінансування, опору з боку стейкхолдерів. Усе це формує концепцію ризиків як невід'ємної складової вартості бізнесу, що фіксується не тільки у фінансових звітах, а й у нефінансових розкриттях, інтегрованих звітності, аналітичних оцінках інвесторів. У цьому сенсі ієрархія ризиків перетворюється на просторово-часову карту вразливостей, де кожен вузол має свій потенціал впливу на траєкторію компанії. Підприємства, які спроможні вписати ризик у свою систему стратегічного мислення, формують не лише захист від негативних подій, а й конкурентну перевагу в здатності до гнучкої адаптації. Це відкриває перед управлінською наукою нові горизонти – не лише мінімізувати ризики, а

використовувати їх як тригери трансформації, як фактори стратегічного переосмислення і як рушії змістовної еволюції бізнес-моделі.

Висновки. Дослідження показало, що сучасне управління підприємством у нестабільному середовищі вимагає системного підходу до ризиків, які охоплюють стратегічний, тактичний та операційний рівні. Ієрархізація ризиків і їхня інтеграція в управлінські процеси дозволяють виявляти ключові зони вразливості та забезпечувати узгодженість між фінансовою, операційною та цифровою складовими управління.

У роботі було розглянуто різні категорії ризиків – фінансові, операційні, регуляторні, цифрові та ESG-ризиків – та запропоновано багаторівневу систему управління ними, що передбачає структурування ризиків, визначення зон відповідальності та використання цифрових інструментів моніторингу й аналітики. Такий підхід дозволяє інтегрувати оцінку ризиків у процес прийняття рішень і забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та рівнями управління. Впровадження запропонованого ризик-орієнтованого підходу сприяє трансформації ризику з деструктивного чинника у стратегічний ресурс підприємства, підвищує його здатність до адаптації та створює умови для зміцнення конкурентних переваг і довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Шепель Т.П. Сталий розвиток крізь призму ризиків: роль ризик-орієнтованого управління та інтегрованої звітності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 164–173. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-22>.
2. Павлюк Т.С., Полусмяк Ю.І., Гончаров А.Є. Новітні можливості стратегічного розвитку інновацій українських підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 44–50. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-9-9>.
3. Денисюк О.Г., Цаль-Цалко Ю.С. Стратегічні, тактичні і оперативні управлінські інструменти забезпечення резильєнтності самодостатнього розвитку бізнесу. *Економічний простір*. 2025. № 203 С. 63-70. <https://doi.org/10.30838/EP.203.63-70>.
4. Шульга С.В., Нечипорук Н.В. Інтеграція систем бухгалтерського обліку та економічної безпеки: сучасні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 17-23. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.17.

Михайло САГАЙДАК,

д-р екон. наук., професор, завідувач кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0001-6526-1170

sahaidak@kneu.edu.ua

Юлія ОРЛА,

другий (магістерський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Компласнс-менеджмент організацій»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0009-0000-4121-0256

orlapost2017@gmail.com

РОЗВИТОК КОМПЛАСНСУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

*Анотація. У тезах досліджено основні етапи становлення та розвитку компласнсу в Україні в контексті європейської інтеграції та трансформації системи корпоративного управління. Проаналізовано теоретичні основи компласнсу як інструменту інституційного та корпоративного управління, його еволюцію у США та країнах ЄС, а також його роль у забезпеченні економічної безпеки та сталого розвитку національної економіки. Розкрито інституційні бар'єри впровадження компласнсу в Україні, вплив законодавчих, регуляторних та цифрових трансформацій на формування ефективних компласнс-систем. Визначено спільні та відмінні риси української та європейської моделей компласнсу. Сформульовано рекомендації щодо подальшого розвитку компласнс-інфраструктури як чинника підвищення прозорості, довіри та макроекономічної стабільності держави.
Ключові слова: компласнс, європейська інтеграція, корпоративне управління, антикорупційна політика, цифровізація, інституційна спроможність*

Mykhailo SAHAIDAK,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Yuliya ORLA,

Master's Student,
educational programme “Compliance management of organizations”,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

DEVELOPMENT OF COMPLIANCE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

*Abstract. The theses examine the key stages of the formation and development of compliance in Ukraine in the context of European integration and the transformation of the corporate governance system. The theoretical foundations of compliance as an instrument of institutional and corporate governance are analyzed, along with its evolution in the United States and the European Union countries, as well as its role in ensuring economic security and sustainable development of the national economy. The study identifies institutional barriers to the implementation of compliance in Ukraine and assesses the impact of legislative, regulatory, and digital transformations on the formation of effective compliance systems. Common and distinctive features of the Ukrainian and European compliance models are determined. Recommendations are formulated for the further development of compliance infrastructure as a factor in enhancing transparency, trust, and macroeconomic stability of the state.
Keywords: compliance, European integration, corporate governance, anti-corruption policy, digitalization, institutional capacity*

Актуальність. В умовах поглиблення європейської інтеграції України та структурної трансформації національної економіки особливої ваги набуває впровадження сучасних механізмів забезпечення доброчесності, прозорості та підзвітності у державному та корпоративному управлінні. Одним із ключових інструментів такого забезпечення виступає комплаєнс як система внутрішнього та інституційного контролю відповідності діяльності організацій законодавчим, етичним та антикорупційним вимогам. Після 2014 року, у зв'язку з імплементацією положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, питання формування ефективних комплаєнс-механізмів набуло стратегічного значення з огляду на реформування публічного управління, корпоративного сектору та фінансових ринків. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації української моделі комплаєнсу до європейських стандартів, а також потребою подолання інституційних, організаційних та культурних бар'єрів, що стримують повноцінне функціонування комплаєнс-систем і знижують рівень довіри до економічних та державних інститутів.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в аналізі особливостей розвитку комплаєнсу в Україні, визначенні його спільних та відмінних рис порівняно з європейською моделлю, а також ідентифікації ключових інституційних проблем і стратегічних перспектив розвитку комплаєнс-інфраструктури. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: дослідження еволюції комплаєнсу як інструменту корпоративного управління; визначення значення комплаєнсу для забезпечення економічної безпеки та стійкості національної економіки; аналіз інституційних бар'єрів упровадження комплаєнсу в Україні; характеристика впливу законодавчих змін і цифровізації на розвиток комплаєнс-системи; порівняння української та європейської моделей комплаєнсу з позицій інституційної зрілості та ефективності правозастосування.

Результати дослідження. У результаті проведеного дослідження встановлено, що комплаєнс як інституційний та управлінський феномен зазнав послідовного розвитку в контексті трансформації моделей корпоративного управління, еволюціонувавши від інструменту внутрішнього контролю у корпоративному секторі США до багаторівневої системи забезпечення нормативної, етичної та антикорупційної відповідності, інтегрованої у моделі публічного та приватного управління країн Європейського Союзу. Такий підхід до розуміння комплаєнсу відображає його сучасне трактування як комплексного механізму управління відповідністю та ризиками, що підтверджується як міжнародними, так і вітчизняними науковими дослідженнями [1, с. 56-58; 5, с. 134-136]. У європейській практиці комплаєнс функціонує як складова системи належного врядування (good governance) та корпоративної відповідальності, поєднуючи превентивні, ризик-орієнтовані та контрольні механізми, зокрема ризик-менеджмент, внутрішній аудит,

захист викривачів та антикорупційний контроль. У цьому контексті комплаєнс розглядається не лише як інструмент дотримання нормативних вимог, а як чинник забезпечення економічної безпеки та інституційної стійкості національних економік, що є характерним для європейської моделі корпоративного управління [3].

Аналіз нормативно-правового забезпечення засвідчив, що після 2014 року в Україні сформовано базову законодавчу інфраструктуру для впровадження комплаєнс-підходів у державному та корпоративному секторах. Гармонізація національного законодавства з правом ЄС сприяла інституціоналізації антикорупційної політики, розвитку механізмів прозорості публічних фінансів та вдосконаленню корпоративного управління. Водночас виявлено розрив між нормативним закріпленням комплаєнс-вимог і практикою їх реалізації, що знижує ефективність функціонування комплаєнс-систем, зокрема у фінансовому секторі України [2].

Дослідження інституційних чинників дозволило виявити низку системних обмежень, зокрема недостатній рівень правової культури, фрагментарність внутрішніх політик у приватному секторі, а також домінування формального підходу до комплаєнс-контролю без належної інтеграції ризик-орієнтованих методів управління. Такі інституційні бар'єри ускладнюють формування зрілих комплаєнс-систем і стримують розвиток ефективного корпоративного управління в умовах трансформаційної економіки [5, с. 138-140]. Разом із тим встановлено позитивну динаміку розвитку цифрових інструментів забезпечення прозорості та підзвітності, зокрема у сфері публічних закупівель, фінансової звітності та електронного декларування. Цифровізація процесів управління створює передумови для підвищення ефективності комплаєнс-моніторингу та мінімізації корупційних ризиків, водночас актуалізуючи питання кібербезпеки, захисту даних і міжінституційної координації, що відповідає сучасним європейським підходам до розвитку корпоративного управління [3].

Порівняльний аналіз української та європейської моделей комплаєнсу засвідчив, що їх концептуальна основа є подібною та базується на принципах доброчесності, прозорості та підзвітності. Водночас ключова відмінність полягає у рівні інституційної зрілості, стабільності правозастосовної практики та сформованості комплаєнс-культури у країнах ЄС. В Україні ж розвиток комплаєнсу відбувається в умовах перехідної інституційної моделі, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення правозастосування та інтеграції європейських стандартів у корпоративну практику [4].

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна дійти висновку, що розвиток комплаєнсу в Україні в контексті європейської інтеграції є системним, багатовимірним та інституційно зумовленим процесом, який відображає глибші трансформації у сфері публічного та корпоративного управління. Комплаєнс

поступово переходить від вузького інструменту формального контролю до комплексного механізму управління відповідністю, ризиками та доброчесністю, інтегрованого в сучасні моделі належного врядування. Встановлено, що європейська модель комплаєнсу характеризується високим рівнем інституційної зрілості, стабільністю правозастосування та сформованою культурою дотримання норм, що забезпечує її ефективність як інструменту корпоративної відповідальності та економічної безпеки. В Україні ж комплаєнс перебуває на етапі розвитку та інституціоналізації, що проявляється у наявності нормативної бази за відсутності сталої практики її реалізації.

Дослідження підтвердило, що інституційні бар'єри, зокрема низький рівень правової культури, формалізм у впровадженні комплаєнс-процедур, кадровий дефіцит та фрагментарність внутрішніх політик, істотно стримують розвиток ефективних комплаєнс-систем в Україні. Водночас саме подолання цих обмежень є ключовою передумовою підвищення економічної стійкості та довіри до державних і корпоративних інститутів. Обґрунтовано, що цифровізація відіграє дедалі вагомішу роль у розвитку комплаєнс-систем, створюючи нові можливості для прозорості, моніторингу та превентивного управління ризиками. Разом із тим ефективність цифрових інструментів безпосередньо залежить від рівня інституційної координації, якості правового регулювання та забезпечення кібербезпеки. Таким чином, подальший розвиток комплаєнсу в Україні має розглядатись як стратегічний напрям інституційного розвитку, що поєднує нормативну гармонізацію з правом ЄС, формування культури доброчесності, розвиток професійної спроможності та впровадження ризик-орієнтованих і цифрових підходів до управління відповідністю. Реалізація цих завдань сприятиме зміцненню економічної безпеки, підвищенню інституційної стійкості та успішній інтеграції України до європейського економічного та управлінського простору.

Список використаних джерел

1. Дубіцький М. Поняття «комплаєнс»: загальна характеристика підходів до визначення. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2025. Том 16. С. 54–62. DOI: 10.18523/2617-2607.2025.16.54-62.
2. Грудзевич У., Пилипенко С., Огінок С. Комплаєнс-політика банків України на сучасному етапі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-128>.
3. OECD (2025). *Mapping Ukraine's financial markets and corporate governance framework for a sustainable recovery*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>
4. Kostruba A. Managing foreign business operations in Ukraine in the context of war. *Business Horizons*. 2025. Vol. 68, Issue 1. pp. 67-81. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.01.003>.
5. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. № 1 (23). С. 132–142. doi: 10.30837/ITSSI.2023.23.132.

Михайло САГАЙДАК,

д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0001-6526-1170

sahaidak@kneu.edu.ua

Людмила ОРЛИК,

другий (магістерський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Комплаєнс-менеджмент організацій»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0009-0002-9027-041X

orlik.liudmyla@gmail.com

ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ПРЕВЕНТИВНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОМПЛАЄНС-РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти податкового планування як превентивного механізму управління комплаєнс-ризиками у діяльності бізнес-організацій. Обґрунтовано трансформацію ролі податкового планування з інструменту оптимізації податкового навантаження у складову системи економічної та податкової безпеки бізнес-організації. Проаналізовано основні види податкових ризиків, що виникають у процесі господарської діяльності, та систематизовано інструменти їх ідентифікації і мінімізації на засадах ризик-орієнтованого підходу та податкового комплаєнсу.

Ключові слова: податкове планування, комплаєнс-ризиками, податкова безпека, економічна безпека, податковий менеджмент, ризик-орієнтований підхід.

Mykhailo SAHAIDAK,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Lyudmila ORLYK,

Master's Student,
Educational program "Compliance management of organizations",
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

TAX PLANNING AS A PREVENTIVE MECHANISM FOR MANAGING COMPLIANCE RISKS WITHIN THE BUSINESS ORGANIZATION SECURITY SYSTEM

Abstract. The article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of tax planning as a preventive mechanism for managing compliance risks in the activities of business organizations. The transformation of tax planning from a tool for tax burden optimization into a component of the system of economic and tax security of a business organization is substantiated. The main types of tax risks arising in the course of economic activity are analyzed, and tools for their identification and mitigation are systematized based on a risk-oriented approach and tax compliance principles.

Keywords: tax planning, compliance risks, tax security, economic security, tax management, risk-oriented approach.

Актуальність дослідження. В умовах посилення фіскального контролю, цифровізації податкового адміністрування, імплементації міжнародних стандартів прозорості та застосування ризик-орієнтованого нагляду питання управління податковими та комплаєнс-ризиками набувають системного значення для бізнес-організацій. Висока динамічність податкового законодавства, зростання вимог до документального підтвердження господарських операцій та використання автоматизованих систем моніторингу ризиків формують нову модель взаємодії платників податків із державою, у якій превентивність, правомірність і прозорість стають ключовими чинниками фінансової стійкості бізнес-організації. За таких умов податкове планування втрачає суто оптимізаційний характер і трансформується у інструмент управління податковою безпекою та елемент системи податкового комплаєнсу. Особливої актуальності набуває інтеграція податкового планування в систему комплаєнс-менеджменту, що дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні податкові загрози, мінімізувати фінансові втрати та запобігти репутаційним і регуляторним ризикам.

