НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
імені адмірала Макарова

СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Наукові економічні читання
присвячені пам'яті першого декана Інженерно-економічного факультету
професора В. Ч. Лі
та з нагоди 60-річчя економічної освіти на Миколаївщині



МАТЕРІАЛИ КОНФЕРЕНЦІЇ

МИКОЛАЇВ – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
імені адмірала Макарова
UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND
ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ МОН УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПРОБЛЕМ РИНКУ ТА ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НАНУ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
АКАДЕМІЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
СПІЛКА ЕКОНОМІСТІВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА КОМІСІЯ З ЦІННИХ ПАПЕРІВ ТА ФОНДОВОГО РИНКУ
ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ФОНД ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Наукові економічні читання
присвячені пам'яті першого декана
Інженерно-економічного факультету НУК
професора В.Ч. Лі
та з нагоди 60-річчя економічної освіти на Миколаївщині

1-2 грудня 2025 року

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря
Кафедра інтелектуальної цифрової економіки
пр. Центральний, 3

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
Том 1

МИКОЛАЇВ – 2025

УДК 330

ОРГАНІЗАТОРИ:

Міністерство освіти і науки України
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
University of Eastern Finland
Інститут модернізації змісту освіти МОН України
Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Академія економічних наук України
Спілка економістів України
Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку
Торгово-промислова палата України
Миколаївський обласний фонд підтримки підприємництва

Матеріали публікуються за оригіналами, наданими авторами.
Претензії до організаторів не приймаються.

Відповідальний за випуск:
Рогов В'ячеслав Георгійович

Сталий розвиток в умовах цифрової трансформації економіки: Збірник матеріалів наукових економічних читань. Миколаїв: НУК, 2025. Том 1. 452 с.

У збірнику опубліковані найцікавіші та найактуальніші матеріали з поданих на наукові економічні читання «Сталий розвиток в умовах цифрової трансформації економіки».

Висвітлено актуальні проблеми управління соціально-економічними формаціями. Розглянуто стратегічні важелі та цифрові рішення для повоєнного відновлення України. Розкрито історичний досвід економічної освіти Миколаївщини, роль інтелектуальних технологій і автоматизації у забезпеченні сталого розвитку, а також механізми управління фінансовими ризиками та кібербезпекою в умовах цифровізації. Окрему увагу приділено розбудові міжнародних інноваційних екосистем, впровадженню моделей смарт-управління та трансформації парадигми обліку, аудиту й оподаткування. Сформовано комплексне бачення фінансово-економічної трансформації та визначено пріоритети збалансованого розвитку національної економіки.

Збірник може бути корисним для науковців, державних службовців, підприємців, професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів, аспірантів та студентів.

© Видавництво НУК, 2025
© Національний університет кораблебудування, 2025

Наукові економічні читання,
присвячені пам'яті першого декана
Інженерно-економічного факультету НУК
доктора економічних наук, професора Василя Чангіровича Лі



Лі Василь Чангірович
(1937-2003)

Доктор економічних наук, професор
Декан Інженерно-економічного факультету (1991-1996)

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова оргкомітету: Вячеслав Івата – к.е.н., доцент, декан Факультету економіки і екології моря НУК.

Вчений секретар: В'ячеслав Рогов, доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки.

Члени оргкомітету:

Оксана Корнієнко – к.е.н., доцент, завідувачка кафедри інтелектуальної цифрової економіки;

Олена Жукова – к.е.н., доцент, доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки; директор компанії MDEM "Marine Design Engineering Mykolayiv", виконавчий директор Морського кластеру України;

Артем Ващиленко - директор Центру Підтримки Бізнесу та Економічного Розвитку, голова наглядової ради Морського кластеру України;

Георгій Рогов - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів;

Ганна Єфімова - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної політики та безпеки;

Олена Погорєлова, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та економічного аналізу;

Ігор Сіренко - кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту.

ВІТАННЯ УЧАСНИКІВ І ГОСТЕЙ КОНФЕРЕНЦІЇ

Шановні учасники та гості наукових економічних читань «СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ»!

Вітаємо вас в середовищі плідного обміну важливим ідеями та актуальним досвідом щодо відновлення економіки України.

Цей захід особливо відмітний з-поміж інших тим, що він присвячений пам'яті видатного науковця та педагога, першого декана Інженерно-економічного факультету Миколаївського кораблебудівного інституту (нині – Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова), професора Василя Чангіровича Лі. Професор Лі залишив глибокий слід у розвитку економічної науки та вихованні першого в незалежній Україні покоління фахівців-економістів. Його внесок у вітчизняну економічну думку і вплив на реформування та розвиток національної економіки у 1990-тих роках важко переоцінити.

На Факультеті економіки та екології моря вже понад 10 років не переривається традиція щорічних наукових читань з актуальної проблематики менеджменту, цифрової економіки, економічної політики, обліку, економічного аналізу, фінансів та банківської справи, публічного управління, яка визначає перспективи розвитку економічної науки і практики. Учасниками читань щороку ставали відомі вітчизняні вчені-економісти, молоді учасники наукового пошуку, фахівці-практики різних сфер економіки та управління, а за результатами обговорень активно вироблялися пропозиції, які сприяли удосконаленню й інноваційному розвитку економіки. Цього року, згуртовуючись перед викликами агресивної війни російської федерації проти України, ми надаємо не лише шанс вшанувати пам'ять видатного вченого, а й можливість обговорити важливі питання відновлювальної трансформації економіки України. Упевнені, що ваш досвід і професіоналізм, творчий та інтелектуальний потенціал, обумовлений ними обмін ідеями на цьому форумі і надалі сприятимуть вдосконаленню стратегії відновлення економіки і розбудові нашої держави та зміцненню наукових зв'язків у академічній спільноті.

Шановні учасники конференції, бажаємо вам приємного та корисного спілкування, продуктивних обговорень, змістовного взаємозбагачення, чіткої кристалізації нових ідей та всього найкращого. Нехай ці читання стануть важливим кроком на шляху до ефективних та стійких змін у відновленні економіки нашої країни.

Слава Україні!

З найкращими побажаннями,
Голова оргкомітету
Вячеслав Івата

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

УДК 338.45:629.5(477)

ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОЇ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО СУДНОБУДУВАННЯ

Олена Жукова
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна,
olena.zhukova@nuos.edu.ua

Анотація. *Доповідь присвячено роздумам про створення економічних умов для відновлення вітчизняного суднобудування у повоєнні часи. Наголошено на тому, що важливу частину зусиль, які мають бути докладені в цьому контексті, потрібно осмислити не чекаючи завершення бойових дій. А після загальнонаціональної дискусії з цього приводу, взятися до роботи. В такий спосіб будуть заощаджені дорогоцінні ресурси, яких нам конче бракує.*

Ключові слова*: економіка, промисловість, суднобудування, ревіталізація, повоєнне відновлення, фундаментальні засади.*

Фахівців кафедри інтелектуальної цифрової економіки НУК ніколи не полишала жвава зацікавленість розвитком українського суднобудування. Характерної ознакою досліджень, якими вони опікувалися, були конструктивні пропозиції, висновки та рекомендації, адресовані перш за усе менеджменту корабелень, конструкторських бюро, небайдужій академічній спільноті. Ось лише декілька прикладів з цього приводу [1, 2, 3, 4].

Водночас суттєва трансформація економічного, політичного та міжнародного ландшафтів, яка відбулася в контексті повномасштабного збройного конфлікту на теренах нашої держави, висунули у порядок денний наукових дискусій нову актуальну проблему – відновлення підприємств галузі після завершення бойових дій.

В цій доповіді ми висвітлюємо лише один з її аспектів, зміст якого винесено у назву матеріалу. Йдеться про здійснення реформування державного менеджменту зі створенням інституцій, які б опікувалися піднесенням блакитної економіки та суднобудуванням, зокрема:

– створення раз і на завжди сприятливого інвестиційного клімату для якнайшвидшого збагачення бізнес-процесів українських корабелень новітніми

знаннями (разом з сучасними компетенціями персоналу), інноваційними технологіями та суднобудівною технікою;

– разом з відновленням економіки країни, збагаченням державної скарбниці, запровадження актуальних на той час інструментів економічної мотивації товаровиробників, які потребуватимуть відповідної підтримки або допомоги. Це надасть можливість вирівняти умови конкурентного протистояння на національному та світових ринках.

Наведені заходи не несуть на собі ознак кампанії, але мають перманентно та безупинно сприяти бізнес-активності в нашій країні та в суднобудуванні, між іншим. Післявоєнна Україна повинна позбавитися від неадекватної регуляторної системи, яке залишилися їй у спадок від тоталітарної економіки й, на жаль, не була викоренена впродовж усіх часів незалежності. Йдеться й про руйнацію корупції, й про позбавлення політичного втручання в господарську діяльність, й про захищення інтелектуальної власності. Без цього годі мріяти про розквіт її блакитної економіки.

Оскільки військові дії вкрай негативно позначаються на стані основного та людського капіталу вітчизняних корабелень, нам не уникнути ретельного аудиту наявності та кондиції активів корабелень. За його результатами виникатимуть відповідні уточнення заходів, потрібних в тому чи іншому випадку.

Переконані, що повоєнне відновлення української індустрії в цілому та суднобудування, зокрема, треба розглядати в контексті взаємного зближення й упорядкування відносин з провідними закордонними підприємствами галузі та споріднених видів економічної діяльності, інтеграції у глобальний ринок, налагоджені ланцюги створення вартості. Наведемо лише декілька причин, за яких такий підхід виглядає слушним.

Перш за усе, в такий спосіб є шанс отримувати доступ до інновацій та здійснювати трансфер технологій. А вони конче необхідні для розбудови виробництва на принципово нових засадах та ще й відповідно до міжнародних стандартів. Зокрема Міжнародної морської організації та Європейської зеленої угоди, які визначають шляхи перетворення світової економіки, енергетики, транспорту та промисловості для гарантування сталого майбутнього.

По-друге, спільні з закордонними партнерами підприємства однозначно сприятимуть залученню прямих іноземних інвестицій. Вони неодмінно знадобляться для відновлення виробничої інфраструктури та кардинальної модернізації корабелень. Нагадаємо, що саме в такий спосіб відбулося відродження після другої світової війни японського суднобудування, яке зберігає нині сильні позиції на ринку.

До такої структури капіталу економічних агентів слід очікувати прихильного ставлення міжнародних фінансових інституцій: зокрема, ЄБРР, Європейського інвестиційного та Світового банків. А без вкладень у реальні активи, спрямовані на створення валового продукту, розвиток виробничого потенціалу країни зрушити справу з «мертвої точки» буде нереально.