Постановка проблеми. Сучасне податкове середовище характеризується високим рівнем нормативної мінливості, посиленням контрольних механізмів та впровадженням ризик-орієнтованих підходів до адміністрування податків, що зумовлює зростання рівня податкових і комплаєнс-ризиків у діяльності бізнес-організацій. За таких умов податкове планування не може обмежуватися заходами зниження податкового навантаження, а має розглядатися як інституційний компонент системи економічної безпеки бізнес-організації. Водночас у наукових дослідженнях недостатньо розроблено питання інтеграції податкового планування в систему комплаєнс-менеджменту, зокрема в контексті його превентивної функції щодо ідентифікації та мінімізації податкових ризиків. Це зумовлює потребу у формуванні комплексного теоретико-методичного підходу до розгляду податкового планування як інструменту забезпечення фінансової стійкості та зниження комплаєнс-загроз у діяльності бізнес-організації.

Результат дослідження. Система економічної безпеки бізнес-організації розглядається як інтегрований багаторівневий управлінський механізм, що поєднує взаємопов'язані функціональні підсистеми, спрямовані на забезпечення стійкості, захищеності та стратегічної життєздатності суб'єкта господарювання. Її структурна цілісність визначається узгодженістю фінансових, правових, організаційних та управлінських елементів, кожен з яких виконує специфічну роль у мінімізації загроз внутрішнього і зовнішнього середовища. У цій системі фінансова та податкова безпека виконують системоутворюючу функцію, оскільки формують ресурсну основу діяльності

бізнес-організації, забезпечують стабільність грошових потоків та підтримують реалізацію довгострокових стратегічних цілей. Функціонування системи економічної безпеки передбачає перехід від реактивної до превентивної моделі управління ризиками, ключовим елементом якої є рання ідентифікація потенційних загроз, їх оцінювання та розроблення механізмів нейтралізації. Синергічна взаємодія підсистем безпеки сприяє підтриманню операційної стабільності бізнес-організації, підвищенню її адаптивності та конкурентоспроможності в умовах динамічних змін ринкового середовища. Водночас належний рівень організації обліково-аналітичних і контрольних процедур забезпечує формування достовірної інформаційної бази, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і зміцнення довіри з боку заінтересованих сторін. У межах концепції економічної безпеки ризики інтерпретуються як потенційні події або процеси, здатні спричинити відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих параметрів розвитку. Їхній спектр охоплює фінансові, правові, операційні, репутаційні, технологічні та інші види загроз, що можуть виникати як унаслідок зовнішніх впливів (кіберзагрози, природні чи техногенні фактори, кримінальні посягання), так і в результаті внутрішніх дисфункцій (інсайдерські порушення, технічні збої, недотримання нормативних вимог). Така багатовекторність ризиків обумовлює необхідність впровадження комплексних систем управління безпекою, які поєднують інструменти превенції, моніторингу, антикризового реагування та стратегічного планування.

З урахуванням специфіки податкової сфери податковий ризик доцільно розглядати як самостійний різновид економічних ризиків, що виникають у процесі реалізації податкової політики бізнес-організації та її взаємодії з контролюючими органами. Їх особливістю є поєднання фінансових, правових і комплаєнс-аспектів, що обумовлює їхній системний характер. Нормативне визначення податкового ризику закріплено в Податковому кодексі України [1], де він трактується як ймовірність невиконання платником податків установлених законодавством обов'язків, що підкреслює прямий зв'язок податкових ризиків із рівнем податкового комплаєнсу та регуляторної дисципліни бізнес-організації. Таке тлумачення підкреслює безпосередній взаємозв'язок податкових ризиків із функціонуванням комплаєнс-системи бізнес-організації та рівнем його регуляторної дисципліни. Поглиблене розуміння сутності податкових ризиків передбачає їх класифікацію за різними критеріями, зокрема за джерелами виникнення [1]. Саме зазначені обставини формують підґрунтя для виникнення податкових ризиків і визначають необхідність їх системного управління в межах загальної стратегії економічної безпеки бізнес-організації.

Систематизація податкових ризиків, що представлена на рис. 1, відображає їх внутрішню диференціацію та взаємозалежність окремих груп, що забезпечує цілісне розуміння механізмів формування податкових загроз. Побудова такої узагальненої класифікаційної моделі дає змогу не лише структуровано окреслити джерела та прояви ризиків, а й визначити їх ієрархію, пріоритетність управлінського впливу та можливі напрями нейтралізації.



Рисунок 1. Класифікація ризиків в безпеці бізнес-організації

Джерело: побудовано авторами з використанням [2]

Впровадження структурованої моделі оцінювання податкових ризиків сприяє підвищенню результативності управління податковою безпекою, удосконаленню стратегічного податкового планування та зменшенню ймовірності виникнення комплаєнс-ризиків у діяльності бізнес-організації. Це, своєю чергою, забезпечує узгодженість податкової політики бізнес-організації із загальною стратегією економічної безпеки та довгострокового розвитку. До ключових детермінант ризиковості належать варіативність і нестабільність зовнішнього середовища, імовірнісний характер економічних процесів, а також інформаційна асиметрія чи неповнота даних, що використовуються у прийнятті фінансових і податкових рішень [2].

Зазначені чинники створюють об'єктивне підґрунтя для формування податкових ризиків та зумовлюють необхідність їх системного моніторингу. У цьому контексті система

управління податковими ризиками розглядається як інтегрований організаційно-аналітичний механізм, спрямований на акумулювання результатів контролю, ідентифікацію типових порушень податкового законодавства, виявлення недоліків у практиці його застосування, а також розпізнавання схем мінімізації чи ухилення від оподаткування [3].

З метою підвищення аналітичної чіткості дослідження доцільним є структурування причин виникнення податкових ризиків (табл. 1).

Таблиця 1 – Причини виникнення податкових ризиків бізнес-організації

Причина	Трактування
Відхилення рівня рентабельності (на 10% більше)	Першочерговими причинами є: зниження фінансового результату від продажів, завищення собівартості проданих товарів. Низька націнка, знижка або інші заходи щодо залучення клієнтів, висока конкуренція, подорожчання сировини.
Виявлення операцій із пов'язаними особами та конфліктом інтересів, що призводять до ухилення від оподаткування	Наявність таких зв'язків дає змогу засумніватись в реальності угод, що проводяться, а отже, наслідками можуть стати: зняття витрат з податку на прибуток, відрахувань з ПДВ, донарахування цих податків, нарахування пені та штрафів.
Застосування договорів лізингу (оренди) персоналу	Цей ризик пов'язаний з підтвердженням обґрунтованості витрат на цю операцію для цілей оподаткування. Законність цих операцій підтверджується арбітражними судами.
Укладання угод без належного економічного обґрунтування	Унаслідок цього відбувається відображення в податковій звітності значних сум податкових відрахувань, це свідчить про несумлінність платника податків.

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [4]

Така систематизація дозволяє здійснити комплексну ідентифікацію джерел податкових загроз, оцінити масштаби їх впливу на фінансову стійкість суб'єкта господарювання та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх попередження або мінімізації. Подальший розвиток системи управління податковими ризиками формує основу для побудови ефективного механізму податкового планування, спрямованого на підтримання фінансової стабільності бізнес-організації та забезпечення її довгострокового розвитку [4]. У межах податкового планування суб'єкти господарювання застосовують різні стратегії управління податковими ризиками, вибір яких зумовлюється рівнем допустимого ризику, фінансовим потенціалом бізнес-організації, галузевими особливостями та стратегічними цілями розвитку. Такі стратегії різняться за ступенем ризиковості, характером правомірності застосованих інструментів та їх впливом на фінансову стійкість. Таким чином, вибір стратегії податкового планування має здійснюватися з урахуванням загальної моделі управління ризиками бізнес-організації, її стратегічних цілей та допустимого рівня податкової вразливості.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що податкове планування в сучасних умовах має розглядатися як інструмент превентивного управління податковими та комплаєнс-ризиками, а не виключно як засіб оптимізації податкового навантаження. Посилення регуляторного контролю та застосування ризик-орієнтованих підходів до адміністрування податків зумовлюють необхідність інтеграції податкового планування в систему комплаєнс-менеджменту бізнес-організації. Доведено, що податкові ризики є інституційно оформленим різновидом економічних ризиків, які поєднують фінансові, правові та комплаєнс-складові й безпосередньо впливають на фінансову стійкість бізнес-організації. Їх систематизація створює методичну основу для побудови ефективних механізмів моніторингу, оцінювання та мінімізації податкових загроз. Встановлено, що ефективна система управління податковими ризиками повинна ґрунтуватися на превентивному, ризик-орієнтованому та комплаєнс-інтегрованому підходах, а податкова стратегія бізнес-організації має бути узгоджена із загальною системою економічної безпеки та стратегічного розвитку. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню фінансової стабільності, зниженню комплаєнс-вразливості та формуванню стійкої моделі розвитку бізнес-організації в умовах динамічного податкового середовища. Таким чином, комплексний підхід до управління податковими ризиками сприяє підвищенню фінансової стабільності, зниженню комплаєнс-вразливості та формуванню стійкої моделі розвитку бізнес-організації в умовах динамічного податкового середовища.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. (зі змінами і доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
2. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) : монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 759 с.
3. Бутузов В., Власюк Т., Захаров Д. Агресивне податкове планування як загроза національній безпеці. *Суспільство та безпека*. 2024. № 1(2). С. 113-118. [https://doi.org/10.26642/sas-2024-1\(2\)-113-118](https://doi.org/10.26642/sas-2024-1(2)-113-118).
4. Греца Я.В. Правова характеристика агресивного податкового планування. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія Право. 2023. Вип. 75. Ч. 1. С. 228–233. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.1.37>

СЕКЦІЯ 4. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНСАЛТИНГ
В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ /
STRATEGIC CONSULTING IN THE DEEPENING EUROPEAN
INTEGRATION PROCESSES PROCESSES

Микола ОГОРОДНІК,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освіти,
освітня програма «Менеджмент»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0003-0187-2919
pol6f2@gmail.com

ПОРТФЕЛЬ ПРОЄКТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація. Визначено роль портфеля проєктів як інструменту розвитку інтелектуального капіталу в проєктно-орієнтованих організаціях, зокрема у сфері консалтингу. Розглянуто вплив портфельного управління на основні складові інтелектуального капіталу: людський, структурний та клієнтський капітал. Доведено, що збалансований за типами проєктів портфель створює середовище для прискореного навчання персоналу та розширення компетенцій. Особливу увагу приділено формуванню клієнтського капіталу через стратегічну пріоритизацію замовників та зміцнення репутації.

Ключові слова: інтелектуальний капітал , портфель проєктів , проєктно-орієнтовані організації , консалтинг , людський капітал , клієнтський капітал , управління знаннями , стратегічний розвиток.

Mykola OHORODNIK,
Ph.D. student,
educational program “Management”,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

PROJECT PORTFOLIO AS A TOOL FOR INTELLECTUAL CAPITAL
DEVELOPMENT IN PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS

Abstract. The study defines the role of the project portfolio as a tool for developing intellectual capital in project-oriented organizations, specifically within the consulting sector. The influence of portfolio management on the core components of intellectual capital – human, structural, and client capital—is examined. It is proved that a portfolio balanced by project types creates an environment for accelerated staff learning and expansion of competencies.

Special attention is paid to the formation of client capital through strategic prioritization of customers and reputation building.

Keywords: intellectual capital, project portfolio, project-oriented organizations, consulting, human capital, client capital, knowledge management, strategic development.

Актуальність. Сучасна економіка знань висуває інтелектуальний капітал на перший план як ключове джерело конкурентних переваг організацій. Особливо це стосується проєктно-орієнтованих компаній у сфері консалтингу, де основним «продуктом» є знання, експертиза та інноваційні рішення. Поступовий перехід від матеріальних ресурсів до інтелектуальних активів зумовив необхідність нового погляду на управління портфелем проєктів: від досягнення фінансових цілей до накопичення й постійного підтримання і розвитку знань, навичок та відносин з клієнтами. В міжнародній практиці консалтингові фірми усвідомили цю тенденцію ще в другій половині ХХ століття. В Україні, зі свого боку, також посилюється розуміння того, що стійкий економічний розвиток залежить від здатності організацій формувати й утримувати інтелектуальні ресурси. Як зазначають дослідники, відтік кваліфікованих кадрів і недостатні механізми розвитку знаннєвої економіки гальмують конкурентоспроможність країни, а формування інтелектуального капіталу має стати частиною нової філософії господарювання. На цьому тлі актуальним є пошук ефективних методологічних інструментів, які дозволять проєктно-орієнтованим організаціям інтегрувати процеси накопичення знань у щоденну операційну діяльність. Разом з тим, особливого значення набуває трансформація підходів до формування портфеля проєктів, де кожен окремий кейс розглядається не лише як джерело прибутку, а як інвестиція в інтелектуальний капітал і репутаційну стабільність компанії як в українському, так і в міжнародному контексті.

Постановка завдання. Мета авторського дослідження полягає у визначенні ролі портфеля проєктів як інструменту розвитку інтелектуального капіталу проєктно-орієнтованих організацій.

Результати дослідження. Інтелектуальний капітал визначається як сукупність нематеріальних ресурсів знань, якими володіє організація. Класично виділяють три основні складові інтелектуального капіталу: людський, структурний та клієнтський капітал [3]. Між цими складовими існує синергія, в межах якої ефективний розвиток кожної з них сприяє підсиленню інших. Портфель проєктів, сукупність усіх проєктів, що виконуються організацією, може бути управлінським інструментом для розвитку кожної зі складових інтелектуального капіталу [4].

Портфельне управління проєктами полягає у відборі, пріоритизації та координації проєктів з орієнтацією на максимізацію сприяння реалізації стратегічних цілей організації.

Традиційно портфель оптимізують за критеріями фінансової віддачі, ризику, узгодженості зі стратегією. Проте, в умовах економіки знань додається ще один вимір – розвиток інтелектуального капіталу організації.

У консалтинговій сфері проекти зазвичай різноманітні за тематикою і сферами / секторами економіки, що створює середовище прискороного навчання. За відносно короткий проміжок часу консультанти, працюючи над різними клієнтськими завданнями, набувають досвіду, який в інших умовах накопичувався б роками. Проектний портфель, збалансований за типами проектів дозволяє поєднувати наявні компетенції з одночасним їх розширенням. Виконання паралельно кількох проектів за новим напрямом дає змогу швидко сформувати команду експертів шляхом взаємного навчання з паралельним практичним використанням здобутих знань. Одночасно інші проекти можуть фокусуватись на традиційні напрями, де молодші консультанти переймають досвід старших колег з постійним використанням і вдосконаленням отриманих навичок. Таким чином, досягається баланс розвитку: персонал постійно використовує наявну створену базу знань з одночасним поповненням і оновленням.

Компанії можуть цілеспрямовано включати до портфеля орієнтовані на розвиток певних компетенцій. Так, для посилення експертизи в галузі штучного інтелекту, консалтингова фірма може брати пілотні проекти з впровадження AI-рішень навіть з невисокою прибутковістю, розглядаючи їх як інвестицію в людський капітал. Як результат, команда набуває релевантні навички, які згодом забезпечать збільшення кількості контрактів на значну / велику загальну суму. Таким чином, управління портфелем проектів може бути використане для цілеспрямованого навчання і розширення професійних компетентностей співробітників.

Портфель проектів відображає всю сукупність взаємин консалтингової компанії з її клієнтами. Керуючи портфелем, організація може стратегічно формувати власну клієнтську базу і репутацію. Один з принципів – збалансована пріоритизація клієнтів і ринків. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати розподіл внутрішніх ресурсів, а й забезпечити сталий розвиток інтелектуального капіталу через роботу з найбільш перспективними замовниками. Зрештою, ефективне управління портфелем перетворює кожен реалізований проект на стратегічний актив, що зміцнює позиції компанії на динамічному ринку консалтингових послуг.

Кожен успішно виконаний проект зміцнює капітал довіри до компанії: задоволений клієнт, отримавши очікувану цінність / користь від співпраці, з високим рівнем ймовірності здійснить повторне звернення і порекомендує фірму іншим. Саме тому,

метрики (1) задоволеності клієнтів і (2) довгострокової цінності клієнта доцільно розглядати як критерії успішності проєктного портфелю. Портфельне мислення також допомагає уникнути надмірної залежності від одного-двох великих замовників: розподіливши проєкти між різними клієнтами і секторами, консалтингова компанія підвищує рівень стійкості свого клієнтського капіталу.

Висновки. Отже, портфельне управління дозволяє системно працювати над посиленням клієнтського капіталу: свідомо вибудовувати репутацію через успішні кейси, підтримувати баланс між поглибленням співпраці з існуючими клієнтами та освоєнням нових сегментів, і мінімізувати ризики втрати знаннєвого ринку через відтік клієнтів. У поєднанні з розбудовою людського й структурного капіталу це забезпечує консалтинговій організації стійку нематеріальну базу, яку важко відтворити конкурентам.

Список використаних джерел

1. Alomari, Khaled. Intellectual Capital as a Core Competency for Competitive Advantage: A Case Study. *Journal of Digital Information Management*. 2018. 16. pp. 192-202. <https://doi.org/10.6025/jdim/2018/16/4/192-2>.
2. Kański Ł., Chadam J., Kłosowski G. Intellectual Capital: A New Predictive Indicator for Project Management Improvement. *Sustainability*. 2022. 14 (22). pp. 15182. <https://doi.org/10.3390/su142215182>
3. *економіки та технік*. 2021. Том 6. № 4. С. 67–81. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-9>.
4. Понедільчук Т., Приходько Т. Теоретичні підходи до формування середовища розвитку дискурс. 2022. № 3–4. С. 50-60. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-5>.

СЕКЦІЯ 5. БІЗНЕС-ОСВІТА: РОЗВИТОК НАВИЧОК XXI СТОЛІТТЯ / BUSINESS EDUCATION: DEVELOPING 21ST-CENTURY SKILLS

Olga BANIT,

Doctor of Pedagogical Sciences, Senior Researcher,

Professor of the Department of Management,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ORCID 0000-0001-9002-6439

olgabanit@gmail.com

INTEGRATING THE 4Cs INTO BUSINESS CURRICULA

Abstract. Modern business education is shifting from the formation of technical mastery to learning focused on the development of the key 4Cs competencies (critical thinking, communication, collaboration, creativity). These soft skills are vital for success in the VUCA world, which is confirmed by recent research and the World Economic Forum's (WEF) requirements for human capital. The study examined the feasibility of integrating each Cs into business training programs, with a focus on addressing real-world problems. It is concluded that fundamentally changing pedagogy, business curricula must include the 4Cs components, as they are currently essential for success in business.

Keywords: business curricula, 4Cs, critical thinking, communication, collaboration, creativity.

Introduction. The 21st-century business landscape demands more than foundational technical expertise. Employers increasingly seek professionals who can think critically, communicate effectively, collaborate across diverse cultures, and innovate creatively. These highly valued competencies, known as the 4Cs, have become central to educational reform worldwide. In business education, their integration marks a critical shift from content-heavy instruction to competency-based learning, explicitly aligning curricula with global market needs [1].

Analysis of recent academic literature confirms the promise and positive impact of the 4Cs model (critical thinking, communication, collaboration, and creativity). D. Stephens (2025) claims that, with the influx of technology and trends in the global economy, students require more interpersonal and intrapersonal skills to achieve both professional and personal success. The Partnership for 21st Century Learning (P21) helps facilitate this [2]. M. Saimon, Z. Lavicza and T. Dana-Picard (2022) provide recent evidence demonstrating how project-based learning successfully develops the 4Cs, directly linking this modern pedagogy to essential skill acquisition [3]. Limna et al. (2022) provide quantitative support, demonstrating that the 4Cs model has a positive impact on student performance and satisfaction [4]. K. Ziębakowska-Cecot

(2025) validates the high demand for these skills in the global workforce by citing World Economic Forum (WEF) surveys that place analytical thinking and teamwork among the top future work attributes [5]. This evidence reinforces the responsibility of business schools to promote the 4Cs for future success in a complex and rapidly changing world.

The purpose of this study is to analyze the opportunities for deconstructing the 4Cs within a business curricula.

Research results. For decades, business education prioritized the mastery of quantitative analysis, financial modeling, and marketing frameworks. While these foundational skills remain essential, they are no longer sufficient to navigate the complexities of a world characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). Employers today seek graduates who can not only understand data but also interpret it creatively, articulate insights persuasively, and work seamlessly across diverse teams and cultures. The 4Cs are precisely the human-centric skills that machines cannot replicate, making them indispensable for sustainable global success. We will now analyze the opportunities for deconstructing the 4Cs within a business curricula.

The 1st Cs – Critical Thinking

In an era of information overload, the ability to discern, analyze, and synthesize data critically is paramount. According to Thornhill-Miller et al. (2023), assessment models increasingly prioritize reasoning and problem-solving over rote memorization, reflecting a broader shift toward cognitive agility [1]. So future business students must learn to:

- evaluate strategic options, moving beyond textbook solutions to analyze complex case studies and real-world business dilemmas, identifying underlying assumptions and potential biases;
- problem-solve innovatively, approaching challenges not just with logic, but also with an open mind to unconventional solutions, understanding market trends and potential disruptions;
- make informed decisions, utilizing analytical frameworks not as rigid rules, but as tools to support reasoned judgment in ambiguous situations.

This involves embedding analytical challenges throughout the business curricula, from financial statement analysis to market entry strategies, demanding reasoned justification for every conclusion.

The 2d Cs – Creativity

Creativity in business is developing new ideas, products, processes, and business models that generate value and sustain competitive advantage. Deconstructing creativity in business curricula fosters, first and foremost, the encouragement of divergent thinking through design thinking workshops, brainstorming sessions, and hackathons focused on real-world industry problems. It also fosters entrepreneurial spirit, empowering students to identify unmet needs, develop minimum viable

products, and pitch innovative solutions to stakeholders. It promotes adaptability in the results by cultivating a mindset that embraces experimentation, learns from failure, and continuously seeks improvement in dynamic markets. The European School Education Platform (2025) emphasizes creativity as a driver of resilience and adaptability — traits essential for navigating uncertainty and disruption. [7]. Therefore, the business curricula should include opportunities for students to engage in ideation, prototyping, and assessing new ventures.

The 3d Cs – Communication

Effective communication is the bedrock of leadership and crucial for global influence. Future business students must become adept at presenting persuasively, whether crafting compelling narratives to deliver a pitch to investors, presenting research findings, or leading a team meeting. They need to negotiate effectively, understanding cultural nuances and employing strategic communication to achieve mutually beneficial outcomes across diverse parties. They must utilize diverse media, mastering written reports, data visualizations, digital presentations, and virtual communication tools essential for distributed teams. This skill is cultivated through regular presentations, written assignments, debates, and simulated negotiations that prepare students for real-world interactions. MBA programs incorporate pitch presentations, negotiation simulations, and asynchronous collaboration to develop these skills [2].

The 4th Cs – Collaboration

Global success hinges on the ability to work effectively across geographical, functional, and cultural boundaries. Business schools must facilitate collaboration by fostering diverse team experiences, creating project groups composed of students from different backgrounds, disciplines, and nationalities. It is equipping students with the tools to navigate interpersonal dynamics, leverage different perspectives, and build consensus. This makes it possible to teach conflict resolution. Leveraging technology for teamwork, utilizing online collaboration platforms and virtual meeting tools that mirror the reality of modern global teams. Business curricula now include team-based projects that utilize platforms such as Slack, Miro, and Microsoft Teams. These tools simulate real-world dynamics and foster emotional intelligence, leadership, and conflict resolution [6].

With 2025 on the horizon, MBA curricula are being reshaped to meet industry demands. Sustainability and ethical leadership are becoming core components of modern MBA curricula. Experiential learning and real-world collaboration are replacing traditional classroom methods. Leadership development and soft skills training are now essential for business success [6]. Courses are available that equip teachers with the necessary tools and confidence to incorporate the 4Cs into their curriculum [7]. Leading institutions adopt holistic assessment models that evaluate the 4 Cs through portfolios, peer reviews, and reflective journals. This approach aligns

with competency-based education and supports lifelong learning. Thornhill-Miller et al. (2023) advocate for certification systems that validate these skills across sectors [1].

Conclusion. Integrating the 4Cs is not about adding new courses, but about fundamentally changing pedagogy. The new business curricula, centered on the deliberate integration of critical thinking, creativity, communication, and collaboration, are no longer an aspiration but a necessity. By embedding these 4Cs into every facet of learning, business education can move beyond simply teaching business functions to truly shaping adaptable, innovative, and globally aware leaders. These are the individuals who will not just react to the future but actively create it, driving success in an increasingly interconnected and dynamic world.

It is becoming important to create and develop a transdisciplinary ecoenvironment that meets the technological, social, and environmental challenges of the 21st century. This enables future specialists to acquire cross-cutting competencies [8]. In this way, the prospect of further research is the transdisciplinary approach as a new paradigm of thinking and an adequate concept of formation and development, in particular of educational ecosystems, which is the main methodology of the modern postmodern scientific and educational space.

References

1. Thornhill-Miller B., Dupont J., & Milani L. (2023). Creativity, Critical Thinking, Communication, and Collaboration: Assessment, Certification, and Promotion of 21st Century Skills for the Future of Work and Education. *Journal of Intelligence*, 11(3), 54. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11030054>
2. Stephens D. (2025). How to implement the 4Cs in education. <https://nearpod.com/blog/4cs-education/>
3. Saimon M., Lavicza Z., Dana-Picard T. (2022). Enhancing the 4Cs Among College Students of a Communication Skills Course through a Project-Based Learning Model. *Education and Information Technologies*, 28(6), 1-17. DOI: 10.1007/s10639-022-11406-9
4. Limna P., Siripipathanakul S., Phayaphrom B., Siripipathanakul S. (2022). The Relationship Between Twenty-First-Century Learning Model (4Cs), Student Satisfaction and Student Performance-Effectiveness. *International Journal of Behavioral Analytics*, Vol.2 (1), No.12, January 2022, pp.1-18. <https://lnk.ua/dNYK7JReM>
5. Ziębakowska-Cecot K. (2025). 4Cs Competences and Teacher Self-Efficacy in Elementary Education (2020–2030 Report and Foresight). *Edukacja Elementarna w Teorii i Praktyce* 20(3(78)), 43-55. DOI: 10.35765/eetp.2025.2078.03
6. Product Leadership Institute. (2024). Emerging Trends in Technology-Driven MBA Curriculums for 2025. <https://lnk.ua/RVdKByle3>
7. European School Education Platform. (2025). The 4Cs: Creativity, Critical Thinking, Communication, and Collaboration in modern classroom. <https://lnk.ua/MVwoplzVz>
8. Rostoka M., Cherevychnyi G., Banit O., Pyzhik, A, Godetska T. Transdisciplinary Ecoenvironment of the System of Information and Analytical Support for the Training of Scientific and Pedagogical Staff. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2025. Vol. 1261. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-85649-5_6

Lia CHAREKISHVILI,
Academic Doctor, Professor,
European University, Georgia
ORCID 0009-0006-5812-8682
Charekishvili.lia@eu.edu.ge

ENTREPRENEURSHIP EDUCATION PRACTICES IN GEORGIA

Abstract. Entrepreneurship education (EE) has become a strategic priority for Georgia as it seeks to foster innovation, job creation, and economic diversification. This paper examines entrepreneurship education practices in Georgia, drawing on national policy documents, international assessments, and insights from recent conferences and workshops. The analysis highlights both achievements and persistent challenges in integrating entrepreneurship into the education system. Results indicate that universities play a central role through incubators, startup competitions, and international partnerships, while secondary and vocational education increasingly adopt entrepreneurial competencies within curricula. Experiential learning approaches—such as hackathons, internships, and student-run enterprises—are emphasized as effective practices. However, significant barriers remain, including limited teacher training, insufficient access to finance, and uneven participation across rural and marginalized groups. The discussion situates Georgia's efforts within international literature, underscoring the importance of systemic supports, industry linkages, and policy coherence. The paper concludes that while Georgia has advanced from pilot initiatives toward institutionalized practices, scaling requires sustained reforms in teacher development, inclusive programming, and resource allocation. The findings contribute theoretically to debates on EE in transitional economies and provide practical implications for policymakers, educators, and industry stakeholders seeking to strengthen entrepreneurship education as a driver of sustainable development.

Keywords: Entrepreneurship education, innovation, vocational and higher education, policy reform.