По-третє, завдяки налагодженому партнерству з відомими фірмами, Україна спроможеться підживити зацікавленість потужних судновласників до своєї продуктової пропозиції. Її вбудовування у світові виробничі ланцюги нівелює ризики економічної ізоляції та посприяє підтриманню у належному стані портфеля замовлень. Відкриються також програми стажування та навчання, участь в яких надасть нашим інженерам та робітникам можливість засвоїти найкращі з відповідних практик. Це сприятиме формуванню нової генерації корабелів з досвідом міжнародної співпраці.

Висновок. Повоєнне відновлення української індустрії та її важливої частини – суднобудування, потребуватиме титанічних зусиль та величезних обсягів ресурсів. Звичайно, можна вкотре розраховувати на допомогу країн-партнерів, але занадто зловживати нею було б не дуже чемно. Від так, потрібно знайти розумний баланс між усіма джерелами сил та засобів, які знадобляться для доброї справи.

Література

1. Parsyak V., Zhukova O. Shipbuilding of southern Ukraine: from state monopoly to cluster integration. Three Seas Economic Journal, Vol. 5, № 3, 2024, p. 51-60. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-3-7

2. Парсяк В.Н., Жукова О.Ю., Ващиленко А.М. Ревіталізація суднобудівних підприємств в Україні: актуальні закордонні кейси. Розвиток міста, 2024, № 1, с. 82-90. DOI 10.32782/city-development.2024.1-11

3. Парсяк В.Н., Жукова О.Ю., Левіт О.О. Місце інжинірингу в життєвому циклі промислових виробів. Економічний простір, № 190, 2024, с. 72-76. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-13

4. Parsyak V., Zhukova O. *Instruments of state support for shipbuilding: global experience.* Механізм регулювання економіки, 2023, № 3(101), с. 62-68 DOI https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.09

FUNDAMENTAL PREREQUISITES FOR THE SUCCESSFUL REVITALIZATION OF UKRAINIAN SHIPBUILDING

Olena Zhukova

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Summary. *The report is devoted to reflections on the creation of economic conditions for the restoration of domestic shipbuilding in the post-war period. It is emphasized that an important part of the efforts that should be made in this context should be considered without waiting for the end of hostilities. And after a nationwide discussion on this issue, get to work. In this way, precious resources that we desperately need will be saved.*

Keywords: *economy, industry, shipbuilding, revitalization, post-war reconstruction, fundamentals.*

УДК 339.97:656.01:574.4

ЛІБЕРАЛІЗАЦІЯ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЗАДЛЯ РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ УКРАЇНИ: ЕЛЕКТРОННА СИСТЕМА ДОЗВОЛІВ

Світлана Ільченко
д.е.н., професор, провідний науковий співробітник відділу розвитку інфраструктури, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м Київ, Україна
ilchenko.svit@gmail.com

Анотація. *У дослідженні розглянуто розвиток електронних систем дозволів у міжнародній логістиці як ключового інструменту цифровізації транскордонних перевезень та спрощення доступу до європейських ринків товарів та послуг. На основі аналізу глобальних ініціатив (eTIR, eCMR, ePermit, WCO Data Model), а також сучасних практик ЄС та країн-членів Конвенції TIR, визначено їх вплив на підвищення прозорості, швидкості й безпеки торговельно-логістичних операцій. Виявлено прогрес у цифровізації митних процедур, разом із тим окреслено критичні прогалини, серед яких – відсутність повноцінної стандартизованої системи ePermit та недостатня синхронізація між ePermit, NCTS та eTIR. У роботі обґрунтовується необхідність переходу України до NCTS Phase 5, інтеграції структурованих форматів даних відповідно до WCO Data Model та розбудови єдиної цифрової екосистеми «митниця – перевізник – державні сервіси».*

Ключові слова: *цифрові транспортні документи, електронний транзит, митна цифровізація, транспортна інтеграція з ЄС, лібералізація перевезень.*

Поглиблення євроінтеграційних процесів, цифрова трансформація логістики та необхідність швидкого відновлення торговельних потоків вимагають від України переходу до модернізованої системи управління транспортними документами, яка відповідає стандартам ЄС та світовим практикам. Сучасні міжнародні ініціативи – eTIR [1, 2], eCMR [3], ePermit, WCO Data Model [4, 5], NCTS – формують нову структуру електронного документообігу, що забезпечує прозорість, уніфікованість та прискорене проходження кордону. Для України, яка прагне скоротити логістичні витрати та усунути адміністративні бар'єри доступу до ринків, впровадження електронних систем дозволів та повна інтеграція з європейською системою електронного транзиту є ключовим елементом конкурентоспроможності експорту.

В Україні електронна система транзиту TIR (eTIR Portal) була запущена у виробничу експлуатацію з 25.05.2021 р., програма включає повністю безпаперовий транзит товарів через кордон, гарантований електронним способом, що застосовується у межах пілотних коридорів, включно з Україною,

Грузією, Азербайджаном та Казахстаном, де система надає можливість обміну даними «митниця-митниця», контролю гарантій та статусу транзиту в режимі онлайн. Національна електронна товаро-транспортна накладна (eTTH / eCMR) вже запроваджена в Україні, працює на базі електронного документообігу (ЕДО), інтегрованих через ПТАХ [3] забезпечує онлайн фіксацію станів перевезення, зручно інтегрується з обліковими системами та підвищує прозорість документального потоку. Україна також застосовує електронну видачу окремих видів дозволів на транзит, проте повноцінних ePermit-систем, стандартизованих за європейською практикою (зокрема для каботажу чи маршрутних вантажних перевезень), наразі ще не запроваджено. Більшість дозволів видається через електронні сервіси або є частиною цифрового документообігу, але їх стандартизація та обмін з іншими країнами виконані лише частково. Тобто, Україна вже досягла значного прогресу в цифровізації митних процедур, зокрема через впровадження eTIR (повністю електронного транзиту) та eTTH / eCMR (цифрові товаро-транспортні накладні), що підвищує ефективність та безпеку логістики. Проте впровадження ePermit потребує подальшої стандартизації – зокрема з орієнтацією на механізми які дозволяють автоматизувати видачу й верифікацію дозволів на міжнародні перевезення.

З огляду на стратегічну мету України – лібералізацію міжнародних перевезень задля розширення експортних можливостей, ключовим напрямом є впровадження цифрових інструментів, які усувають адміністративні бар'єри, скорочують час оформлення та забезпечують прозорість логістичних процедур. Одним із таких інструментів виступає електронна система видачі та перевірки дозволів на міжнародні перевезення (ePermit). З урахуванням наявної інституційної інфраструктури – зокрема, цифрової платформи ПТАХ – розвиток ePermit доцільно здійснювати через її розширення та адаптацію до вимог цифрових систем ЄС. Попри те, що Україна офіційно приєдналася до Конвенції про процедуру спільного транзиту та з 2022 р. використовує Національну комп'ютеризовану транзитну систему (NCTS), подальша її інтеграція в європейський цифровий транспортно-митний простір вимагає реалізації низки додаткових заходів. З огляду на це, доцільним є збереження в дорожній карті окремого завдання, спрямованого на поглиблену технологічну та функціональну синхронізацію України із системами NCTS та eTIR. На поточному етапі Україна функціонує у межах версії NCTS Phase 4, яка забезпечує базовий рівень електронного обміну інформацією між митними адміністраціями. Проте, починаючи з 2025 р., ЄС переходить до наступної фази – NCTS Phase 5, яка передбачає повну цифрову сумісність з міжнародними митно-логістичними системами, використання структурованих повідомлень у форматі XML відповідно до стандартів WCO Data Model, інтеграцію з такими цифровими рішеннями, як eTIR та eFTI, та підтримку наскрізного обміну даними між митними органами країн-учасниць у режимі реального часу. Перехід до NCTS Phase 5 є ключовим кроком для забезпечення технічної взаємодії з цифровою

інфраструктурою ЄС, мінімізації часу обробки транзитних операцій на кордоні, а також інтеграції з іншими елементами цифрової логістики, включно з національною системою ePermit. Окремої уваги потребує відсутність повноцінної інтеграції системи eTIR у транзитну практику України. Ця система, розроблена в межах Конвенції TIR 1975 р., має на меті замінити паперові книжки TIR електронними гарантіями та повідомленнями. Її впровадження дозволяє створити єдиний цифровий ланцюг взаємодії між перевізниками, митними органами та гарантійними асоціаціями. Повна інтеграція eTIR вимагає: поєднання процедур гарантування, маршрутизації та митного контролю у єдиному цифровому середовищі, узгодження обліку електронних дозволів ePermit із транзитними деклараціями у NCTS, забезпечення безперервного цифрового процесу на основних транспортних коридорах, зокрема TRACECA та TEN-T. Крім того, впровадження NCTS та eTIR поки не забезпечує належного рівня синхронізації з національною системою ePermit, яка є базовим елементом цифрової логістичної моделі для українських перевізників. У поточному форматі відсутня можливість наскрізної цифрової ідентифікації вантажу, маршруту, дозволу та декларації. Синхронізація між ePermit, NCTS та eTIR має включати: автоматизований обмін структурованими даними щодо маршруту, типу вантажу, ідентифікатора перевізника; об'єднання дозволу на перевезення з транзитною декларацією в єдиному цифровому форматі; спрощення перевірок на кордоні та скорочення часу на оформлення.

Висновки. Розвиток електронних систем дозволів у міжнародних перевезеннях формує нову інституційну структуру логістики, у якій цифрова прозорість, стандартизованість процедур та інтегрованість інформаційних потоків стають основою конкурентоспроможності держави. Для України це не технічна модернізація, а стратегічний напрям трансформації транспортно-митної системи відповідно до європейських стандартів, оскільки мінімізуються трансакційні витрати, скорочується час оформлення та підвищується передбачуваність логістичних операцій. Все це переводить митне адміністрування від паперових процедур до ризик-орієнтованих моделей контролю в режимі реального часу. Тобто, цифровізація транспортних і митних процедур стає визначальним напрямом модернізації економіки України. Інтеграція в європейський цифровий простір через ePermit, NCTS, eTIR та eCMR підвищує ефективність логістики, зміцнює позиції України в міжнародних транспортних коридорах і формує передумови для стійкого економічного розвитку у повоєнний період.