Introduction. Entrepreneurship education (EE) equips learners with the attitudes, knowledge, and skills required to identify opportunities, create value, and adapt in uncertain labor markets. For Georgia — a small, transitional economy pursuing innovation-led growth — embedding entrepreneurship education across formal and non-formal learning environments is a policy priority to stimulate job creation, diversify the economy, and improve youth employability. This paper analyzes the state of entrepreneurship education in Georgia by synthesizing outcomes and discussions from recent national initiatives and sectoral reports. It examines current practices, identifies gaps, and draws implications for policy and practice.

Literature Review. International scholarship on entrepreneurship education emphasizes two core themes: (1) the importance of experiential, practice-based pedagogy to develop entrepreneurial competencies (Fayolle & Gailly, 2008; Kolb, 1984) and (2) the need for systemic supports — teacher training, institutional incubation, and industry linkages — to translate classroom learning into venture creation and employability (Gibb, 2002; European Training Foundation reports). Empirical studies from transitional economies suggest that contextualized EE (locally relevant projects, rural value-chains) increases student engagement and economic impact. Within Georgia, policy and analytical documents document a nascent but growing

portfolio of EE activities (curriculum pilots, university incubators, and NGO-led programs), while noting constraints including fragmented initiatives, limited teacher capacity, and funding gaps for student ventures.

Methods / Theoretical background. This paper uses qualitative synthesis of publicly available sources (conference and workshop reports, national strategy documents, institutional program pages, and international assessments) combined with thematic analysis to identify dominant patterns in Georgian EE practice. The theoretical framing draws on constructivist and experiential learning theories (Vygotsky; Kolb), which view entrepreneurship learning as active, social, and context-dependent; and on system-level approaches to education reform that emphasize policy coordination, capacity building, and resource alignment. Primary documents reviewed included the Unified National Strategy of Education and Science (Georgia 2022–2030), European Training Foundation country materials, World Bank reports on entrepreneurship and education reform, UNECE workshop outputs, and university incubator program descriptions. Thematic categories for analysis were: curriculum design, pedagogy (experiential learning), teacher preparation, institutional support (incubators/accelerators), financing and networks, and equity/inclusion.

Results. The analysis of national documents, institutional program pages, and sector reports revealed the following core findings:

1. Curriculum and Program Diversity: Georgian education providers deploy a mix of approaches: standalone entrepreneurship courses (mainly at higher education), cross-curricular integration (in some secondary/vocational settings), and short experiential modules (workshops, bootcamps). The Unified National Strategy (2022–2030) signals intent to strengthen relevance and employability across levels, including competencies related to innovation and entrepreneurship.

2. Growth of University Incubation and Networks: Several Georgian universities have institutionalized incubation or entrepreneurship support — Ilia State University, Georgian Technical University, and others host incubators, startup competitions, and industry engagement platforms. Membership in international innovation networks (e.g., Ilia State University joining EBN) signals increased connectivity for Georgian higher education actors.

3. Emphasis on Experiential Learning: Effective practices highlighted in reports and workshops include student-run enterprises, hackathons, pitch competitions, internships, and long-duration project work that allow students to iterate on ideas and engage with markets. UNECE and ETF initiatives have promoted toolkits and competency frameworks for such 21st-century skills.

4. **Teacher and Capacity Gaps:** Multiple sources point to a shortage of teachers with practical entrepreneurial experience and limited pre-service and in-service training focused on project-based pedagogy. This teacher capacity gap constrains quality and scale.

5. **Access to Finance and Networks Insufficient:** While accelerators and seed competitions exist, widespread, accessible seed funding and structured mentor networks for student ventures remain limited; the World Bank and country studies flag finance and market access as barriers to scaling youth entrepreneurship.

6. **Equity and Rural Relevance:** Reports recommend tailoring EE to local economies — agribusiness, eco-tourism, and crafts for rural settings — and designing gender-sensitive outreach to improve participation by women and marginalized groups.

Discussions. The findings align closely with international EE literature: experiential, contextually grounded learning yields stronger entrepreneurial competencies; institutional supports are necessary to transform learning into viable ventures; and teacher capacity is a limiting factor. Georgia's strengths include active university incubators, growing international partnerships, and a policy environment (Unified National Strategy) that recognizes employability and innovation. However, fragmentation across pilots, uneven teacher preparation, and insufficient financing hinder systemic impact. Cultural preferences for formal employment and risk aversion among families and some educators also moderate students' willingness to pursue entrepreneurship as a career path — a dynamic documented in regional labor reports. Scaling EE in Georgia therefore requires simultaneous action on curriculum, capacity, institutional pathways (from classroom to incubator), and financing/incentives.

Theoretical and Practical Implications. The Georgian case reinforces two theoretical propositions: (1) that constructivist/experiential models are central to entrepreneurship learning in transitional economies, and (2) that EE effectiveness depends not only on pedagogy but on system interactions (policy, finance, industry linkages). For researchers, Georgia offers a case of policy intent translating gradually into institutional innovation, with observable constraints that can refine theories on scaling EE in small economies.

Practically, the conference outcomes call for systemic reforms and sustained investments. Key implications include:

— **Policy Integration:** Development of a national entrepreneurship education framework to align schools, universities, and vocational training.

— **Teacher Development:** Institutionalized training programs, possibly through partnerships with incubators and international organizations.

— Resource Allocation: Sustainable funding for competitions, seed grants, and incubation pathways.

— Inclusive Programming: Designing initiatives that address the needs of rural communities and promote gender equity.

— Industry Linkages: Strengthening university-industry partnerships to provide internships, mentorship, and real-world projects.

Conclusion. Entrepreneurship education in Georgia has advanced from scattered pilots toward more institutionalized practices — university incubators, international partnerships, and policy signals in the national strategy. Yet systemic scaling requires coordinated policy action, investments in teacher capacity, sustainable financing for student ventures, and inclusive programming tailored to regional economies. Aligning experiential pedagogy with clear institutional pathways and market linkages will increase the likelihood that classroom entrepreneurship translates into sustainable ventures and improved youth employability. Continued monitoring, rigorous evaluations of pilot programs, and knowledge exchange across Georgian institutions will be essential to build an enduring EE ecosystem.

References

1. European Training Foundation. (2020). Georgia — Country fiche: Education, training and employment developments. European Commission / ETF.
2. Ministry of Education and Science of Georgia. (2022). Unified National Strategy of Education and Science of Georgia 2022–2030. Tbilisi: Ministry of Education and Science of Georgia.
3. Iliia State University. (n.d.). Business Incubator — Create Your Own Business in 72 Days! Iliia State University Business School.
4. Kuriakose, S., et al. (2013). Fostering entrepreneurship in Georgia. The World Bank.
5. UNECE. (2023). Workshop report: Strengthening national capacity of Georgia in entrepreneurship and education for sustainable development. United Nations Economic Commission for Europe.
6. World Bank. (2019). Education reforms to enhance innovation, entrepreneurship and productivity in Georgia. Washington, DC: World Bank.

Nino GRIGOLAIA,
Ph.D, Professor,
Alte University, Georgia
ORCID 0009-0002-8637-2106
n.grigolaia@alte.edu.ge

TRENDS AND CHALLENGES OF DIGITAL PLATFORM DEVELOPMENT IN GEORGIA

Abstract. The rapid development of digital technologies has transformed the traditional forms of economic relations and created a new ecosystem of the platform economy, which characterizes both the global and national economies. In modern conditions, digital platforms have become one of the main instruments for organizing economic activity, bringing together businesses, consumers, and the state within a unified digital space.

The paper analyzes the main trends in the development of digital platforms in Georgia, discusses their institutional forms, economic role, and existing regulatory mechanisms.

The novelty of the research lies in the fact that, for the first time, a comprehensive analysis of the development of digital platforms in the Georgian context has been carried out, revealing both structural strengths (innovative potential, growth of users) and systemic challenges (infrastructural barriers, regulatory gaps, digital inequality).

The conclusions of the paper formulate recommendations to promote the sustainable development of digital platforms, in particular: improving the legal framework, strengthening digital skills, and supporting private sector digital initiatives.

Keywords: digital platforms, platform economy, digital transformation, digital ecosystem.

Introduction. The modern world economy has entered a new stage of digital transformation, where the platform model is becoming one of its main structural foundations. Digital platforms are not only a technological product but also a new form of economic relationship that unites consumers, producers, and service providers within a unified ecosystem. Their functioning is based on relationships driven by data, algorithms, and network effects, which significantly change economic dynamics.

A digital platform represents a technological and economic architecture that ensures the interaction of various actors within a common digital environment. According to researchers [1], the platform economy is based on the principle of multi-sided markets, where the platform acts as an intermediary and creates additional value through network effects.

From an economic point of view, platforms reduce transaction costs, increase market transparency, and accelerate innovation processes. From a technological perspective, they rely on data analytics, artificial intelligence, and cloud infrastructure, which ensure flexibility and scalability [2].

Purpose. To identify the trends in the development of digital platforms in Georgia and analyze the related challenges.

Results. Georgia, as a small but rapidly developing country with a digital economy, is actively adapting to the platform model. In Georgia, digital platforms are widely represented in the form of social networks, instant messaging applications, search engines, payment systems, e-commerce, finance, tourism, employment, education, passenger transportation, and other

platforms. At the same time, the development process is accompanied by infrastructural, legal, and social challenges.

The digitalization of Georgia's economy is a necessary condition for enhancing its competitiveness on the international stage. Over the past decade, active digitalization of the economy has been taking place in the country, resulting in the creation of digital platform ecosystems [3]. Georgian businesses are striving to introduce and develop information collection mechanisms and to create digital twins of management, production, and sales processes based on Big Data technologies for their optimization.

The competitiveness of many Georgian companies will depend on how quickly and effectively they can implement digital technologies in business. Under such conditions, it is important to take into account both foreign and domestic experiences of corporate digital transformation.

According to World Bank recommendations, the development of digital platforms should become one of the four priority areas of the strategy for creating a digital space in the Eurasian economic area by 2030. This is due to the significant role of digital platforms in fostering innovation and generating digital dividends (positive effects) at the regional level - in the form of accelerated economic growth, job creation, and improved public services, among others. Particularly important is the fact that platforms are changing the mechanisms and principles of international business, reducing international transaction costs and ensuring more efficient access for entrepreneurs to a much broader consumer base [4].

The general idea of the state as a platform was proposed by Tim O'Reilly, who substantiated the need to build an open state platform through the interaction of private structures and government institutions. Currently, this concept is being successfully implemented in a number of countries, including the United States, the United Kingdom, Georgia, and others. In practice, state platforms make it possible to implement the concept of lean government, the essence of which lies in achieving better results under conditions of reduced resource use. According to experts, four main models of government platforms are identified in the development of digital governance, differing in functional purpose, communication channels, and ecosystem organization. These are: intergovernmental, peer-to-peer, ecosystem-based, and crowd-sourcing-based platforms.

This approach is based on the idea that effective public administration requires a flexible and innovative digital architecture that ensures transparent, secure, and results-oriented interaction among citizens, businesses, and state structures. In this context, the activation of open government platforms is proposed, including the use of systems based on blockchain technologies, where the state assumes the role of arbiter and coordinator, facilitating cooperation

among various actors, integrating providers and consumers of products and services, and supporting the development of innovative models.

Such a platform-based approach aims to increase the efficiency, effectiveness, and security of public services, which, in turn, represents one of the main strategic directions of the modern digital governance system.

It is important to note that in recent years, digitalization in Georgia has been carried out in multiple directions. In accordance with the implementation of the National Strategy for the Development of Broadband Networks of Georgia for 2020–2025, within the framework of the project “Log-In Georgia,” a state program for internetization was launched; startup grants supported many digital innovators; digitalization of the education system is underway; digital financial services have been introduced, and more. In addition, the National Strategy for the Development of Georgia’s Digital Economy and Information Society for 2025–2030 has been developed (dga.gov.ge).

One of the most successful steps taken by the Government of Georgia was the creation and implementation of the portal my.gov.ge. This platform radically transforms the interaction between citizens, businesses, and government structures. From obtaining certificates and paying taxes to business registration, everything is done with just a few clicks. The trend is directed toward further centralization and personalization of services. State digital platforms are also functioning successfully: my.gov.ge, rs.ge, HR.gov.ge, NARP.gov.ge, Justice.gov.ge, eAuction.ge, nplg.gov.ge, mes.gov.ge, and others.

In the process of developing digital platforms in Georgia, several key directions are emerging that form the basis for the country’s economic modernization and inclusive growth. One of the most dynamic areas is fintech innovation and the democratization of finance, reflected in the active digital transformation of the banking sector and fintech companies. The integration of online banking, mobile applications, and fast transfer services (for example, the “Seven” system) has significantly simplified financial operations, while the spread of digital wallets has increased consumer involvement in the financial ecosystem. The BNPL (Buy Now, Pay Later) services are developing particularly rapidly, stimulating consumption and expanding access to financial services. At the same time, interest in digital investments and cryptocurrencies is increasing, creating opportunities for the introduction of new financial instruments.

An important component of digital transformation is the rapid expansion of e-commerce and the strengthening of local platforms. The pandemic situation and the dynamic growth of internetization contributed to the intensification of online trade, where universal platforms such as Glovo and Wolt have become an integral part of everyday consumption. Alongside this, local digital platforms focusing on Georgian products, handmade items, and specific services are actively

emerging in the Georgian market. This trend promotes the digital integration of small and medium-sized businesses and enhances the resilience of the local economy. Notably: saqme.ge, area.ge, ss.ge, auto.ge, TKT.ge, biletebi.ge, eshopper.ge, exstra.ge, vendoo.ge, and others.

It is also noteworthy to mention the strengthening of the gig economy, which creates a flexible alternative model of employment. Platforms that connect independent contractors (freelancers) with clients are increasingly used both globally and locally. Models such as Upwork and Fiverr lead to structural changes in the labor market and contribute to the formation of digital labor relations, which is particularly important for the diversification of Georgia's economy [5].

In the ecosystem of digital innovations, E-Health and EdTech platforms are also gaining an increasing role. The COVID-19 pandemic significantly expanded the use of online consultations and electronic prescription systems, while distance learning platforms and educational applications (such as elibrary.ge, emis.ge, mes.gov.ge, esu.aris.ge, and others) have contributed to the flexibility and accessibility of the education system. Although these fields are still at an early stage of development, they represent high-potential areas that will significantly influence the digital transformation of Georgia's social and economic model in the coming years. Overall, the sectoral diversification of digital platforms is one of the most important factors in the modernization of Georgia's economy and its integration into the global digital space. The introduction of digital solutions in the fields of fintech, e-commerce, the gig economy, healthcare, and education not only increases the efficiency of economic activity but also generates new forms of innovative business models and employment opportunities. These processes create the prerequisites for inclusive economic development, enhance the competitiveness of small and medium-sized enterprises, and establish the institutional and technological foundations necessary for a modern digital economy.

Despite the development of digital platforms in Georgia, this sector still faces a number of systemic and structural problems that limit the full functioning of the platform economy [6].

First of all, there are infrastructural constraints related to both the speed and accessibility of the internet, as well as regional inequalities. Digital services are of higher quality in the central parts of the country than in peripheral regions, which hinders the balanced development of the digital ecosystem.

The second major problem is the lack of digital competencies and skills. A significant part of the population, especially elderly people and those living in rural areas, lacks sufficient digital knowledge and skills, which limits their active participation in the platform economy both as users and as providers.

The third challenge is the imperfection of the legal and regulatory framework. The operation of digital platforms requires legal mechanisms that ensure data protection, the security

of personal information, the protection of intellectual property, and the regulation of labor rights of platform-based workers. In Georgia, these issues are still regulated only fragmentarily, which creates both legal uncertainty and a deficit of consumer trust.

Another significant barrier is the limited access to financial and investment resources. For small and medium-sized enterprises, it is difficult to find the investments necessary for digital transformation, while local fintech startups often cannot compete in global markets due to a weak financial base.

Finally, issues of cybersecurity and data protection must be highlighted. The growing volume of digital transactions and online communications increases cyber risks, which requires both strengthening technological security mechanisms and raising digital awareness in society.

In general, overcoming these challenges requires the coordinated efforts of public policy, the private sector, and the academic community, which will ensure the sustainable development of digital platforms and their full integration into the structure of the national economy.

The prospects for the development of digital platforms in Georgia are closely linked to the processes of economic modernization, digital transformation of public governance, and the formation of an innovative ecosystem. Despite existing challenges, there are visible positive trends that create the basis for sustainable development.

First of all, the strategic vision of the state already clearly reflects the prioritization of the digital economy. “*Georgia’s Digital Transformation Strategy 2025*” and other national programs aim to support platform-based business models, strengthen e-governance, and implement data-driven decision-making. These initiatives promote partnerships between the private sector and the state in the field of digital services.

The second important trend is related to the development of the innovation and startup ecosystem. The growth of local fintech, EdTech, AgriTech, and e-commerce startups gives hope that in the coming years Georgia will be able to export its own digital platforms to regional markets [7]. Particularly promising is the formation of regional platforms that connect the economies of the Caucasus and the Black Sea regions.

In addition, a promising direction remains the strengthening of policies for digital education and qualification improvement. The development of digital skills among young people, teachers, and public sector representatives will facilitate the spread of digital innovations and the creation of new jobs in the platform economy.

International cooperation and investment attraction also play an important role. Georgia’s geographical location, open economic policy, and free-market principles create favorable conditions for foreign investors interested in developing platform-based businesses in the region. Partnerships with the European Union, the World Bank, and the Asian Development Bank

strengthen the country's capabilities in modernizing digital infrastructure. In the long term, the development of digital platforms in Georgia will contribute to the transparency of economic processes, the inclusiveness of the business environment, and the efficiency of public services. The integration of the platform economy into the national development strategy may become one of the key factors in strengthening the country's competitiveness and technological independence.

Conclusions. Digital platforms are emerging as one of the key instruments for transforming Georgia's economy and social life. Their development provides opportunities for both economic growth and social inclusion. Nevertheless, the existing challenges in the fields of technology, law, and education require a comprehensive approach and targeted policy measures.

In conclusion, it can be stated that the ecosystem of digital platforms in Georgia is at a stage of development where their strategic integration into the national innovation policy and economic development model is essential for the country to fully realize the potential of the digital economy.

References

1. Evans, P. C. and Gawer, A. (2016). *The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey*. The Center for Global Enterprise. DOI: [10.13140/RG.2.2.35887.05280](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35887.05280)
2. Kenney, M., & Zysman, J. (2020). The Platform Economy: Restructuring Economic Organization and Work. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 13(1), 55–76. DOI: [10.1093/cjres/rsaa001](https://doi.org/10.1093/cjres/rsaa001)
3. Kharaiashvili, E., Natsvlishvil, I., and Lazariashvili, T. (2025). Digitalization of Georgia's Agro-Food Industry: Challenges and Opportunities for Sustainable Development. In: Geibel, R.C., Machavariani, S. (eds) *Digital Management and Artificial Intelligence. ISPC 2024. Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-88052-0_18
4. World Bank, The EAEU 2025 DIGITAL AGENDA: Prospects and Recommendations, Overview Report (2018). URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/850581522435806724/pdf/EAEU-Overview-Full-ENG-Final.pdf> (Accessed November 16, 2025)
5. Grigolaia, N. (2024). Challenges os tax regulation in the gig economy, *Proceedings- strategic imperatives of modern management 7th International Scientific Conference*, Kyiv. <http://doi.org/10.35668/978-966-926-500-5>
6. Georgian Innovation and Technology Agency (2021). *Georgia's Digital Transformation Strategy 2021–2027*. Tbilisi: Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia. Available at: <https://stip.oecd.org/stip/interactive-dashboards/policy-initiatives/2025%2Fdata%2FpolicyInitiatives%2F200002744>
7. Beridze, G. (2022). Modern Challenges of Digital Economy Development and Management in Georgia. *Georgian Technical University*

Nugzar TODUA,
Ph.D, Full Professor,
Department of Marketing,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0000-0002-1486-2141
nugzar.todua@tsu.ge

Grigol KARTSIVADZE,
Ph.D Student,
Department of Marketing,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
grigol.kartsivadze@tsu.ge

A STUDY OF STUDENTS' BEHAVIORAL INTENTIONS TOWARDS THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Abstract. paper examines the role of ChatGPT, as an artificial intelligence-based technology, in higher education. Based on the analysis of significant literature on the research topic, the main variables of the study are presented: perceived ease of use of ChatGPT, perceived usefulness of using ChatGPT, attitude towards ChatGPT, and behavioral intention to use ChatGPT. Relevant hypotheses are also formulated and a research model is developed. As a result of the marketing research, the attitude of Georgian users towards the main variables of using ChatGPT has been identified.

Keywords: Perception of using ChatGPT, attitude towards ChatGPT, consumer behavior, marketing research.

Introduction. ChatGPT (Generative Pre-trained Transformer) is an artificial intelligence-based chatbot that provides automatic task completion, personalized learning, and relevant answers to questions (Abbas et al., 2022; Mijwil & Aljanabi, 2023). Today, ChatGPT is considered a tool that revolutionizes the management of academic processes, as it provides access to a huge amount of information and knowledge (Cotton et al., 2024). Accordingly, students are more involved in the learning process and the quality of their academic performance increases (Susnjak, 2022). The study of student attitudes toward ChatGPT in academic contexts is a subject of current relevance and considerable interest to higher education researchers. While recent studies on this topic are increasing, the development of predictive models for student ChatGPT adoption remains limited (Hasanein & Sobaih, 2023; Abdi et al., 2025), particularly with respect to the incorporation of behavioral factors (Acosta-Enriquez et al., 2024). Research on technology integration in education frequently employs various models, among which the Technology Acceptance Model (TAM) is prominent (Papakostas et al., 2023). TAM emphasizes variables such as perceived ease of use and perceived usefulness (Davis, 1989). Although

investigations into the factors influencing user behavior have been conducted in Georgia (Todua & Dotchviri, 2015a; Todua & Dotchviri, 2015b; Todua, 2018a; Todua, 2018b; Matin et al., 2022), gaps persist in understanding the impact of innovative technologies. In this research, attitude is examined as a mediating variable, with specific attention given to behavioral intention as an emotional factor. Therefore, this study aims to investigate the behavioral factors that influence students' intention to utilize ChatGPT.

Literature review and development of research hypotheses. Perceived ease of use (PEU) refers to the degree of mastery of a particular technology. It is a measure of students' perceptions of how easy it is to use various technologies for academic purposes (Venkatesh et al., 2003). Studies have shown that ease of use has a significant impact on users' intention to use AI-based tools, including ChatGPT (García de Blanes Sebastián et al., 2022; Emon et al., 2023). Perceived ease of use in the context of this study describes the degree of difficulty of using ChatGPT, according to which students believe that ChatGPT is easy to use and requires little effort (Strzelecki, 2024). As for perceived usefulness (PU), it refers to the degree to which an individual expects to accomplish certain tasks and achieve specific goals when using a particular technology (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003). In an academic context, students are more likely to use ChatGPT when it expands their capabilities to perform a particular task and thus contributes to improving the learning process (Malinka et al., 2023).

Attitude is a critical factor within the Technology Acceptance Model (TAM) and exerts a direct influence on an individual's intention to adopt new technologies (Foroughi et al., 2024). Attitude represents an individual's evaluation, whether positive or negative, regarding the utilization of a specific technology, thereby shaping their psychological predisposition (Foon et al., 2020). The positive correlation between attitude and intention to use has been extensively documented in the contexts of e-learning and chatbot adoption (Kwangsawad & Jattamart, 2022). Furthermore, behavioral intention reflects the extent to which students plan to incorporate ChatGPT into their learning activities (Maheshwari, 2024). Consequently, behavioral intention serves as a robust predictor of actual technology use, as a user's intention manifests in their preparedness and inclination to engage with ChatGPT in practical scenarios (Chai et al., 2021).

The above arguments allow us to put forward the following hypotheses:

H1: The perceived ease of use of ChatGPT has a positive impact on students' attitudes towards this technology.

H2: The perceived usefulness of using ChatGPT has a positive impact on students' attitudes towards this technology.

H3: Attitude towards ChatGPT has a positive impact on behavioral intention to use this technology.

Research methodology. The research design was based on a quantitative research method, namely, a consumer survey, and a questionnaire consisting of several structured questions was selected as the research instrument. The variables and relevant statements selected based on the literature were measured in the study. 3 statements of perceived ease (Venkatesh et al.,2003; Strzelecki, 2024), 5 statements of perceived usefulness (Venkatesh et al., 2003; Foroughi et al., 2024), 2 statements of attitude, 3 statements of behavioral intention (Salifu et al., 2024) were used for measurement.

The questionnaire used a five-point Likert scale (1=strongly disagree, 2=disagree, 3=neutral, 4=agree, 5=strongly agree). The survey was conducted using an electronic interview method. We used a self-administered survey method in the study to avoid errors caused by the subjectivity of the interviewer. The total population of the study was the population of Georgia, and the study area consisted of various cities. Taking into account a 95% confidence interval and a 5% margin of error, a total of 390 respondents over the age of 18 were interviewed (231 of whom were women, 159 were men). The results were processed using the statistical program SPSS 29. To determine the relationship between variables, we used the regression analysis method (Malhotra, 2020).

Results. To test the hypotheses formulated above, we used regression analysis. First, we determined the influence of the independent variables, perceived ease of use and perceived usefulness, on the mediating variable - attitude towards using ChatGPT (see Table 1). It turned out that this influence is quite significant in both cases (F=234.236, P<0.001 and F=316.385, P<0.001). Accordingly, the first and second hypotheses are confirmed.

Table 1 – Regression analysis of the influence of perceived ease of use and perceived usefulness on attitudes towards using ChatGPT

Model		Sum of Squares	DF	Mean Square	F	P
1	Regression	667.408	1	667.408	234.236	0.000
	Residual	1105.528	388	2.849		
	Total	1772.936	389			
2	Regression	796.340	1	796.340	316.385	0.000
	Residual	976.596	388	2.517		
	Total	1772.936	389			

Notes: Dependent Variable: Attitudes towards using ChatGPT;
Predictors (Constant): Perceived ease of use; Perceived usefulness

Source: formed by authors

We then examined how attitude toward using ChatGPT influences behavioral intention (see Table 2). It is clear that the effect of attitude toward using ChatGPT on behavioral intention is quite significant ($F= 588.178$; $P<0.001$), thus confirming the third hypothesis.

Table 2 – Regression analysis of the influence of attitude towards using ChatGPT on behavioral intention

Model		Sum of Squares	DF	Mean Square	F	P
1	Regression	4514.970	1	4514.970	588.178	0.000
	Residual	2978.366	388	7.676		
	Total	7493.336	389			

Notes: Dependent Variable: Behavioral intention;
Predictors (Constant): Attitude towards using ChatGPT

Source: formed by authors

Conclusions. The present study indicates a favorable perception of ChatGPT's integration into higher education. Research findings reveal that students hold positive views regarding the practicality and utility of ChatGPT as a learning aid. A majority of students find the information generated by ChatGPT to be beneficial, thereby fostering its active adoption in their learning endeavors. Students demonstrate a readiness to incorporate ChatGPT technology into their academic pursuits, perceiving its use as straightforward. Statistical analysis confirms the reliability of the research model. The study's outcomes suggest that the selected characteristics of ChatGPT usage are pertinent to student engagement. Consequently, the research possesses theoretical significance concerning the application of ChatGPT as an artificial intelligence instrument in higher education. The practical application of these research findings will enable stakeholders in artificial intelligence to broaden their comprehension of ChatGPT technology and facilitate its active utilization.