Література

1. Митна Конвенція про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП (Конвенція МЛП 1975 року) від 14.11.10975 р. № 995_012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_001-21#Text

2. Заробила електронна версія системи TIR. Lardi Today. URL: https://logist.today/dnevnik_logista-uk/2021-05-27/zarabotala-elektronnaya-versiya-sistemy-tir

3. Про приєднання України до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів. Закон України від 01.08.2006 р. № 57-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-16#Text

4. The Revised Kyoto Convention. World Customs Organization. URL: https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/conventions/pf_revised_kyoto_conv.aspx

5. WCO Data Model. World Customs Organization. URL: https://www.wcoomd.org/DataModel

LIBERALIZATION OF TRANSPORT OPERATIONS TO STRENGTHEN UKRAINE'S EXPORT CAPABILITIES: THE ELECTRONIC PERMIT SYSTEM

Svitlana Ilchenko

State Organization «Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine», Kyiv, Ukraine

Summary. *The study examines the development of electronic permit systems in international logistics as a key instrument of the digitalization of cross-border transport and a mechanism for facilitating access to European market for goods and services. Drawing on an analysis of global initiatives and contemporary practices of the EU and the Contracting Parties to the TIR Convention, the paper identifies their impact on enhancing the transparency, speed, and security of trade and logistic operations. The research reveals significant progress in the digitalization of customs procedures while simultaneously highlighting critical gaps – most notably, the absence of a fully standardized ePermit system and insufficient synchronization between ePermit, NCTS, and eTIR.*

Keywords: *digital transport documents, electronic transit, customs digitalization, transport integration with the EU, transport liberalization*

УДК 338.47:004.9:339.92

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Павло Ковпак
аспірант
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
pavelkovpak777@gmailr.com

Анотація. *Проаналізовано сучасні підходи до формування економічного механізму підвищення ефективності транспортно-логістичних підприємств України в умовах цифрової трансформації та поглиблення міжнародного співробітництва. Розкрито вплив цифрових технологій – таких як системи управління логістичними процесами, аналітика великих даних, блокчейн і технології Інтернету речей – на оптимізацію витрат, підвищення прозорості та інтеграцію підприємств у глобальні ланцюги постачання. Встановлено, що комплексна цифровізація, поєднана зі структурними змінами в управлінні та розширенням зовнішньої кооперації, є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності українського транспортно-логістичного сектору.*

Ключові слова: *транспортно-логістичні підприємства; економічний механізм; цифрова трансформація; міжнародне співробітництво; ефективність; логістичні системи*

Транспортно-логістична галузь України відіграє стратегічну роль у забезпеченні національної економічної стійкості та інтеграції у глобальні ринки. Зміна геополітичних умов, перегляд торговельних маршрутів і посилення ролі цифрових технологій формують нові вимоги до функціонування логістичних підприємств. Менеджмент, побудований на традиційних операційних моделях, вже не забезпечує належного рівня ефективності та адаптивності до міжнародних стандартів [1].

Цифрова трансформація, що охоплює автоматизацію логістичних процесів, використання алгоритмів прогнозування, інтеграцію IoT-систем та електронного документообігу, створює умови для підвищення продуктивності та зниження транзакційних витрат. Одночасно міжнародна кооперація відкриває доступ до нових логістичних коридорів, партнерських мереж і технологічних рішень, які потребують відповідної модернізації українських підприємств [2].

В умовах таких трансформацій зростає потреба у формуванні цілісного економічного механізму, здатного забезпечити оптимізацію витрат, покращення

управлінських процесів та інтеграцію у світові логістичні системи.

Мета роботи. Метою роботи є дослідження перспективних напрямів формування економічного механізму підвищення ефективності транспортно-логістичних підприємств України та визначення ролі цифрових технологій і міжнародного співробітництва в цьому процесі.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасні економічні механізми розвитку логістичних систем базуються на використанні цифрових технологій та даних. Інтеграція Big Data, автоматизованих систем управління транспортом (TMS), складською логістикою (WMS) і обліком (ERP) докорінно змінює підходи до планування перевезень, управління витратами та прогнозування попиту. Згідно зі світовими дослідженнями, цифровізація логістики може зменшити операційні витрати компаній на 20-35 %, а втрати від неефективних маршрутів – на 30 % [3]. Для України, де значна частина витрат формується через затримки, ручні процеси та застарілу інфраструктуру, такі інструменти є особливо критичними.

Інтеграція українських транспортно-логістичних підприємств у міжнародні ланцюги постачання потребує гармонізації стандартів, впровадження електронного документообігу (e-CMR), підвищення прозорості операцій через блокчейн-рішення та участі у транскордонних цифрових платформах. Міжнародна співпраця також забезпечує доступ до інвестицій, інноваційних технологій та спільних транспортних коридорів, що дозволяє зменшити логістичну фрагментарність і підвищити швидкість доставки [4].

Економічний механізм підвищення ефективності транспортно-логістичних підприємств включає поєднання організаційно-управлінських, фінансових та технологічних інструментів. Організаційно управлінські зміни передбачають оптимізацію бізнес-процесів, впровадження систем KPI, цифрових панелей моніторингу та автоматизацію рутинних операцій. Технологічні рішення забезпечують прозорість маршрутів, контроль за транспортними засобами, зменшення простоїв, використання штучного інтелекту для планування навантаження, а також зниження людського фактору при прийнятті рішень [5].

Водночас фінансовий блок механізму передбачає використання інвестиційних інструментів, державних стимулів, міжнарод них програм цифрової модернізації та механізмів державно-приватного партнерства. Важливим елементом виступає розбудова цифрової інфраструктур – від систем моніторингу до хмарних сервісів і платформ для обміну логістичними даними.

Висновки. Цифрова трансформація та міжнародне співробітництво є ключовими чинниками підвищення ефективності транспортно-логістичних підприємств України. Впровадження сучасних цифрових інструментів, автоматизація операцій та використання аналітики даних створюють нові можливості для оптимізації витрат, інтеграції у глобальні логістичні мережі та підвищення конкурентоспроможності галузі. Формування економічного механізму має базуватися на поєднанні технологічних інновацій, структурних

управлінських змін та міжнародної кооперації, що забезпечить комплексний розвиток логістичного сектору країни.

Література

1. UNCTAD. *Review of Maritime Transport 2023.* Geneva: United Nations, 2023. URL: https://unctad.org/publications.

2. World Bank. *Digital Transformation of Transport and Logistics: Global Outlook 2024.* Washington, D.C.: World Bank Group, 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/transport.

3. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. *Звіт про стан та розвиток транспортно-логістичної інфраструктури України у 2023 році.* Київ, 2024. URL: https://www.mtu.gov.ua.

4. Карасьов О. В., Михайленко О. П. Цифрова трансформація логістичних систем: сучасні тенденції та виклики. *Економіка та держава.* 2023. № 10. С. 45-50. DOI: 10.32702/2306-6806.2023.10.45.

5. Єрмоленко В. І., Марценюк І. М. Міжнародна інтеграція транспортно-логістичних мереж України в умовах змін глобального ринку. *Економіка і суспільство.* 2024. Вип. 51. С. 112-119. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-51-16.

ECONOMIC MECHANISM FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF TRANSPORT AND LOGISTICS ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL COOPERATION AND DIGITAL TRANSFORMATION

Pavlo Kovpak
Postgraduate Student, Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine

Summary. *The study analyzes modern approaches to the formation of the economic mechanism for increasing the efficiency of transport and logistics enterprises in Ukraine under the conditions of digital transformation and the deepening of international cooperation. The study reveals the impact of digital technologies — such as logistics management systems, big data analytics, blockchain, and Internet of Things (IoT) technologies — on cost optimization, transparency enhancement, and the integration of enterprises into global supply chains. It is established that comprehensive digitalization, combined with structural changes in management and the expansion of external cooperation, is a key factor in increasing the competitiveness of the Ukrainian transport and logistics sector.*

Keywords: *transport and logistics enterprises; economic mechanism; digital transformation; international cooperation; efficiency; logistics systems.*

УДК 338.1

ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО ІТ БІЗНЕСУ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Ганна Єфімова
Доктор економічних наук, професор
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
hanna.yefimova@nuos.edu.ua
Олексій Корзняков
Аспірант кафедри економічної політики та безпеки
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
oleksii.korzniakov@nuos.edu.ua

Анотація: *Український ІТ-сектор, попри війну, демонструє високу резистентність завдяки мінімальним потребам у фізичній інфраструктурі. Водночас глобальне впровадження штучного інтелекту, тарифна політика США та скорочення попиту на молодших спеціалістів створюють загрозу падіння експорту ІТ-послуг з України. Продуктова бізнес-модель демонструє кращу адаптивність до умов війни і до зниження глобального попиту у порівнянні з аутсорсинговою моделлю. Продуктові компанії менш залежні від мінливого аутсорсингового ринку та впливу воєнних ризиків.*

Ключові слова: *Штучний інтелект, ІТ-бізнес, економічна трансформація, продуктова модель бізнесу, ІТ-аутсорсинг.*

Українська економіка продовжує потерпати від війни і пов’язаних з нею викликів. За даними Світового Банку станом на 2025 рік вітчизняне господарство потребує 523 млрд дол інвестицій на відновлення постраждалих секторів [10]. При цьому сектор телекомунікацій потребує лише 5,9 млрд дол інвестицій у відновлення, або 1% від загальної суми. Це демонструє резистентність сектору до фізичного впливу з боку агресора, і постає значною перевагою, зокрема у питанні страхування інвестицій від воєнних ризиків. За даними опитування Дія Бізнес [1] українські підприємці зберігають негативні очікування від майбутнього бізнес-клімату в Україні. Це спричинено кількома факторами, які викликані війною, які з часом лише посилюються. Тому, з метою вживання вчасних необхідних заходів, важливо оцінювати вплив зовнішніх факторів на український бізнес.

Метою дослідження є визначення переваг продуктової моделі ІТ-бізнесу в умовах зростаючого глобального заміщення ІТ-спеціалістів штучним інтелектом.

Впровадження тарифів з боку уряду США, у поєднанні з іншими глобальними політичними подіями, обумовлюють різке зростання індексу невизначеності в глобальній торгівлі, яке суттєво загрожує подальшому сповільненню світової торгівлі, зокрема і у сфері ІТ-послуг [2]. Враховуючи що частка США складає 37% (навіть після падіння на 10% від загального об'єму до 2021 року) [3] експорту українського ІТ-бізнесу, тарифна політика постає вагомим ризиком щодо подальшого скорочення експорту ІТ-послуг з України.

Іншим вагомим фактором, який впливає на потенціал експорту ІТ-послуг є впровадження штучного інтелекту. Втім, серед керівників великих компаній зростає невизначеність щодо очікуваного ефекту від новітнього технологічного напрямку. З одного боку, актуальні дані [2] свідчать про корекцію прогнозів щодо темпів трансформативного ефекту від впровадження ШІ [8, 15]. Протягом 2025 року відбувається глобальний перегляд темпів трансформації бізнес-процесів, викликаної впровадженням штучного інтелекту. В більшості випадків на ШІ наразі перекладають в основному прості задачі, а більш складну роботу лишають фахівцям [11]. Така переоцінка може спровокувати значну кризу на ринку цінних паперів США, що може негативно вплинути на динаміку інвестування в інновації, пов'язані зі штучним інтелектом.

З іншого боку, ШІ впливає на зниження попиту на ІТ спеціалістів-початківців в США [12]. Вивільнення значної кількості таких талантів може призвести до зниження компенсаційних очікувань і, разом з тим, зростання найму американськими компаніями місцевих спеціалістів. Це, в свою чергу, загрожує подальшим зниженням попиту на послуги ІТ-спеціалістів з України.

В таких умовах для бізнесу ще більш актуальним постає трансформація від сервісної до продуктової моделі ведення бізнесу, оскільки це знизить ризики втрати прибутків і надасть змогу більш глибоко застосувати переваги штучного інтелекту в продуктах. Результати трирічного випробування воєнними ризиками демонструють [4] значно ефективнішу здатність продуктової і гібридної бізнес-моделі (порівняно з сервісною моделлю) адаптуватись до умов війни та глобального скорочення попиту на ІТ-аутсорс послуги. Актуальні дослідження демонструють сповільнення темпів відтоку кадрів з сервісних компаній [5]. Проте, беручи до уваги відтоки попередніх років, а також існуючі ризики, зростання сервісних компаній досі суттєво обмежено.

У попередні роки інтенсивного зростання ІТ-бізнесу в Україні сервісні компанії мали суттєву перевагу у середній фінансовій компенсації, варіативності проектів та швидкості кар'єрного прогресу. Це і досі актуально, проте різниця суттєво скорочується [9], переважно за рахунок впровадження штучного інтелекту. Відтак з 2022 р до 2025 р середня компенсація для Senior Engineer у

сервісній компанії знизилась на 1,6%, тоді як у продуктових компаніях зросла на 4,2% [13, 14].

Беручи до уваги виняткову важливість підтримки подальшої цифровізації із залученням штучного інтелекту, держава ініціює створення власного AI продукту [6]. Він в подальшому матиме важливу роль у розвитку українських IT (в основному стартапів) та галузі ОПК. Україна вимушено стала полігоном для випробувань найсучасніших оборонних технологій, які значною мірою використовують штучний інтелект для обробки великих масивів різнородних даних тощо [7]. На даному етапі складно оцінити вплив подібної ініціативи на вітчизняний IT-бізнес в цілому, оскільки переважно це залежить від конкурентоздатності суверенного ШІ як продукту.

Держава, за підтримки міжнародних організацій, підтримує ініціативи зі створення українських продуктових стартапів [16]. Подібні ініціативи є важливим механізмом для підтримки стартапів. При цьому актуальною є також і підтримка процесу трансформації аутсорс компаній в продуктові, з метою збереження потенціалу галузі в поточних умовах.

Висновок. Отже, глобальне впровадження штучного інтелекту разом із геополітичними ризиками створює суттєву загрозу традиційній моделі українського IT-аутсорсингу, яка разом із значною резильєнтністю до воєнних ризиків викликає сповільнення темпів росту. Водночас краща адаптивність продуктових компаній до умов війни визначає подальшу траєкторію розвитку IT-бізнесу в Україні. Продуктові IT-компанії поступово покращують конкурентні переваги для потенційних співробітників і мають значний потенціал у взаємодії із ОПК, який зростатиме в майбутні роки.

Література

1. Дія.Бізнес. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у вересні 2025 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-veresni-2025-roku. – Дата доступу: 18.11.2025.

2. International Monetary Fund. World Economic Outlook, October 2025 : Global Economy in Flux, Prospects Remain Dim [Електронний ресурс]. – Washington: IMF, 2025. – Режим доступу: https://www.imf.org/en/-/media/files/publications/weo/2025/october/english/text.pdf. – Дата доступу: 18.11.2025.

3. Український експорт IT-послуг падає другий рік поспіль. Інфографіка [Електронний ресурс] // Forbes Ukraine. – 2025. – 31 січня. – Режим доступу: https://forbes.ua/news/ukrainskiy-eksport-it-poslug-padae-drugiy-rik-pospil-31012025-26786. – Дата доступу: 18.11.2025.

4. 50 найбільших продуктових IT-компаній України. Новий рейтинг DOU [Електронний ресурс] // DOU. – 2025. – Режим доступу: https://dou.ua/lenta/articles/top-product-companies-winter-2025/. – Дата доступу: 18.11.2025.

5. Топ-50 IT-компаній України, зима 2025: відплив фахівців зменшується, компанії пожвавлюють найм [Електронний ресурс] // DOU. – 2025. – Режим доступу: https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2025/. – Дата доступу: 18.11.2025.

6. Починаємо працювати з NVIDIA для розбудови суверенного ШІ в Україні [Електронний ресурс] / Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України // Міністерство цифрової трансформації України. – Режим доступу: https://thedigital.gov.ua/news/progress/pochynayemo-pratsiuvaty-z-nvidia-dlia-rozbudovy-suverennoho-shi-v-ukrayini. – Дата доступу: 18.11.2025.

7. Kosoy D. Palantir, the Secretive Tech Giant Shaping Ukraine's War Effort [Електронний ресурс] // United24 Media. – Режим доступу: https://united24media.com/war-in-ukraine/palantir-the-secretive-tech-giant-shaping-ukraines-war-effort-5519. – Дата доступу: 18.11.2025.

8. Wilkins J. Sam Altman Goes Off at AI Skeptic [Електронний ресурс] // Futurism. – Режим доступу: https://futurism.com/sam-altman-ai-skeptic. – Дата доступу: 18.11.2025.

9. Кінець казки. Скорочення і перегляд зарплат в українській IT-індустрії стали нормою [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2024. – 5 лютого. – Режим доступу: https://epravda.com.ua/publications/2024/02/5/709501/. – Дата доступу: 18.11.2025.

10. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment [Електронний ресурс]. – Washington : World Bank, 2024 (або дата з документа, якщо відома). – Режим доступу: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099122924201549223. – Дата доступу: 18.11.2025.

11. Challapally A., Pease C., Raskar R., Chari P. The GenAI Divide [Електронний ресурс] / MIT Project NANDA. – 2025. – July. – Version 0.1. – Режим доступу: https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf. – Дата доступу: 18.11.2025.

12. Brynjolfsson E., Chandar B., Chen R. Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence [Електронний ресурс] / Stanford Digital Economy Lab. – 2025. – 26 August. – Режим доступу: https://digitaleconomy.stanford.edu/wp-content/uploads/2025/08/Canaries_BrynjolfssonChandarChen.pdf. – Дата доступу: 18.11.2025.

13. Зарплати українських розробників — зима 2022 [Електронний ресурс] // DOU. – 2022. – Режим доступу: https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-winter-2022/. – Дата доступу: 19.11.2025.

14. Іполітова І. Зарплати українських розробників — зима 2025 [Електронний ресурс] // DOU. – 2025. – Режим доступу: https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-winter-2025/. – Дата доступу: 19.11.2025.

15. Snyder J. 95% of GenAI Pilots Fail [Електронний ресурс] // Forbes. – 2025. – 26 August. – Режим доступу: https://www.forbes.com/sites/jasonsnyder/2025/08/26/mit-finds-95-of-genai-pilots-fail-because-companies-avoid-friction/. – Дата доступу: 19.11.2025.

16. Програма грантової підтримки Startup EDGE [Електронний ресурс] / Український фонд стартапів. – Режим доступу: https://usf.com.ua/programs/grant-support. – Дата доступу: 19.11.2025.

ECONOMIC RISKS OF AI ADOPTION FOR UKRAINIAN IT BUSINESS

Hanna Yefimova
Doctor of Economic Sciences, Professor
National University of Shipbuilding named after Admiral Makarov
Mykolaiv, Ukraine
hanna.yefimova@nuos.edu.ua
Oleksii Korzniakov
PhD student, Department of Economic Policy and Security
National University of Shipbuilding named after Admiral Makarov
Mykolaiv, Ukraine
oleksii.korzniakov@nuos.edu.ua

Abstract. *Despite the ongoing war, the Ukrainian IT sector remains highly resilient, requiring only USD 5.9 billion (1 %) of the total USD 523 billion needed for the country's reconstruction. However, global trade policy uncertainty and rapid AI adoption in client countries threaten further decline in demand for Ukrainian IT outsourcing services. The study demonstrates that product-oriented and hybrid business models have shown significantly higher adaptability to wartime conditions and global outsourcing contraction compared to traditional outsourcing. Transition to product companies enables deeper AI integration, reduces client and geopolitical risks, and creates a multiplier effect for the national economy through domestic retention of added value.*

Keywords: *Artificial Intelligence, IT outsourcing, product business model, economic transformation*

УДК 338:629.5:004.67

НАРОЩУВАННЯ ПОТРЕБИ В АНАЛІТИЦІ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ЧЕРЕЗ ЗМІНИ У СВІТОВОМУ СУДНОБУДУВАННІ

Дмитро Полєтаєв
аспірант кафедри інтелектуальної цифрової економіки
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна,
polietaiev.d.a@gmail.com

Анотація. Доповідь присвячена висвітленню ключових тенденцій розвитку світового суднобудування, які зумовлюють поширення технологій аналізу великих даних. Визначено основні напрями цифрової трансформації галузі. Доведено, що Big Data забезпечують оптимізацію виробничих, експлуатаційних та логістичних процесів, сприяють посиленню конкурентних позицій суднобудівних підприємств та забезпечує їх сталий розвиток.

Ключові слова*:* економіка, промисловість, суднобудування, цифровізація, Big Data, аналітика великих даних

Світове суднобудування переживає глибокі цифрові трансформації, які охоплюють всі етапи процесу створення цінності. За цих умов формується науково-методичне підґрунтя для запровадження аналітики великих даних, яка набуває рис критичного інструменту оптимізації бізнес-процесів. Ось чому поставлено за мету дослідити ключові зміни у галузі та виявити їхній вплив на нарощування обсягів використання її фахівцями Big Data.

По-перше, звернемо увагу на появу цифрових корабелень, які інтегрують CAD/PLM-системи, IoT та технології штучного інтелекту. До 2030 р. їхній ринок сягне 6,4 млрд дол. із середньорічним зростанням 19,6 % [1]. За іншим прогнозом зростання сягне 9,88 млрд дол. (темпи – 22,1 %) [2]. Роль центрального інструменту цифровізації відіграють цифрові двійники. Вони дозволяють моделювати процеси життєвого циклу судна у віртуальному середовищі. А ще – підвищують ефективність інжинірингу й передбачення технічного стану споруди, яка перебуває в експлуатації. Проведені опитування засвідчили: 68 % суднобудівних компаній вже реалізували стратегії цифрової трансформації [3], 72 % у 2023 р. запровадили цифрові ініціативи [4], а 78 % підтверджують їх активну імплементацію [5]. Найпоширенішими є IoT-моніторинг, AI-планування виробництва, адитивні технології, VR-тренінги. Вони, між іншим, скорочують операційні витрати та цикли будівництва суден.