References

1. Abbas, N., Whitfield, J., Atwell, E., Bowman, H., Pickard, T. and Walker, A. (2022) Online chat and chatbots to enhance mature student engagement in higher education. *International Journal of Lifelong Education*, 41(3), 308-326. DOI: [10.1080/02601370.2022.2066213](https://doi.org/10.1080/02601370.2022.2066213)
2. Abdi, A. N. M., Omar, A. M., Ahmed, M. H. and Ahmed, A. A. (2025) The predictors of behavioral intention to use ChatGPT for academic purposes: evidence from higher education in Somalia. *Cogent Education*, vol. 12, no. 1, 2460250. DOI: [10.1080/2331186X.2025.2460250](https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2460250)
3. Acosta-Enriquez, B. G., Arbulú Ballesteros, M. A., Huamaní Jordan, O., López Roca, C. and Saavedra Tirado, K. (2024) Analysis of college students' attitudes toward the use of ChatGPT in their academic activities: effect of intent to use, verification of information and responsible use. *BMC psychology*, 12(1), 255. DOI: [10.1186/s40359-024-01764-z](https://doi.org/10.1186/s40359-024-01764-z)

4. Chai, C. S., Lin, P. Y., Jong, M. S. Y., Dai, Y., Chiu, T. K. and Qin, J. (2021) Perceptions of and behavioral intentions towards learning artificial intelligence in primary school students. *Educational Technology & Society*, 24(3), 89-101.
5. Cotton, D. R., Cotton, P. A. and Shipway, J. R. (2024) Chatting and cheating: Ensuring academic integrity in the era of ChatGPT. *Innovations in education and teaching international*, 61(2), 228-239.
6. Davis, F. D. (1989) Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
7. Emon, M. M. H., Hassan, F., Nahid, M. H. and Rattanawiboonsom, V. (2023) Predicting adoption intention of artificial intelligence-A study on ChatGPT. *AIUB Journal of Science and Engineering*, 22(2), 189-196.
8. Foon, P. Y., Ganesan, Y., Iranmanesh, M. and Foroughi, B. (2020) Understanding the behavioural intention to dispose of unused medicines: An extension of the theory of planned behaviour. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(22), 28030-28041.
9. Foroughi, B., Senali, M. G., Iranmanesh, M., Khanfar, A., Ghobakhloo, M., Annamalai, N. and Naghmeh-Abbaspour, B. (2024) Determinants of intention to use ChatGPT for educational purposes: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 40(17), 4501-4520.
10. García de Blanes Sebastián, M., Sarmiento Guede, J. R. and Antonovica, A. (2022) Application and extension of the UTAUT2 model for determining behavioral intention factors in use of the artificial intelligence virtual assistants. *Frontiers in Psychology*, 13, 993935.
11. Hasanein, A. M. and Sobaih, A. E. E. (2023) Drivers and consequences of ChatGPT use in higher education: Key stakeholder perspectives. *European journal of investigation in health, psychology and education*, 13(11), 2599-2614.
12. Kwangsawad, A. and Jattamart, A. (2022) Overcoming customer innovation resistance to the sustainable adoption of chatbot services: A community-enterprise perspective in Thailand. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100211.
13. Maheshwari, G. (2024) Factors influencing students' intention to adopt and use ChatGPT in higher education: A study in the Vietnamese context. *Education and Information Technologies*, 29(10), 12167-12195.
14. Malhotra, N. (2020) Marketing research: An applied orientation. 7th ed., Upper Saddle River, N.J.; London: Pearson Education.
15. Malinka, K., Peresíni, M., Firc, A., Hujnák, O. and Janus, F. (2023, June) On the educational impact of chatgpt: Is artificial intelligence ready to obtain a university degree?. In *Proceedings of the 2023 Conference on Innovation and Technology in Computer Science Education V. 1* (pp. 47-53).
16. Matin, A., Khoshtaria, T. and Todua, N. (2022) The impact of social media influencers on brand awareness, image and trust in their sponsored content: An empirical study from Georgian social media users. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 10(18).
17. Mijwil, M. M., Aljanabi, M. and ChatGPT, C. (2023) Towards artificial intelligence-based cybersecurity: The practices and ChatGPT generated ways to combat cybercrime. *Iraqi Journal For Computer Science and Mathematics*, 4(1), 8.
18. Papakostas, C., Troussas, C., Krouska, A. and Sgouropoulou, C. (2023) Exploring users' behavioral intention to adopt mobile augmented reality in education through an extended technology acceptance model. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 39(6), 1294-1302.

19. Salifu, I., Arthur, F., Arkorful, V., Abam Nortey, S. and Solomon Osei-Yaw, R. (2024) Economics students' behavioural intention and usage of ChatGPT in higher education: A hybrid structural equation modelling-artificial neural network approach. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2300177.
20. Strzelecki, A. (2024) To use or not to use ChatGPT in higher education? A study of students' acceptance and use of technology. *Interactive learning environments*, 32(9), 5142-5155.
21. Susnjak, T., & McIntosh, T. R. (2024). ChatGPT: The end of online exam integrity? *Education Sciences*, 14(6), 656.
22. Todua, N. (2018a) Impact of social media marketing on consumer behavior in the Georgian tourism industry. *Web of Scholar*, 3(5), 11-16.
23. Todua, N. (2018b) Impact of Social Media Marketing on Consumer Behavior in the Georgian Tourism Industry. *International Academy Journal Web of Scholar*, 3(5/23), 11-16.
24. Todua, N. and Dotchviri, T. (2015a) On the Marketing Research of consumer prices and inflation process. *British Journal of Marketing Studies*, 3(2), 48-57.
25. Todua, N. and Dotchviri, T. (2015b) ANOVA in marketing research of consumer behavior of different categories in georgian market. *Annals of the "Constantin Brâncuși" University of Târgu Jiu, Economy Series*, (1), 183-190.
26. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. and Davis, F. D. (2003) User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 27(3), 425-478.

Giorgi UTSUNASHVILI,

Master's student,
educational program "Business Administration",
Sulkhan-Saba Orbeliani University, Georgia
ORCID 0009-0000-7128-8740

Giorgi.utsunashvili@sabauni.edu.ge

Research supervisor: **Marine Tavartkiladze**

Doctor of Economics, Affiliated Professor of Business and Technology

CHALLENGES OF DIGITAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT IN THE TOURISM INDUSTRY

Abstract. In the past decade, digital transformation has become one of the main driving forces of economic growth in the tourism sector. The integration of modern technologies — Artificial Intelligence (AI), Virtual and Augmented Reality (VR/AR), data analytics, and digital marketing — has fundamentally reshaped the operational and marketing structures of the tourism industry. This article analyzes these processes on both global and local levels, focusing particularly on Georgia, where digital tourism is still in its early stages of development. Statistical data show that in 2023, the digital economy of global tourism accounted for 10.3% of the world's GDP, while revenue from digital services exceeded USD 1 trillion (UNWTO, 2024). The study highlights both the opportunities and the challenges that accompany the implementation of technological innovations in the tourism industry.

Keywords: digital transformation, tourism, artificial intelligence, VR/AR, data analytics, Georgia

Introduction. Tourism is one of the fastest-growing sectors of the global economy, where digital transformation plays a crucial role in enhancing competitiveness. According to the World Tourism Organization (UNWTO, 2024), international tourist arrivals reached 1.3 billion in 2023, recovering 88% of pre-pandemic levels. This recovery was largely driven by digital innovations — online booking systems, mobile applications, and AI-powered services.

Digital transformation in tourism involves the reorganization of business operations through technological tools, including Customer Relationship Management (CRM) systems, data analytics, automation (RPA), AI-based recommendation algorithms, and digital marketing strategies (Baratashvili et al., 2011). However, this process also brings challenges such as inadequate infrastructure, cybersecurity threats, low levels of digital literacy, and high implementation costs.

1. Opportunities and Challenges of Digital Transformation

The global digital transformation market was valued at USD 695.5 billion in 2023 and is projected to reach USD 3.1 trillion by 2030 (Statista, 2024). Within the tourism industry, this transformation includes:

— **CRM systems:** Enabling personalized services and targeted marketing to enhance customer loyalty and retention.

— Data analytics: Allowing businesses to make data-driven decisions, forecast demand, and optimize revenue strategies.

— Process automation (RPA): Increasing operational efficiency and reducing costs by up to 30% (McKinsey, 2023).

However, significant challenges remain — particularly in developing economies. Issues such as digital inequality, limited IT infrastructure, and insufficient workforce skills hinder effective transformation. In Georgia, only 38% of employees in the tourism sector possess basic digital marketing or data analytics skills (GNTA, 2024).

2. Virtual and Augmented Reality in Tourism

Virtual Reality (VR) allows travelers to experience destinations virtually before visiting. This immersive technology is widely used for virtual museum tours, hotel previews, and cultural attractions. The global VR market in tourism reached USD 10.3 billion in 2024 and is expected to grow by 25% annually (Beck et al., 2019).

Augmented Reality (AR) combines digital elements with real-world environments to enhance visitor engagement. AR applications provide interactive information about historical sites or natural attractions — for example, overlaying digital descriptions on landmarks like Old Tbilisi, Gelati Monastery, or Davit-Gareja.

Nevertheless, VR/AR implementation is costly (USD 30,000–50,000 per app) and technologically complex. In Georgia, digital visualization projects — such as virtual reconstructions of Tbilisi’s historical districts — are still in their pilot phase (GNTA, 2024).

3. The Role of Artificial Intelligence (AI) in Tourism

AI technologies are increasingly applied across the tourism industry:

- Chatbots provide 24/7 customer support;
- Recommendation algorithms personalize user experiences;
- Dynamic pricing increases revenues by an average of 15% (WTTC, 2024).

Major global platforms such as Booking.com and Expedia use AI to analyze user reviews and optimize prices in real time.

In Georgia, where tourism contributed 7.6% to GDP in 2024 (GeoStat, 2024), AI implementation remains limited — mostly within online marketing and visitor analytics. The main obstacles include low digital infrastructure development and a shortage of qualified personnel. According to UNESCO (2024), Georgia’s Digital Readiness Index was 0.54 (compared to the global average of 0.69).

4. Social Media and Digital Marketing

Social media has revolutionized how destinations communicate with potential travelers. Research indicates that 72% of travel decisions are influenced by social media content (Global

Travel Report, 2024). However, excessive digital promotion can lead to overtourism, threatening local ecosystems and cultural authenticity.

In Georgia, social media campaigns have become a core component of tourism promotion. In 2023, the Georgian National Tourism Administration's digital marketing campaign reached over 16 million views across 45 countries (GNTA, 2024).

Conclusion. Digital technology is transforming the tourism industry by enhancing efficiency, innovation, and customer engagement. However, success depends on strategic management, investment in infrastructure, and digital education. For Georgia, the following steps are critical:

1. Strengthening digital literacy and professional training in the tourism workforce;
2. Encouraging public-private collaboration in digital infrastructure development;
3. Enforcing strong data protection and cybersecurity standards;
4. Supporting innovation through research centers and start-up ecosystems.

Digital transformation is not a one-time event but an ongoing process requiring continuous learning, investment, and ethical responsibility. For Georgia, embracing digital tourism represents a strategic opportunity to diversify its economy and strengthen its global image as a modern, sustainable destination.

References

1. Abuladze, R., & Berikashvili, L. (2010). *Problems and trends in online tourism development in Georgia*. Tbilisi State University.
2. Baratashvili E., Bakashvili N., Faresashvili N., Gechbaia B., Meskhishvili D. Modern business strategies. Tbilisi. 2011, 248 p. (In Georgian)
3. Beck J., Rainoldi M., Egger R. (2019) Virtual reality in tourism: a state-of-the-art review. *Tourism Review*, Vol. 74 No. 3 pp. 586–612. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0049>.
4. Digital Transformation Market Report. (2023). *Global trends and forecasts 2023–2030*. Cambridge University Press.
5. Georgian National Tourism Administration (GNTA). (2024). *Annual tourism report 2023–2024*. Tbilisi.
6. GeoStat. (2024). *Statistical yearbook of Georgia 2024*. National Statistics Office of Georgia.
7. McKinsey & Company. (2023). *The future of automation in travel services*. McKinsey Insights.
8. Statista. (2024). *Digital transformation in the tourism industry: Market size and forecasts*. <https://www.statista.com>
9. UNESCO. (2024). *Digital Readiness Index 2024: Georgia*. Paris.
10. World Tourism Organization (UNWTO). (2024). *Tourism and digital transformation report 2024*. UNWTO Publications.
11. World Travel & Tourism Council (WTTC). (2024). *Global tourism data and economic impact 2024*.

Наталія ГОЛІОНКО,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0003-3755-1562
Holionko.Nataliia@kneu.edu.ua

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЦИФРОВОЇ СТАЛОСТІ У БІЗНЕС-ОСВІТІ XXI СТОЛІТТЯ

*Анотація. У роботі досліджені підходи до формування у студентів компетентностей цифрової сталості, які актуалізуються в умовах поєднання цифровізації та сталого розвитку бізнесів. Проаналізовано сучасні звіти й дослідження щодо інтеграції цифрових технологій у навчальні програми, визначено склад компетентностей цифрової сталості, якими є технічні, стратегічні, етичні та міждисциплінарні. Авторами обґрунтовано ефективність використання у бізнес-навчанні активних методів, як дизайн-мислення, проєктне навчання, кейс-симуляції для розвитку таких компетентностей.
Ключові слова: цифрова сталість, компетентності, цифровізація, сталий розвиток, бізнес-освіта.*

Nataliia HOLIONKO,
Ph.D., Associate Professor,
Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

DEVELOPING DIGITAL SUSTAINABILITY COMPETENCIES IN BUSINESS EDUCATION IN THE 21ST CENTURY

*Abstract. The paper examines approaches to developing digital sustainability competencies in students, which are relevant in the context of the combination of digitalization and sustainable business development. It analyzes current reports and studies on the integration of digital technologies into educational programs and identifies the components of digital sustainability competencies, which are technical, strategic, ethical, and interdisciplinary. The authors substantiate the effectiveness of using active methods in business education, such as design thinking, project-based learning, and case simulations, to develop such competencies.
Keywords: digital sustainability, competencies, digitalization, sustainable development, business education.*

Актуальність. Сучасний стан економіки характеризується одночасним впливом двох глобальних трендів, а саме цифровізації і сталого розвитку. Інтеграція таких процесів починає формувати двоєдиний вплив на бізнеси, де цифрові технології перетворюються на головний інструмент досягнення екологічних, соціальних та управлінських цілей. За таких умов актуальності набуває поняття *цифрова сталість* (digital sustainability), як здатність організацій/менеджерів застосовувати цифрові інновації для створення тривалої цінності, збереження ресурсів та підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

В той же час, трансформація бізнесу потребує нових управлінських знань, навичок та вмінь, що поєднують цифрову грамотність, стратегічне мислення, аналітику даних, етичне використання штучного інтелекту (ШІ) та розуміння принципів сталого розвитку. В такому контексті бізнес-освіта стає критично важливою платформою для формування нових компетентностей, оскільки саме вона закладає *mindset* майбутніх керівників і підприємців, здатних ухвалювати рішення на перетині технологій, економіки та соціальних цінностей.

Наукові результати актуальних європейських і світових досліджень [1, 2, 3] засвідчують дефіцит цифрових і сталих навичок серед випускників, зокрема, бізнес-шкіл. Така ситуація створює розрив між вимогами ринку праці та реальним змістом освітніх програм навчальних закладів. Для подолання такого виклику рекомендується інтегрувати в навчальні плани магістерських програм та програм бізнес-освіти формування компетентностей цифрової сталості - від використання цифрових інструментів для сталого управління ресурсами до розвитку етичного лідерства у диджитал-середовищі.