Зростання складності проектів та підвищення вимог до екологічної безпеки стимулюють інтеграцію Big Data: сегмент AI та Big Data охопили понад 24 % ринку цифрових корабелень [6], технологія digital twin використовується для

прогнозування виходу обладнання з ладу та оптимізації споживання енергії. Понад 70 % провайдерів морської аналітики пропонують сервіси прогнозування ETA – розрахункового часу прибуття, транспортного засобу (вантаж) до пункту призначення, оптимізації споживання палива та моніторингу відповідності викидів з судна міжнародним стандартам [7].

Це засвідчує, що аналітика Big Data дедалі активніше застосовується в управлінні ланцюгами постачання: 74 % економічних агентів використовують її для оптимізації логістики [5], 60 % передбачують інвестування в цифровізацію ланцюгів найближчим часом; застосування планування за допомогою штучного у логістиці демонструє піднесення на 45 % [8]. Архітектура PLM Data Box забезпечує інтеграцію різних джерел даних, їхню нормалізацію та очищення [9,10]. Ці та інші підходи складають підвалини для створення уніфікованих баз даних на підприємствах суднобудівної промисловості, запобігаючи похибкам та нарощуючи ефективність аналітичної роботи.

Цілком природно, що збільшення цифровізації та аналітики великих обсягів інформації зумовлює підвищення вимог до захисту інформаційних масивів: 78 % суднобудівних підприємств посилили заходи кібербезпеки, а 62 % покращили дотримання вимог щодо захисту даних [3]. Детальніше висвітлення наведених відомостей в авторській інтерпретації можна знайти в публікаціях останнього часу [11, 12 та інших].

Висновок. Світове суднобудування зазнає суттєвої цифрової трансформації, ключовим елементом якої є Big Data. Технології цифрових двійників, інтелекту речей, штучного інтелекту забезпечують ефективність управління життєвим циклом судна. Водночас посилення уваги до кібербезпеки та стандартизації інформації є обов'язковою умовою для сталого розвитку цифрових корабелень й інжинірингових компаній. Використання результатів аналітики великих даних у проєктування, виробництві, логістиці та маркетингу перетворюється на стратегічний чинник конкурентоспроможності підприємств.

Література

1. Digital Shipyards Market Size Worth $ 6.4 Billion By 2030. *GlobeNewswire*, 2025. URL: https://www.globenewswire.com/news-release/2025/02/24/3031351/0/en/Digital-Shipyards-Represent-a-6-4-Billion-by-2030-Redefining-the-Future-of-Shipbuilding.html. (дата звернення: 15.09.2025)

2. Digital Shipyard Market Size To Reach $ 9.88 Billion By 2030. *Grand View Research*. 2025. URL: https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-digital-shipyard-market. (дата звернення: 15.09.2025)

3. Digital Transformation in the Shipbuilding Industry Statistics. Zipdo. 2025 URL: https://zipdo.co/digital-transformation-in-the-shipbuilding-industry-statistics/. (дата звернення: 15.09.2025)

4. Digital Transformation in the Shipbuilding Industry Statistics. Gitnux. 2025 URL: https://gitnux.org/digital-transformation-in-the-shipbuilding-industry-statistics/. (дата звернення: 15.09.2025)
5. Digital Transformation in the Shipbuilding Industry Statistics. World Metrics. 2025. URL: https://worldmetrics.org/digital-transformation-in-the-shipbuilding-industry-statistics/. (дата звернення: 15.09.2025)
6. Digital Shipyard Market Research Report. The Research Insights. 2025. URL: https://www.theresearchinsights.com/reports/digital-shipyard-market-3997. (дата звернення: 15.09.2025)
7. Maritime Information Market Research. 360 Research Reports. 2025 URL: https://www.360researchreports.com/press-release/maritime-information-market-15683. (дата звернення: 15.09.2025)
8. Supply Chain in the Shipbuilding Industry Statistics. Gitnux. 2025 URL: https://gitnux.org/supply-chain-in-the-shipbuilding-industry-statistics/.
9. Park Y. et al. PLM Data Box for Smart Shipbuilding Industry. *Journal of Marine Science and Engineering*. 2022, vol. 10, № 10. Article 1488. DOI: 10.3390/jmse10101488. (дата звернення: 15.09.2025
10. Kim S. et al. Data Normalization Approaches in Smart Shipyard Systems. *DOAJ Database*. 2022 URL: https://doaj.org/article/b0f7b64e84c0478397bfae2a6212ea13. (дата звернення: 17.09.2025)
11. Парсяк В.Н., Жукова О.Ю., Полєтаєв Д.О. Digitalization as a factor of economic transformation and socio-economic security of Ukraine: theory, practice and prospects. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025, p. 311-337
12. Парсяк В.Н., Жукова О.Ю. Вектори розвитку українського суднобудування в повоєнні часи с. 88-94. Інтеграція освіти, науки і бізнесу: монографія. Том 13, Запорізький національний університет, 2024. 206 с., , https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/25063/1/0060868.pdf#page=88. (дата звернення: 18.09.2025)

THE GROWING NEED FOR BIG DATA ANALYTICS DRIVEN BY TRANSFORMATION IN GLOBAL SHIPBUILDING

Dmytro Polietaiev
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract. *The paper highlights key trends in the global shipbuilding industry that drive the adoption of Big Data analytics technologies. The main directions of the industry's digital transformation are identified. It is shown that Big Data helps optimize production, operational, and logistics processes, strengthens the competitive position of shipbuilding enterprises, and supports their sustainable development.*

Keywords: *economy, industry, shipbuilding, digitalization, Big Data, data analytics.*

УДК 005.52:004.41

ВИКОРИСТАННЯ ДАШБОРТІВ В СМАРТ - УПРАВЛІННІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Олена Смолінкіна
Здобувач вищої освіти магістерського рівня
Херсонського державного аграрно-економічного університету
м.Кропивницький
smolinkinaolena@gmail.com
Ганна Жосан
Кандидат економічних наук,
Доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій Херсонського державного аграрно-економічного університету
м.Кропивницький

Анотація: *У роботі досліджено роль дашбордів у системі смарт-управління в умовах сталого розвитку України. Проаналізовано можливості цифрових аналітичних інструментів, зокрема державного дашборду «Експертного потенціалу регіонів України», для підтримки прийняття управлінських рішень, моніторингу зовнішньоторговельної діяльності та формування SMART-цілей. Показано, що дашборди підвищують прозорість, ефективність і результативність управління, дозволяючи виявляти регіональні дисбаланси та визначати перспективні напрями економічного розвитку. Зроблено висновок, що інтеграція дашбордів у управлінські процеси є важливим чинником посилення стійкості та конкурентоспроможності України.*

Ключові слова: *дашборд, смарт-управління, сталий розвиток, експорт, імпорт, аналітика даних, SMART-цілі, цифрові інструменти, регіональний розвиток*

У сучасних умовах сталого розвитку смарт-управління в Україні набуває особливої ваги, адже країна перебуває у складній, майже кризовій фазі, спричиненій повномасштабним вторгненням 2022р. На тлі руйнування інфраструктури, значних соціально-економічних втрат та постійної потреби в оперативному реагуванні на нові виклики особливої цінності набувають інструменти, здатні забезпечити швидке, точне й прозоре управління ресурсами.

Зростання обсягів даних, децентралізація, необхідність координації між різними рівнями влади й партнерами, а також потреба у відбудові та довгостроковому плануванні формують запит на аналітичні рішення нового покоління. Одним із ключових таких рішень стають дашборти — візуалізовані аналітичні панелі, що інтегрують різні джерела даних та дають змогу швидко

оцінювати ситуацію, відстежувати тенденції й прогнозувати наслідки управлінських рішень.

На українському ринку дашборти вже займають помітне місце у сферах міського управління, моніторингу безпекових показників, екологічного контролю, бюджетної прозорості, та стратегічного планування розвитку громад.

Метою роботи є стислий аналіз потенціалу використання дашбордів у системі смарт-управління України в умовах сталого розвитку та воєнних викликів, а також визначення їх ролі у підвищенні прозорості, оперативності й ефективності управлінських рішень.

Методика SMART є одним із найпоширеніших підходів до постановки якісних, структурованих та досяжних цілей. Вона дозволяє зробити завдання зрозумілими, вимірюваними та реалістичними, що значно спрощує планування діяльності та оцінювання прогресу. Абревіатура SMART охоплює п’ять характеристик ефективної цілі: конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі. Якщо кожен із цих критеріїв дотримано, мета стає чітким орієнтиром для подальших дій [1].

Перший елемент — конкретність — вимагає чіткого формулювання мети, зрозумілої всім учасникам процесу.

Другий критерій — вимірюваність — передбачає наявність показників, за якими можна оцінити прогрес.

Третій компонент — досяжність — означає реалістичність цілі в межах доступних ресурсів.

Четвертий елемент — релевантність — вимагає відповідності завдання стратегічним пріоритетам організації.

П’ятий критерій — обмеженість у часі — встановлює чіткі терміни виконання, необхідні для структурованості та дисципліни у досягненні мети.

Дашборд виступає як засіб реалізування SMART-цілей, оскільки забезпечує наочне, структуроване та оперативне відображення ключових показників, що необхідні для контролю виконання цілей. Завдяки візуалізації даних у реальному часі дашборд дозволяє швидко оцінювати прогрес, відстежувати відхилення від плану, визначати проблемні точки та своєчасно коригувати дії. Це робить SMART-мету не просто формально заданим орієнтиром, а динамічним інструментом управління, який підтримує прозорість, вимірюваність і досяжність завдань у щоденній роботі [1].

Наочним прикладом застосування дашбордів у смарт-управлінні в умовах сталого розвитку є цифровий інструмент для моніторингу експорту та імпорту українських товарів, розроблений Офісом з розвитку підприємництва та експорту у співпраці з проєктом «Дія.Бізнес». Дашборд охоплює статистичні дані за 2017 –2025 роки, систематизовані за місяцями, товарними групами та окремими категоріями продукції, що створює комплексну й структуровану базу для прийняття рішень [2].

У контексті смарт-управління цей інструмент виконує низку важливих функцій. Він забезпечує оперативний доступ до великого масиву даних, дозволяючи користувачам оцінювати динаміку зовнішньої торгівлі, аналізувати структуру експорту й імпорту, визначати ключових торговельних партнерів та відстежувати зміни у товарній номенклатурі [2].

З позиції сталого розвитку зазначений дашборд сприяє формуванню збалансованої торговельної політики, оскільки дає змогу об'єктивно оцінювати економічні тенденції та прогнозувати можливі ризики. Це допомагає ідентифікувати перспективні напрями експорту, сприяє ефективнішому використанню ресурсів, підтримує розвиток конкурентоспроможних галузей та створює підґрунтя для довгострокового планування. Такий підхід підсилює економічну складову сталого розвитку, одночасно забезпечуючи прозорість державного управління та підвищення його ефективності у сфері міжнародної торгівлі [2].



Рис 1. Кількість підприємств та обсяг еспорту, в Україні 2023 р. (створено автором опираючись на українського дашборту [2]

Представлений графік, створений на основі даних державного дашборду «Експертного потенціалу регіонів України» розміщеного на платформі «Дія.Бізнес», відображає співвідношення кількості підприємств та обсягів експорту в регіонах України за 2023 рік.

Дані демонструють суттєву регіональну нерівномірність: лідером є м. Київ із 3786 підприємствами та експортом у 7 957 млн грн, тоді як Дніпропетровська, Львівська, Київська й Вінницька області формують ядро економічно активних територій. Низькі показники Луганської, Херсонської, Чернівецької та Донецької областей зумовлені як воєнними обставинами, так і структурними обмеженнями.

У системі смарт-управління дашборди є ключовим інструментом, для оперативності виявлення регіональних дисбалансів, визначення території з невикористаним економічним потенціалом і формування цільові управлінські дії. У контексті сталого розвитку такі аналітичні інструменти забезпечують прозорість, раціональне використання ресурсів і підтримку стратегічного планування, а аналіз даних щодо динаміки експорту дозволяє визначати перспективні галузі, посилювати конкурентоспроможність регіонів та інтегрувати український бізнес у глобальні ринки на стійких засадах.

Висновки. Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що дашборди є важливим інструментом смарт-управління, оскільки забезпечують прозорість, оперативність і обґрунтованість управлінських рішень в Україні, особливо в умовах кризових викликів і необхідності дотримання принципів сталого розвитку. Державні цифрові платформи, зокрема дашборд «Експертного потенціалу регіонів України», демонструють високий потенціал інтеграції великих масивів даних у процеси планування та моніторингу. Зі сторони сталого розвитку дашборди виконують стратегічну функцію: вони підвищують відкритість державного управління, підтримують розвиток підприємництва, посилюють аналітичні спроможності та забезпечують основу для економічної, соціальної й інституційної стійкості.

Література

1. HURMA. Що таке SMART-цілі та як їх ставити: приклади, поради для HR. URL: https://hurma.work/blog/smart-czili-pomylky-ta-porady/

2. Дашборд експортного потенціалу регіонів. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/dashboard/dashbord_eksportnogo_potentsialu_regioniv

3. Аналітика бізнес-сервісів Дія. «Business.Diia.gov.ua». URL: https://business.diia.gov.ua/analytics?showMode=ukraine

USE OF DASHBOARDS IN SMART MANAGEMENT UNDER SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONDITIONS

Olena Smolinkina
Master's Degree Student
Kherson State Agrarian and Economic University
Kropyvnytskyi
smolinkinaolena@gmail.com
Hanna Zhosan
PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Information Technologies
Kherson State Agrarian and Economic University
Kropyvnytskyi

Summary. *The study examines the role of dashboards in the smart management system under the conditions of sustainable development in Ukraine. The capabilities of digital analytical tools, in particular the state dashboard "Expert Potential of the Regions of Ukraine," are analyzed for supporting managerial decision-making, monitoring foreign trade activities, and forming SMART goals. It is shown that dashboards enhance transparency, efficiency, and effectiveness of management by enabling the identification of regional imbalances and determining promising directions for economic development. The study concludes that the integration of dashboards into management processes is an important factor in strengthening Ukraine's resilience and competitiveness.*

Keywords: *dashboard, smart management, sustainable development, export, import, data analytics, SMART goals, digital tools, regional development*

СЕКЦІЯ 1
ДО 60-РІЧЧЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ НА МИКОЛАЇВЩИНІ: ІСТОРИКО-НАУКОВИЙ ДИСКУРС

ШЛЯХИ, ЯКІ ОБИРАЛИ НАС

Гурченков Олександр Петрович,
Парсяк Володимир Никифорович,
Корнієнко Оксана Петрівна

Історія кафедри інтелектуальної цифрової економіки бере початок у середині двадцятого сторіччя, коли у 1965 р. рішенням Міністерства вищої та середньої освіти СРСР у Миколаївському кораблебудівному інституті імені адмірала С.Й. Макарова було започатковано кафедру економіки та організації виробництва. На той час у народному господарстві країни набирала сили економічна реформа. Потреба у перетвореннях визначалася тим, що система адміністративного примусу до праці, характерна для попередньої історичної епохи, дедалі більше демонструвала свою неспроможність та неприйняття громадянами. Посттоталітарна «відлига» давалася взнаки, а час вимагав змін. Вони, своєю чергою, виявилися неможливими без опанування менеджментом організацій новою культурою планування та економічного стимулювання.

Тим більше коли мова заходила про таку високотехнологічну галузь, як суднобудування. Вона відігравала одну з ключових ролей у протистоянні тодішніх супердержав та військово-політичних блоків. Розповсюджувачами інноваційних уявлень про рушійні сили майбутніх реформ мали стати фахівці найвищого ґатунку, з новими формами конструктивного мислення та способами ефективних практичних дій…

Тоді та ще впродовж багатьох десятиріч кафедра залишалася єдиною в Миколаївській області вищою школою, яка готувала профільні кадри. Факт значущий, оскільки дає підстави вважати, що сьогодні ми відзначаємо

шістдесятиріччя економічної освіти на Миколаївщині. З цього приводу надсилаємо палкі вітання тисячам мешканцям міста корабелів, України, закордонних країн, які здобули знання та практичні навички у стінах своєї Alma mater. Багато хто з них – у минулому активісти студентських наукових гуртків, дослідницьких лабораторій, відмінники навчання – обіймали відповідальні державні посади, входять до складу топменеджменту відомих підприємств, відзначилися ґрунтовними дослідженнями, осяяні науковими ступенями та званнями.

От лише декілька прикладів: В.О. Кім – голова Миколаївської обласної військової адміністрації, О.В. Садиков – голова Миколаївської обласної державної адміністрації, В.С. Горбачов – народний депутат України, Д.О. Надольняк – доктор економічних наук, науковий співробітник кафедри прикладної економіки університету штату Джорджія (США), О.Г. Голодницький – директор державного підприємства «Дельта-лоцман», голова Державного підприємства «Адміністрація морських портів України», М.О. Коблош – канд. екон. наук, заступник директора з економіки, перший віцепрезидент ВАТ Суднобудівний завод «Океан», начальник фінансово-економічного управління Державного підприємства «Науково-виробничий комплекс газотурбобудування «Зоря»-«Машпроєкт»…

Вони та багато інших – учасники Клубу успішних випускників ФЕЕМ (для перегляду скористайтесь qr-кодом).

Співробітники кафедри щиро пишаються своїми вихованцями! Важливий складник їх стрімких професійних та службових кар’єр – використання найцінніших досягнень мислителів світового масштабу минулих епох, активна участь в інтенсивному інформаційному обміні між різними сферами наукових пошуків. Студенти набувають навичок розв’язання практичних задач, опановують сучасні процедури ухвалення рішень в умовах невизначеності, жорсткої конкурентної боротьби, у якій перемагають освічені та

досвідчені фахівці. Звичайна справа для них – використання сучасних програмних продуктів, застосування мультимедійних систем, штучного інтелекту, проведення інтернет-конференцій та професійних дискусій в онлайн режимі.

Економісти, їхні побратими підприємці-новатори й у наші часи –



Перший випуск економістів – десять років потому.
У верхньому ряду (зліва-направо) викладачі: к.е.н., доц. М.Н. Нечипоров (перший), к.т.н., доц. А.Д. Ковтун (другий), к.е.н., доц. В.А. Землезін (п'ятий), д.т.н., проф. О.С. Рашковський (шостий), д.е.н., проф. М.М. Заваріхін (сьомий).
Двоє з цієї когорти колишніх студентів – Л.Я. Волченко та Г.М. Яценко – працювали на рідній кафедрі викладачами

надзвичайно коштовний компонент інтелектуального капіталу української нації, яка безупинно рухає глобальний державний механізм. Особливо у періоди, коли країна відчуває важкі, але неминучі трансформації, вони демонструють справжній професіоналізм та патріотизм, у котре підтверджують свою неабияку

цінність й особливий статус. Навряд чи знайдеться хтось, хто насмілиться спростовувати беззаперечні заслуги економістів та підприємців у забезпеченні витривалості вітчизняного господарства. Цей внесок набуває тим більшого значення, що їхня діяльність у ці часи розгортається в умовах гострої військово-політичної кризи, яка обтяжує та неймовірно ускладнює функціонування бізнесу.



Дубко Борис Саввич, *завідувач кафедри (1965–1967), к.е.н., доцент*

Першим завідувачем було обрано к.е.н. Б.С. Дубка, який раніше очолював лабораторію Миколаївської філії Центрального науково-дослідного інституту технології суднобудування Міністерства суднобудівної промисловості СРСР. Під його керівництвом перебувало шість осіб: двоє лаборантів та четверо викладачів. Серед них – нещодавні випускники аспірантури МДУ, кандидати економічних наук Пантелєєв В.Д. (спеціалізація «Бухгалтерський облік») та Заваріхін М.М. (спеціалізація «Аналіз господарської діяльності»). З часом обидва захистили докторські дисертації, а Володимир Дмитрович очолив знову створену в НУК кафедру бухгалтерського обліку та економічного аналізу.

До 1972 р., окрім спеціалізованих дисциплін, економісти опікувалися ще й курсом «Охорона праці та техніка безпеки». Згадайте про це, шановні колеги з дорогої нашому серцю кафедри безпеки життєдіяльності. Так усе розпочиналося!