Постановка завдання. Наразі дослідження питань формування компетентностей цифрової сталості, зокрема, у бізнес-освіті XXI століття є вкрай актуальним з огляду на потребу підготовки менеджерів та управлінців, здатних поєднувати технологічні інновації з принципами сталого розвитку, сприяти екологічній модернізації бізнесу та інтеграції України в європейській освітній і економічній простір. **Метою дослідження** є визначення та обґрунтування переліку ключових компетентностей цифрової сталості, які мають формуватися в програмах магістерської та бізнес-освіти XXI століття, а також розробка рекомендацій щодо методичних підходів й навчальних інструментів для їх ефективного формування у студентів-управлінців.

Результати дослідження. Сучасні дослідження науковців демонструють зростаючу увагу до інтеграції цифрових технологій та принципів сталого розвитку у сферу освіти, зокрема бізнес-освіту. Так, окремі дослідження [4, 5] визначають поняття цифрової сталості як поєднання цифрової компетентності та орієнтації на екологічну, соціальну й економічну стійкість. Автори наголошують, що цифрова сталість є не тільки технологічним, але й етичним та стратегічним виміром освіти та управління.

Праці [6, 7] засвідчують, що більшість бізнес-шкіл еволюційно переходять до міждисциплінарних освітніх підходів, які поєднують стратегії сталого розвитку з цифровими рішеннями. На думку авторів, сучасним викладачам слід відігравати роль фасилітаторів змін, формуючи у здобувачів здатність до сталого цифрового мислення.

Згадані нами вище документи ЄС [1,2] фактично визначають рамку для розвитку цифрових сталих компетентностей у різних секторах освіти. Згідно з ними, цифрові технології мають використовуватися як інструмент для досягнення Цілей сталого розвитку та підвищення інклюзивності навчання.

Ряд дослідників розглядають активне посилення інноваційних методів при формуванні цифрової сталості. Зокрема, у [8] пропонується застосування дизайн-мислення як підходу до формування компетентностей цифрової сталості у студентів ВНЗ. Подібні пропозиції висуваються також щодо проектного навчання, міждисциплінарних симуляцій та залучення штучного інтелекту до розробки й виконання навчальних завдань.

Більшість авторів досліджень останніх років зазначають, що цифрова сталість у бізнес-освіті стає новою освітньою парадигмою, яка поєднує цифрову трансформацію, екологічну та соціальну відповідальність. Проте, пошук практичних моделей впровадження описаних компетентностей у навчальні програми бізнес-шкіл та магістратури поки триває.

Формуючи розуміння профілю цифрової сталості, вважаємо його комплексом компетентностей, які забезпечують здатність фахівців ефективно використовувати цифрові технології для досягнення екологічних, соціальних і економічних цілей сталого розвитку бізнес-організації. Насамперед важливими є технічні компетентності як цифрова грамотність, аналітика даних, використання ШІ, управління інформаційними системами та цифровими платформами. Однак, погоджуємось з науковцями, просте володіння цифровими інструментами не гарантує сталості, більш важливим є усвідомлене та етичне їх застосування при виробленні й ухваленні управлінських та бізнес-рішень.

Критичною складовою є саме стратегічні компетентності, які передбачають здатність формувати бачення цифрової трансформації бізнесу відповідно до принципів сталого розвитку. Тут розуміємо стратегічне мислення, інноваційність, системний підхід та вміння інтегрувати цифрові ініціативи в корпоративні ESG-стратегії. Проте у більшості бізнес-програм бракує курсів зі стратегічного використання технологій для вирішення соціальних й екологічних проблем, натомість більше уваги на технічних аспектах цифровізації.

Особливо значущими є етичні та міждисциплінарні компетентності. Вони формують здатність майбутніх управлінців оцінювати наслідки використання технологій, від впливу на довкілля до соціальної відповідальності та цифрових прав людини. Переконані, саме поєднання технічних, стратегічних, етичних і гуманітарних знань створює основу цифрової сталості. Критичним викликом тут є інтегрування підходів, які б одночасно

розвивали технологічну компетентність та соціально-етичну відповідальність майбутніх керівників.

Формування компетентностей цифрової сталості у студентів бізнес-програм потребує застосування методів активного навчання, які стимулюють практичне мислення, міждисциплінарну взаємодію та критичну оцінку цифрових технологій. Серед найбільш ефективних підходів виділяють дизайн-мислення, проєктне навчання та кейс-симуляції, які дозволяють студентам працювати над реальними проблемами сталого розвитку, одночасно застосовуючи цифрові інструменти для аналізу даних, моделювання бізнес-рішень та оцінки їх соціально-екологічних наслідків. Такі методи забезпечують глибоке засвоєння знань та розвиток стратегічного, етичного й критичного мислення.

Використання цифрових інструментів, таких як аналітичні платформи, AI-технології, віртуальні лабораторії та симулятори, створює інтерактивне навчальне середовище, яке наближає студентів до реальних умов роботи бізнесу, орієнтованого на сталий розвиток. Проте критичною проблемою тут є використання таких рішень не суто технічно, а з інтеграцією зі стратегічними та етичними аспектами сталого бізнесу, що підвищить їхню ефективність у формуванні компетентностей цифрової сталості.

Отже, ключовим викликом для бізнес-освіти залишається поєднання методів навчання та цифрових технологій із цільовими компетентностями, включно зі стратегічним мисленням, етичними принципами та міждисциплінарною взаємодією. Розуміємо, лише комплексне використання активних методів та цифрових інструментів дозволить сформувати у майбутніх управлінців здатність ухвалювати обґрунтовані рішення у сфері сталого бізнесу і ефективно застосовувати технології для соціальної та екологічної користі.

Спираючись на власний досвід, зазначимо, що методичне підґрунтя інтеграції має передбачати використання проєктного навчання, дизайн-мислення, кейс-симуляцій та цифрових лабораторій, що би дозволило здобувачам освіти застосовувати знання на практиці й вирішувати реальні проблеми сталого бізнесу. При цьому важливо, щоб цифрові інструменти та методи навчання не були самоціллю, а слугували формуванню стратегічного, етичного та аналітичного мислення у майбутніх управлінців.

Щодо формату оцінювання, критичним, на нашу думку, є перехід від традиційних іспитів до портфолію, командних проєктів і практичних кейсів, які відображали би здатність студентів застосовувати компетентності цифрової сталості у реальних або змодельованих бізнес-ситуаціях. Водночас головним викликом залишається узгодження академічних програм із реальними потребами ринку праці, де наявний дефіцит фахівців із

сучасною цифровою експертизою. Тому інтеграція компетентностей цифрової сталості повинна поєднувати рекомендації ЄС, сучасні методики навчання й практичні кейси з бізнесу.

Висновки. Підсумовуючи зазначимо, що, на нашу думку, цифрова сталість є наразі поєднанням декількох компетенцій: цифрової грамотності й аналітики даних для вироблення екологічних/соціальних рішень; стратегічного мислення щодо використання цифрових технологій у сталому бізнесі; етичною/правовою компетентністю у роботі з даними й ШІ; та міжособистісною навичкою для міждисциплінарної роботи в проєктах.

Відповідно, до ефективних навчальних підходів, що дозволять сформувати компетенцію цифрової сталості у здобувачів освіти належать: активне навчання (project-based learning), дизайн-мислення для сталих цифрових рішень, кейс-симуляції із реальними даними, інтеграція AI-інструментів у навчальний процес, що разом дозволить підвищити практичну готовність студентів до реальних умов діяльності сучасних організацій.

Зважаючи на розробки та пропозиції Європейських ініціатив (Digital Education Action Plan, Digital Sustainability Skills Strategy), у яких створено контекст і фреймворки для інтеграції компетентностей цифрової сталості у програми бізнес-освіти, інтеграція таких підходів у відповідні програми може відбутися доволі швидко, через їх оновлення та партнерські колаборації з бізнес-організаціями та іншими зацікавленими особами.

Окремим стимулом для бізнес-освіти є стан ринку праці та сектору сталого розвитку, які сигналізують про гострий дефіцит цифрових навичок, що є сигналом для бізнес-шкіл у швидкому закритті такого розриву через запровадження програм/модулів з цифрової аналітики для сталості, курсів з етичного ШІ та практичними стажуваннями у бізнесах.

Список використаних джерел

1. Європейська Комісія. *Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting education and training for the digital age*. Brussels: European Commission, 2020. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan> (дата звернення: 05.11.2025).
2. Європейський DIGITAL SME Alliance. *European Digital Sustainability Skills Strategy (D2.2) – Building Skills for the Twin Transition in Europe*. Brussels / Pan-European: Project Digital4Sustainability (Erasmus+ 101140316), March 2025. URL: <https://digital4sustainability.eu/wp-content/uploads/2025/04/D2.2-European-Digital-Sustainability-Skills-Strategy.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).
3. Beamond, M. T., Johnson, M., Ferreira, C., & Collings, D. G. *Sustainability in business education: a systematic review and future research agenda. Critical Perspectives on International Business*, 2024. DOI: 10.1108/cpoib-06-2022-0071. URL: <https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/217127/> (дата звернення: 05.11.2025).

2. Sustainability and Digital Teaching Competence in Higher Education / Pilar Colás-Bravo, Jesús Conde-Jiménez, & Salvador Reyes-de-Cózar (2021). <https://doi.org/10.3390/su132212354> (mdpi.com)
3. Trevisan, L. V., de Souza, R. A., & Andrade, J. A. *A transformative online approach to sustainable development in management education: the case of a Brazilian business school*. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 2023. DOI: [10.1108/IJSHE-02-2023-0039](https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2023-0039). URL: https://www.researchgate.net/publication/371723336_A_transformative_online_approach_to_sustainable_development_in_management_education_the_case_of_a_Brazilian_business_school (дата звернення: 05.11.2025).
4. Dziubaniuk O., Ivanova-Gongne M., Nyholm M. Learning and teaching sustainable business in the digital era: a connectivism theory approach. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2023. Vol. 20. Article 20. DOI: 10.1186/s41239-023-00390-w. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00390-w> (дата звернення: 05.11.2025).
5. Beamond M. T., Johnson M., Ferreira C., Collings D. G. *Sustainability in business education: a systematic review and future research agenda*. *Critical Perspectives on International Business*. 2024. DOI: [10.1108/cpoib-06-2022-0071](https://doi.org/10.1108/cpoib-06-2022-0071). URL: <https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/217127/> (дата звернення: 05.11.2025).
6. Ardila Echeverry M. P., Gauthier A., Hartikainen H., Vasalou A. Designing for Digital Education Futures: Design Thinking for Fostering Higher Education Students' Sustainability Competencies // *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 10, Art. 4289. DOI: 10.3390/su17104289. <https://doi.org/10.3390/su17104289> (дата звернення: 05.11.2025).

Валентина ЖУКОВСЬКА,

д-р екон. наук, професор, професорка кафедри менеджменту,

Державний торговельно- економічний університет, Україна

ORCID 0000-0001-5033-711X

v.zhukovska@knu.edu.ua

Софія ЛЕВКІВСЬКА,

другий (магістерський) рівень вищої освіти,

освітня програма «Менеджмент персоналу»

Державний торговельно- економічний університет, Україна

ЦИФРОВА АНАЛІТИКА ТАЛАНТІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

Анотація. У статті досліджено роль аналітики талантів у формуванні HR-стратегії. На основі огляду сучасних кейсів міжнародних компаній показано, що використання HR-платформ, BI-аналітики та AI-моделей підвищує утримання персоналу на 12–18% та скорочує час найму до 25%. Результати підтверджують, що аналітика стає ключовим драйвером прогнозування потреб у компетенціях і підвищення ефективності Talent Management. Зроблено висновок про необхідність розвитку аналітичної культури, цифрових навичок HR та інтеграції даних у стратегічні рішення.

Ключові слова: HR-аналітика; управління талантами; предиктивна аналітика; цифрові HR-інструменти;

Valentyna ZHUKOVSKA,

D.Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management,

State University of Trade and Economics, Ukraine

Sofia LEVKIVSKA,

Master's student,

educational program "HR-management",

State University of Trade and Economics, Ukraine

DIGITAL TALENT ANALYTICS IN STRATEGIC HR MANAGEMENT

Abstract. The article explores the role of talent analytics in shaping HR strategy. Based on an overview of current cases from international companies, it is shown that the use of HR platforms, BI analytics, and AI models increases employee retention by 12–18% and reduces time-to-hire by up to 25%. The results confirm that analytics is becoming a key driver for forecasting competency needs and enhancing Talent Management effectiveness. The author concludes that the development of analytical culture, HR digital skills, and data-driven strategic decision-making is essential for modern organizations.

Keywords: HR analytics; talent management; predictive analytics; digital HR tools;

У сучасних умовах глобальної конкуренції за таланти компанії стикаються з необхідністю швидко реагувати на зміни ринку праці, трансформацію потреб бізнесу та

очікувань працівників. Традиційні методи ухвалення кадрових рішень, що ґрунтуються на інтуїції або обмеженому досвіді менеджерів, стають недостатніми. HR-стратегії зміщуються від операційної ефективності до чіткого фокусу на бізнес-результатах і добробуті працівників, що вимагає глибшої аналітики талантів.

Згідно зі звітом *Global Human Capital Trends* у 2025 році компанії мають усвідомлено працювати з напруженнями між продуктивністю, навантаженням персоналу та очікуваннями бізнесу, використовуючи дані для збалансованих рішень [1]. Нині цифрові технології відіграють ключову роль в управлінні талантами: hr-платформи стимулюють кар'єрне зростання всередині компаній, автоматизуючи процеси підбору, оцінки та розвитку персоналу [1, 2]. Аналітичні інструменти в управлінні талантами (Talent Management) набувають стратегічного значення, оскільки забезпечують прийняття рішень на основі об'єктивних даних, прогнозування майбутніх тенденцій та цифрову інтеграцію HR-стратегії з бізнес-цілями [3].

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз використання аналітичних інструментів у стратегії Talent Management та їх вплив на бізнес результати.

Результати дослідження. Аналітичні підходи дозволяють формувати системне бачення кадрової політики, визначати ризики плинності кадрів, прогнозувати ефективність програм навчання та оцінювати потенціал співробітників. Інтеграція HR-технологій дозволяє компаніям створювати прозорі та гнучкі траєкторії росту, забезпечуючи доступність можливостей для кожного працівника й підсилюючи конкурентоспроможність організації. Хмарні рішення та цифрові інструменти дозволяють компаніям працювати з міжнародними командами, незалежно від географії країни [1].