Кузьменко Борис Петрович, *завідувач кафедри (1967–1976), к.е.н., доцент*

З 1967 року колектив очолив к.е.н., доцент Б.П. Кузьменко, на долю якого разом з колегами випало формування нової інженерно-економічної спеціальності. Подібних нововведень буде ще чимало: змінювалася країна, бурхливі катаклізми струшували її економіку, адекватних змін вимагав навчальний процес. Чого лише вартував глобальний перехід від планово-розподільчої до ринкової

економіки! Від здатності безперервно «тримати руку на пульсі подій» залежала не тільки бездоганна репутація наставників, а й, найголовніше, професійна доля їхніх вихованців

. Свідоцтвом піклування про них став перший на теренах північного Причорномор'я навчальний посібник «Основи економіки та управління в суднобудуванні» (Дубко Б.С., Кузьменко Б.П., Заваріхін М.М. / за загальною редакцією Б.С. Дубка. Л.: Суднобудування, 1975, 334 с.). У книзі висвітлювались питання підвищення ефективності виробництва, зміни, що сталися внаслідок поглиблення господарської реформи, удосконалення управління організаціями,



Перший ряд: ____, Гурченков О.П., Пайнова Т.В., Кузьменко Б.П. (завідувач кафедри), Кирпенко О.М., Волченко Л.Я.
Другий ряд: Купріянов О.О., Бержак В.М., Яценко Г.М., Заваріхін М.М., Пантелєєв В.Д., Крякунова Е.П., 1975 р.
P.S.: як це не сумно визнавати, але носіїв пам'яті про славну історію кафедри з роками меншає. Тому марними виявилися зусилля редакційної колегії дізнатися прізвища всіх, кого шановні читачі можуть бачити на деяких з представлених світлин. Перепрошуємо.

розробки та впровадження автоматизованих систем управління на промислових підприємствах (АСУП).



Потім – «Довідник інженера-економіста суднобудівного підприємства» (Дубко Б.С., Заваріхін М.М., Лі В.Ч., Самсонов Ф.С. / за загальною редакцією Б.С. Дубка. Л.: Суднобудування, 1978, 216 с.). Автори чи не вперше концентрували увагу читачів на нормативно-довідкових даних, нагальних проблемах перспективного та поточного планування, методах розрахунку техніко-економічних показників (тепер би сказали KPI), що характеризують діяльність товаровиробників.

У захваті від нього були економісти, які почали тільки-но з’являтися в знову створених підрозділах апарату управління, керівники та інженерно-технічні працівники суднобудівних підприємств. Їхні рішення мали відтепер узгоджуватися зі стратегією піднесення господарської діяльності, сприяти підвищенню рівня ефективності виробництва. Студенти ж отримали чудового помічника для підготовки до іспитів, виконання практичних і лабораторних занять.

Скільки ж разом підручників, навчальних посібників, одноосібних та колективних монографій було надруковано в найпрестижніших видавництвах країни та за її межами, знає хіба що бібліографічний відділ Наукової бібліотеки НУК. До ювілею його фахівці підготували огляд, який можна побачити на офіційному сайті університету https://lib.nuos.edu.ua/ (Через знання – до цифрової економіки: до 60-річчя кафедри інтелектуальної цифрової економіки [Електронний ресурс] : бібліогр. покажчик / уклад.: К. С. Білоножко, Т. С. Панченко ; за ред. Т. М. Костирко. – Миколаїв : НУК, 2025). Ми ж щиро дякуємо їм за гарну і таку важливу для нас роботу.

Нагадаємо, що з премудростями курсу «АСУП» студентів знайомив к.е.н., доцент Л.М. Ходорковський – начальник однойменного підрозділу теперішнього Миколаївського суднобудівного заводу, який, як відомо, старший за місто, де він розташований. Закоханий у свою справу метр щиро ділився знаннями з майбутніми інженерами-економістами. Після захисту докторської дисертації, Лазар Моїсейович ініціював створення кафедри інформаційних технологій, яку, природно, й очолив. Згодом цей підрозділ розвинувся у Навчально-науковий інститут комп'ютерних наук та управління проєктами. І в цьому випадку, як бачимо, економісти стали в пригоді.

У 1976 р. естафету у попередника прийняв д.е.н., доцент В.Ч. Лі. Бездоганна освіта, значний професійний та життєвий досвід, шанобливе ставлення до людей, цілеспрямованість та наполегливість у досягненні омріяного, фантастична комунікабельність здобули йому щиру повагу та заслужену любов серед учнів і колег по цеху.



Лі Василь Чангірович
завідувач кафедри (1976–1996),
доктор економічних наук, професор

Народився у 1937 р. в м. Кзил-Орда Казахської ССР. У 1962 р. закінчив Московський авіаційний інститут. Працював старшим економістом, начальником планово-економічного відділу Воронезького заводу гірничо-збагачувального обладнання.

З 1966 р. – старший викладач, а згодом – доцент кафедри галузевих економік Воронезького державного університету.

У 1970 р. захистив кандидатську дисертацію. З 1976 р. – завідувач кафедри економіки та організації виробництва МКІ. З 1983 р. – доктор економічних наук, професор. У 1993 р. обраний деканом знову створеного Інженерно-економічного факультету.

В останні роки життя очолював економічний факультет Санкт-Петербурзького державного морського технічного університету.

Навколо цієї видатної особистості згуртувалася могутня когорта неперевершених дослідників та педагогів. Завдяки їх плідній праці про колектив кафедри дізналися у визнаних академічних та галузевих наукових центрах країни: за результатами спільних науково-дослідних робіт, за численними публікаціями, доповідями на симпозіумах та конференціях.

Інтенсивно виконувалися проєкти на замовлення суднобудівних та інших промислових підприємств. Популярність набули самостійні наукові школи, які викували понад 20 кандидатів економічних наук. Обличчя багатьох з них можна відшукати на світлинах – молоді, натхненні, сповнені оптимізму.

Декого залучили до формування кадрового підґрунтя кафедри менеджменту та Інженерно-економічного факультету Українського державного морського технічного університету, створеного за ініціативою тодішнього ректора УДМТУ, д.т.н., професора М.М. Олександрова через інтеграцію обох академічних команд. Першим його деканом призначили професора В.Ч. Лі. Доктор економічних наук, професор А.В. Ломоносов очолив Херсонську філію МКІ. Тепер – Херсонський навчально-науковий інститут НУК. Кандидатів економічних наук, доцентів Г.К. Рогова (тепер – доктор економічних наук, професор) та Воробйову І.А., завідувачку кабінету кафедри економіки Т.В. Селікову делегували на реалізацію нового проєкту – створення кафедри фінансів. І вони блискуче виконали це доручення Вченої ради університету. Георгій Костянтинович дотепер при посаді завідувача. А ми лише нагадуємо панству про його фахове походження.

Як бачимо, кафедра продовжувала сумлінно виконувати почесну місію донора інтелектуального капіталу. І робила це з дорогою душею, усвідомлюючи надзвичайну важливість піднесення економічної освіти та науки в контексті розвитку суднобудування в країні, диверсифікації освітніх послуг на відповідному сегменті глобального ринку.



Потужна команда однодумців (1974 р.)

Зліва направо: Гейнрихсон А.А., Кирпенко О.М., Михайленко І.М., Побігайлов В.М., Бурлан С.А., Лі В.Ч. – завідувач кафедри, Попов А.М., Пайнова Т.В., Соколов М.Д., Волченко Л.Я., Ломоносов А.М., Борисенко Н.С., Жиленко В.П., Верланова Л.А., Ходарковський Л.М., Рябцева О.В., Гурченков О.П., Селікова Т.В., Дубко Б.С., Ломоносов А.В., Пантелєєв В.Д., Красночубенко К.В., Верланов Ю.Ю., Бержак В.М., Андросюк І.С., Марченко С.Г., Заваріхін М.М., Анісінкін О.О., Купріянов О.О.



Роки збагачують мудрістю (1980 р.)

Зліва направо: Пантелєєв В.Д., Соколов М.Д., Гурченков О.П., Ломоносов А.М., Бержак В.М., Михайленко І.М., Лі В.Ч., Зіброва О.О., Побігайлов В.Д., Рябцева О.В., Яценко Г.М., Щесюк Л.В., Борисенко Н.С., Волченко Л.Я., Верланова Л.Я., Заваріхін М.М., Кузьменко Б.С., Марченко С.Г., Анісінкін О.О., Жиленко В.П.

Пам’ять про професора Лі В.Ч. щороку вшановують на міжнародних економічних читаннях, які стають дедалі популярнішими серед наукової та академічної спільноти. А для студентів, магістрантів та аспірантів вони – трибуна, з якої лунають захопливі ідеї та пропозиції, майданчик для обміну досвідом між початківцями та досвідченими дослідниками.

Тепер абітурієнта не здивуєш пропозицією навчати економіці. Яскравими рекламними плакатами рясніють салони громадського транспорту, на екранах

місцевих телепрограм миготять підготовлені з нагоди кліпи з бадьорим музичним супроводом. І далеко не всім відомо, що ментори, до яких зосереджено прислухаються студенти миколаївських закладів вищої освіти, уроки викладацької майстерності брали на кафедрі, яка вже шістдесят років тому стала справжньою кузнею наукових кадрів вищої кваліфікації. Ой не зайвим буде звернути увагу на цей дивовижний факт усіх, хто розмірковує над обранням місця, де найкраще набути потрібних фахових компетенцій.

За десятиріччя, що минули, кафедра наділила фаховими компетенціями тисячі молодих людей, які згодом стали самодостатніми особистостями, досягли великих успіхів. Випускників авторитетного центру вишколу економічних кадрів залюбки приймають на роботу та високо цінують на промислових і комерційних підприємствах, у фінансово-кредитних та науково-дослідних установах, у міжнародних організаціях, органах державної виконавчої влади й місцевого самоврядування. Багато хто започаткував власну справу та спромігся досягти неабияких висот у бізнесі, стабільного попиту на свої вироби та послуги з боку як вітчизняних, так і закордонних споживачів.



Гурченков Олександр Петрович
завідувач кафедри (1996–2021)
кандидат економічних наук, професор,
Заслужений працівник освіти України,
член-кореспондент Академії наук
суднобудування України

Народився 14 грудня 1939 р. в с. Уварово Єльнинського району Смоленської області. У 1960 р. закінчив Московський державний інститут інженерів транспорту. Працював на Миколаївському виробничому об'єднанні «Екватор» (1960–1965 рр.), обіймаючи посади інженера-економіста, заступника, а потім начальника відділу праці та заробітної плати. Одночасно (1963–1965 рр.) поєднував роботу з викладанням в МКІ.

Перебував у статусі старшого викладача (з 1965 р.), після захисту кандидатської дисертації в Інституті проблем ринку та еколого-економічних досліджень НАН України (1979 р.) – доцента. Має вчене звання професора (з 2008 р.). Автор 114 друкованих праць, частина з яких рекомендовані Міністерством освіти і науки України та Вченою Радою НУК. Під його керівництвом захищено п'ять кандидатських дисертацій.