Використання аналітики в компаніях демонструє відчутний вплив на операційні HR-процеси. Так, за даними LinkedIn та McKinsey, впровадження AI-рішень у рекрутингу скоротило час найму у міжнародних компаніях на 25–40%, а використання предиктивної аналітики у Microsoft дозволило знизити ризики плинності ключових фахівців на 15% [1, 4]. Компанія Unilever завдяки цифровим інструментам оцінки та відеоаналітиці кандидатів зменшила вартість найму на 30% і підвищила точність відбору на 20%. Практика компаній свідчать, що інтегровані дашборди підвищують прозорість командної продуктивності та скорочують цикл ухвалення HR-рішень у середньому на 18%. HR-аналітика дозволяє прогнозувати майбутні потреби у компетенціях, адаптувати кадрову стратегію до зовнішніх викликів та бути «компасом» у навігації складних процесів управління талантами.

Серед ключових треків аналітики в діяльності компаній важливу роль відіграють:

- *предиктивна аналітика в рекрутингу* та AI-моделі прогнозують успішність кандидатів та вірогідність їх адаптації;
- *інтегровані* дашборди (Power BI, Tableau) для оперативного відстеження KPI, динаміки рекрутингу, L&D-активності та рівня продуктивності;
- *learning analytics*, що аналізує ефективність програм навчання, визначає сильні та слабкі зони та формує карти компетенцій;
- *pulse*-опитування та аналіз залученості, які дозволяють виявляти емоційний клімат та фактори лояльності;
- *succession planning*, який у поєднанні з HR-аналітикою дозволяє точніше формувати лідерський резерв і прогнозувати майбутні кадрові ризики.

Використання аналітичних інструментів у Talent Management на стратегічному рівні забезпечує комплексне бачення кадрових процесів, інтеграцію HR-політики з бізнес-стратегією та підвищення ефективності організації. Для вдосконалення поточної стратегії управління талантами hr-команди впроваджують регулярні цикли оцінювання результативності працівників (квартально/піврічно) із наданням структурованого зворотного зв'язку та вдосконаленням цифровізації та синхронізації компонентів оцінювання — компетенції, KPI, потенціал, індивідуальні плани розвитку — в єдину інтегровану HR-систему [4, 5].

Сучасні HR-платформи забезпечують аналітику змін кадрового складу в реальному часі, формують прогнози потреб у персоналі та дозволяють швидко виявляти «вузькі місця» у HR-процесах [3]. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у сфері людських ресурсів.

BI-рішення для візуалізації даних (Power BI, Tableau, Qlik) дозволяють об'єднувати дані з різних HR-процесів (рекрутинг, навчання, оцінка, компенсації) в єдині інтегровані дашборди, що дозволяє забезпечувати швидке виявлення «вузьких місць» та визначення динаміки ключових HR-показників [2, 4].

Карти компетенцій (**Skills mapping** та **competency analytics**) дають змогу систематизувати поточні та перспективні навички персоналу, виявляти прогалини у відповідності до майбутніх стратегічних завдань організації [3, 4]. Цей інструмент дозволяє більш обґрунтовано формувати програми навчання, а також планувати наступність на ключові позиції. Інтелектуальні цифрові рішення предикативної HR-аналітики дозволяють описувати процеси та передбачати майбутні події, зокрема

ймовірність плинності кадрів, потреби в нових навичках, ризики кадрового дефіциту в критичних напрямках [2, 3].

Використання аналітичних інструментів в управлінні талантами забезпечує прозорість процесів і підвищує довіру до управлінських HR рішень, дозволяє прогнозувати кадрові ризики та робить управління персоналом більш узгодженим із корпоративною стратегією. Наразі основними бар'єрами є якість даних, питання етики та конфіденційності, недостатня готовність і кваліфікація HR-фахівців щодо роботи з великими масивами даних.

Висновки. Аналітика талантів перестає бути допоміжною функцією та стає центральним елементом HR-стратегії. Емпіричні дані міжнародних компаній демонструють: саме цифрова аналітика визначає ефективність рекрутингу, розвитку персоналу та утримання ключових фахівців. Використання AI, інтегрованих дашбордів та карт компетенцій переводить HR у площину управління даними, а не лише процесами.

Водночас стратегічна цінність аналітики полягає не лише у технології. Компанії, які досягають найкращих результатів, розвивають аналітичну культуру, навчають HR-фахівців працювати з даними та інтегрують HR-інсайти у бізнес-рішення. Саме здатність перетворювати великі масиви даних у точні сценарії розвитку талантів стає конкурентною перевагою на ринку праці.

Список використаних джерел

1. Deloitte. Global Human Capital Trends 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html> (дата звернення: 26.10.2025).
2. Жуковська В. М., Климанський В. І. Інтеграція цифрових інструментів в управління бізнес-процесами малих підприємств електронної торгівлі. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11499>
3. Cocolova, J., & Tomcikova, L. (2022). Innovative human resource management practices for the talent management implementation *Marketing and Management of Innovations*, 4, 47-54. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-04>.
4. Gartner. (2024). Top 5 priorities for HR leaders in 2024. URL: <https://emt.gartnerweb.com/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/hr-top-priorities-ebook-2024.pdf>. (дата звернення: 27.10.2025).
5. Жуковська В. М., & Шапошнікова, В. В. (2024). Розвиток людського капіталу підприємств: інноваційний поступ. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 березня 2024 р.; Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 208-209. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/50918>

Яна ХРАПАЧ,
третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0002-9098-6565
yana.khrapach@kneu.ua

БІЗНЕС-ОСВІТА: РОЗВИТОК НАВИЧОК XXI СТОЛІТТЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. У статті розглянуто розвиток бізнес-освіти в Україні в умовах цифрової трансформації. Окреслено роль бізнес-шкіл, EdTech-платформ та корпоративних програм у формуванні цифрових навичок XXI століття. Показано тенденцію переходу від традиційної моделі навчання до концепції безперервного розвитку цифрових компетентностей управлінців.

Ключові слова: бізнес-освіта, цифрові навички, EdTech-платформи, цифровізація,

Yana Khrapach,
Ph.D. Student,
educational program «Management»,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

BUSINESS EDUCATION: DEVELOPING 21st-CENTURY SKILLS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article examines the development of business education in Ukraine under digital transformation. It highlights the role of business schools, EdTech platforms, and corporate programs in shaping 21st-century digital skills. The trend toward lifelong learning and continuous development of managerial digital competencies is emphasized.

Keywords: business education, digital skills, EdTech platforms, digitalizatio

Актуальність. «Знання стало основним економічним ресурсом і домінантним, а можливо, навіть єдиним джерелом конкурентної переваги» [1] – вислів, що належить одному з найвідоміших економістів, соціологів та теоретиків менеджменту XX століття Пітеру Друкеру не втрачає свою актуальність протягом уже не одного десятиліття.

Ще до недавнього часу модель освіти майбутнього працівника мала зазвичай сталий і певною мірою стандартний вектор розвитку: середня освіта → професійно/технічний навчальний заклад або заклад вищої освіти з варіативними рівнями → та підвищення кваліфікації для кращого виконання посадових обов'язків чи кар'єрного зростання в межах займаної посади в трудовому процесі. Однак сьогодні такий підхід здебільшого

втрачає свою актуальність, адже динаміка, з якою змінюються всі економічні процеси, наразі сягнула не бачених раніше масштабів.

Швидке впровадження, а тепер і перманентна модифікація та експансія штучного інтелекту в бізнес-діяльність організацій, поява необмеженої кількості інструментів для роботи з bigdata, розширення цифрової інфраструктури, а в подальшому і створення масштабних цифрових екосистем, зумовлює необхідність мати всі важливі цифрові компетенції, як інструменту для подальшого ефективного управління бізнес-процесами. В цьому контексті саме ефективна бізнес-освіта, в тому числі в умовах цифрової трансформації економіки, стає основою для створення культури безперервного навчання (lifelong learning) як окремого працівника або невеликого підрозділу так і компанії в цілому, щоб підтримувати її конкурентоспроможність.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є загальна оцінка стану та тенденцій розвитку бізнес-освіти в Україні у контексті формування цифрових навичок XXI століття.

Результати дослідження. В реаліях сучасної економіки України ринок бізнес-освіти можна вважати сформованим, що має необхідні елементи, аби бути представленим окремою категорією, яка поєднує в собі економічні та управлінські аспекти водночас. Разом з тим, ми можемо спостерігати, що як і будь-який економічний процес він не може залишатися сталим, а натомість еволюціонує від традиційної і дещо загальної форми, до інноваційної, яка орієнтована на цифрове навчання.

Так, наразі освітнє середовище в Україні складається з достатньо великої кількості бізнес-шкіл, як наприклад, Київської школи економіки, МІМ-Київ, LvBS, УКУ, ННІ бізнес-освіти КНЕУ, НТУУ «КПІ». В більшості з них імплементовані програми, які включають цифровий компонент. Наприклад, програма Київської школи економіки «Економіка та Big data» надає майбутньому випускнику такі компетенції як аналіз та управління ризиками при прийнятті рішень на основі даних або використання моделей штучного інтелекту для вирішення економічних завдань та проблем [2]. В свою чергу LvBS має окрему програму під назвою «Управління інноваціями: Digital Disruption» в межах якої студенти працюють над виявленням можливостей для прориву (disruption), аналізуючи активи/системи/екосистеми та десять типів інновацій, а також визначають ті інструменти, які найкраще сприятимуть трансформації бізнесу [3]. Також в КНЕУ наразі існує програма, яка поєднує прикладний інструментарій економіки бізнесу і дата сайнс під назвою «Економіка і дата аналітика» [4].

Одним із невирішених питань для такого типу бізнес-освіти, яке, можливо, потребує покращення, є факт, що такі програми носять часто короткостроковий і дещо фрагментарний характер, на відміну від фундаментальних бакалаврських програм.

Безперечно, наразі освітня діяльність також знайшла своє відображення в онлайн-середовищі, де з'явилося багато Edtech платформ, які є достатньо зручними і адаптивними для користувача в контексті мобільності. Саме тут можна додаткового розширювати свій потенціал цифрової обізнаності, а також вивчати інструменти для подальшого впровадження переваг digital-сектору в свою діяльність як спеціаліста, менеджера або ТОП-управлінця. В Україні це Prometheus, Coursera, EdEra та багато інших, кількість яких постійно зростає, що свідчить про інтерес до такого формату бізнес-освіти.

Разом з цим, онлайн-середовище унеможливорює якісний та «живий» формат спілкування, обмін досвідом, а також подальший правильний нетворкінг між спеціалістами тієї чи іншої галузі, що на сьогоднішній день є недоліком такого формату навчання.

Слід також зазначити, що багато відомих компаній пропонують розвивати цифрові навички і отримувати знання в межах їх освітніх бізнес-програм, які часто є безкоштовними. Найбільш відомими серед них є:

- Google, що реалізує програму Grow with Google;
- IBM з платформою SkillsBuild;
- Microsoft, яка впровадила ініціативу Microsoft Learn;
- HP у межах платформи HP LIFE.

Цей перелік абсолютно не є вичерпним і провідні компанії як України так і світу постійно оновлюють та покращують такі програми, які мають соціальний характер і спрямовані на розвиток цифрових компетенцій населення.

Не можна оминути поточні державні програми, які сприяють бізнес-освіті. Так, наприклад, проєкт «Дія.Освіта» має програму «Цифровий бізнес», де можна дізнатися про швидкий розвиток технологій на робочому місці, зрозуміти цифрові можливості кар'єри та відкривати для себе цифрові інструменти [5].

Окрім цього існує EU4Digital Academy для ЄС/країни-партнерів, в тому числі для України, де можна навчатися таким темам, як електронна комерція, цифровий маркетинг та цифровізація бізнесу [6].

Розглянувши вище зазначені приклади бізнес-освіти в умовах цифрової трансформації, можна здійснити їх ієрархічний розподіл згідно рівнів:

1) Базова бізнес-освіта – формування первинних, необхідних знань та навичок цифрової грамотності;

2) Аналітична бізнес-освіта – розвиток цифрових умінь, які можна використовувати, наприклад, для подальшого аналізу масивів даних або економічного моделювання варіативних сценаріїв прогнозу того чи іншого економічного явища;

3) Стратегічна бізнес-освіта – уміння здійснювати управлінську діяльність в межах глобальної цифрової екосистеми.

Висновки. Підсумовуючи результати даного дослідження, можна стверджувати, що українська бізнес-освіта поступово переходить від традиційної моделі навчання до концепції освіти, орієнтованої на перманентний цифровий розвиток, однак цей процес потребує системного підходу для підготовки управлінців нового покоління.

Список використаних джерел

1. Drucker, P. F. *Managing in a Time of Great Change*. London: Routledge, 1995. 371 p.
2. Київська школа економіки. Bachelor's degree Programs / Київська школа економіки. (2025). URL: <https://university.kse.ua/en/bachelors?gclid=undefined> (дата звернення: 03.11.2025).
3. UCU Business School (LvBS). Certificate Program in Technology Management: Innovation Management – Digital Disruption / UCU Business School. (2026). URL: <https://lvbs.com.ua/en/education/programs/ex-ed/sertyfikatna-programa-z-upravlinnya-tehnologiyamy/tsyfrov-modeli/> (дата звернення: 03.11.2025).
4. Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана. Освітня програма «Інноваційне підприємництво і цифрове лідерство» / КНЕУ ім. В. Гетьмана. (06.09.2025). URL: https://kneu.edu.ua/ua/depts4/k_ekonomiky_pidpryjemstv/kep_OP_mag/kep_OP_innentdigleadmag (дата звернення: 03.11.2025).
5. Дія.Освіта. Цифровий бізнес. (2025). URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/digital-businesses> (дата звернення: 05.11.2025).
6. EU4Digital Initiative. EU4Digital Academy. (2025). URL: <https://eufordigital.eu/eu4digital-academy> (дата звернення: 05.11.2025).

Наукове видання

**СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ: ЕКО-СОЦІАЛЬНІ
І ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ /
BUSINESS STRATEGY: ECO-SOCIAL AND EUROPEAN
INTEGRATION PRIORITIES FOR DEVELOPMENT**

**Збірник матеріалів
Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції**

05 листопада 2025 р.

Видано в авторській редакції

Підписано до друку 19.12.25. Формат 60×84/8
Друк. арк. 11,37. Зам. № 26-5975

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, Україна, м.Київ, пр. Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)
E-mail: litera@kneu.edu.ua