У буремний 1996 р. відповідальність за майбутнє колективу поклали на к.е.н., професора НУК Гурченкова О.П. Знали та вірили, що ця людина не схибить, не підведе: у послужному списку – перебування на економічних посадах у виробничому об'єднанні «Екватор» та й досвід академічної роботи накопичено

чималий. Не останню роль під час ухвалення рішення відігравали позитивні відгуки колег, характеристики топменеджменту Інженерно-економічного факультету і, звичайно, студентів.

Найважчим тестом того журливого періоду стало випробування безгрошів'ям: заборгованості із зарплати навіть на найуспішніших підприємствах досягали кількох місяців. Що вже говорити про освітні заклади! Наслідки здавалися катастрофічними: лави соратників порідшали на 15 осіб, більшість з яких – справжні професіонали, визнані фахівці своєї справи.



Сплав генерацій (2012 р.)

Зліва направо: перший ряд – Корнієнко О.П., Прямков О.Ю., Пономарьова Г.В., Бержак В.М., Майстренко О.М., Гурченков О.П., Терьошкіна Н.Є., Прямкова Г.П., Горбатюк О.М., Дибач І.Л.; другий ряд – Кравченко О.В., Марущак С.М., Федоренко Г.М., Радашевська О.М., Гусаріна Н.В., Рогов В.Г., Нейман В.М., Комишник В.І.

Не будемо судити занадто суворо тих, хто здригнувся перед несприятливими обставинами, але віддамо належну шану стоїкам, приклад яких вартий захоплення та наслідування. Вчорашнім випускницям та випускникам – Майстренко О.М., Єфімовій А.В., Терьошкіній Н.Є.,

Басовій О.О., а надалі – Жуковій О.Ю., Дибач І.Л., Корнієнко О.П., Гусариній Н.В., Рогову В.Г. ой як до лиця стали мантії кандидатів економічних наук!

Неможливо переоцінити внесок пана Олександра у формування фахових компетенцій численних генерацій молодих людей, які присвятили своє професійне життя піднесенню економіки країни, Миколаївщини, багатьох підприємств та організацій, відомих на її теренах та в далеких далечинах по усьому світові.



І працювали плідно, й відпочивали гідно (2011 р.)

Зліва направо: Бержак В.М., Прямков О.Ю., Гросицька О.О., Пономарьова Г.В., Гусаріна Н.В., Терьошкіна Н.Є., Іщенко С.В., Радашевська О.М., Гурченкова Г.А., Потай І.Ю., Гурченков О.П., Прямкова Г.П., Єфімова Г.В., Горбачов В.С., Дибач І.Л., Марущак С.М., Нейман В.М.

Чуйний та людяний, уважний і доброзичливий, мудрий та щедрий на корисну пораду, об'єднував навколо себе своїх учнів – викладачів, аспірантів, магістрантів, докторантів кафедри, роботі на якій та керівництву якою присвятив він багато років свого яскравого життя. Літопис добрих справ заслуговує на захоплення, повагу та вдячність!

Небагато хто знає, що з благословення Олександра Петровичв пішли на кадрове посилення кафедри економічної теорії (тепер – кафедра економічної політики та безпеки) Г.В. Єфімова в новому для себе статусі доктора економічних наук, професора та С.М. Марущак, яка теж отримала кандидатський диплом і наукове звання доцента. Завдячуючи їхнім старанням, факультет збагатився ще одним випускним підрозділом.

У період переходу від планової до ринкової економіки відбувся колосальний сплеск практичного інтересу до підприємництва. Впродовж 1991-2007 рр. кількість лише малих підприємств у країні зросла на 700 %. Тим часом більшість з тих, хто починав свою справу 20 років тому, з економікою, маркетингом практично не були знайомі. Мільйони мешканців країни, які зберегли підприємницьку ментальність, потребували спеціальних знань. Ця потреба породила попит на специфічні освітні послуги. Кафедра відгукнулася на нього, запропонувавши освітню програму «Бізнес та приватне підприємництво».



Парсяк Володимир Никифорович
завідувач кафедри (2015–2016)
доктор економічних наук, професор,
академік Академії економічних наук,
член президії Спілки економістів,
Заслужений діяч науки і техніки України

Автор і співавтор 340 наукових та науково-методичних публікацій. Набував нових компетенцій у Белградському університеті (Югославія), Лейпцизькій торгівельно-промисловій палаті, консалтинговій фірмі «GOPA-Consultants» (м. Франкфурт-на-Майні), Варненській політехніці, Вроцлавській «Вищій школі банковій». Відмінник освіти України, лідер освіти Миколаївської області. Нагороджений Грамотою та Почесною Грамотою Верховної Ради України, Почесною грамотою Кабміну України, знаком «Петро Могила» МОНУ, Знаком пошани Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України, почесним знаком міського голови «За заслуги перед містом Миколаїв». Ушанований званням «Городянин року» у номінації «Вища школа», орденом «За заслуги» III ступеня.

А от першим доктором економіки в історії університету кораблебудування у високому статусі Національний став В.Н. Парсяк. І сталося це у 2004 р. Впродовж вимушеної відсутності О.П. Гурченкова управління кафедрою було доручено ректором його учню. Зважте: пан Володимир – студент, аспірант, професор кафедри інтелектуальної цифрової економіки майже 15 років очолював Інженерно-економічний факультет й Факультет економіки моря, створений за його ініціативою. Реформування, що сталося, не було тривіальною даниною кон'юнктурним коливанням на ринку робочої сили або ефектним ребрендингом. Воно стало абсолютно закономірним явищем, яке живить своє коріння шестидесятирічними традиціями, демонструє розуміння її застрільниками змісту сучасних трендів розвитку вітчизняної та світової індустрії (суднобудування зокрема), комерції, морського торговельного транспорту, інших різновидів

морської господарської діяльності. У своїй єдності вони утворюють феномен Блакитної економіки.

Саме в той час, на виконання норм Закону України «Про вищу освіту», на кафедрі було акредитовано освітньо-наукову (PhD) програму з економіки третього рівня вищої освіти. Цей факт означав, що вона має чітко сформульовані цілі, які відповідають місії та стратегії НУК, збігаються з позиціями та потребами стейкхолдерів, враховують тенденції розвитку спеціальності, ринку праці, галузевого та регіонального контекстів, а також досвід аналогічних вітчизняних та іноземних освітніх програм. Орган акредитації не мав сумнівів щодо ресурсного забезпечення її реалізації. Особливо з огляду на те, що гарантом освітньої програми визнали професора В.Н. Парсяка.

Науковий досвід поважного метра виявився захопливим прикладом і незабаром дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук з блиском захистили І.Л. Дибач та Н.В. Гусаріна. А от О.Є. Мандра під його керівництвом увійшла в історію як перший доктор філософії з економіки в



Як у рідній домівці (2020 р.)

Зліва направо: к.е.н., проф. Гурченков О.П., Селікова Т.В., Комишник В.І., Кошара К.А., к.е.н., доц. Кириченко О.П., д.е.н., проф. Парсяк В.Н., к.е.н, доц. Дибач І.Л., Кравченко О.В., Мандра О.Є., к.е.н., доц. Тубальцева Н.П., Рогов В.Г., Нейман В.М.

дискурс

Національному університеті кораблебудування. Як бачимо, невгамовна жага лідерства та творча налаштованість були й залишаються характерними рисами злагодженої команди впродовж усієї її історії: від заснування до сьогодення.

Декілька десятиріч поспіль професура кафедри надавала освітні послуги громадянам інших країн. Це переконливо свідчило на користь належного рівня та бездоганної якості запропонованих освітніх продуктів, методик і технологій викладання. Воно й не дивно: її фахівці розробили та впровадили на факультетському рівні систему управління якістю освітніх послуг, сертифіковану на відповідність ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги» (ISO 9001:2008 Quality management system – Requirements, IDT). Безпрецедентний факт на усьому просторі держави «від Сяну до Дону».



2008-2009 навчальний рік за пропозицією кафедри було проголошено Роком молодого викладача. Мета проєкту полягала в оцінюванні кадрового резерву, активізації творчої активності тих, хто щойно опинився в професорських лавах, націлити їх на розв'язання задач, які випливають з положень індикативного плану розвитку підрозділу, заохотити працьовитих, креативно налаштованих співробітників, підготувати матеріали для організаційних висновків щодо перспектив подальшої співпраці з тими, хто вичерпав власний потенціал і з цієї причини мають поступитися місцем представникам нової генерації.

Людство стрімко змінює формат свого існування. Штучний інтелект, кіберфізічні системи, безпілотні технології виробництва і переміщення

товарів у просторі, 3D-проєктування, миттєвий Internet-обмін інформацією між учасниками маркетингових процесів – такі реалії сьогоднішнього дня. Їх не може обійти стороною підприємницька спільнота. Вони – в центрі уваги сучасної вищої школи. Тож не випадково з'явилася. на Факультеті економіки моря Національного університету кораблебудування (2021 р.) кафедра інтелектуальної цифрової економіки. Ця знакова подія стала наслідком трансформації ключового підрозділу факультету – кафедри економіки та організації виробництва.

Зміні образу та новому позиціюванню бренду передувало ґрунтовне дослідження актуальних тенденцій розвитку національного і світового господарства, осмислення їх наслідків для освітніх програм, популярних серед абітурієнтів. Результати, висновки та рекомендації, отримані завдяки інтенсивному брейнстормінгу із залученням авторитетних стейкхолдерів, закладені в фундамент оновлених навчальних планів, робочих програм академічних курсів, підручників, посібників, методичних вказівок для семінарів, тренінгів та самостійної роботи нової генерації студентів.

Після 25 років перебування у керма кафедри, О.П. Гурченков звернувся до вченої ради ФЕМ з пропозицією визначити його наступника. Задача виявилася не з елементарних. На час проведення консультацій та ухвалення остаточного рішення з цього приводу, до



Дибач Інна Леонідівна
завідувач кафедри (2021)
доктор економічних наук, професор

Народилася 25 липня 1983 року в с. Первомайське Миколаївської області. Є випускницею НУК імені адмірала Макарова, де у 2005 році здобула кваліфікацію магістра з економіки. З 2006 року працювала викладачем на кафедрі економіки та організації виробництва. У 2009 році захистила кандидатську дисертацію, а згодом – докторську дисертацію за спеціальністю «Економіка та управління підприємствами». Обіймала посаду заступника декана Інженерно-економічного факультету.

Є автором понад 100 наукових та навчально-методичних праць, постійним учасником міжнародних наукових конференцій. Підвищувала кваліфікацію в провідних наукових і освітніх установах України та за кордоном, зокрема в ESEI International Business School Barcelona (Барселона, Іспанія).

управління колективом залучили д.е.н., доцента, заступницю декана Факультету економіки моря з питань управління якістю освітніх послуг І.Л. Дибач.

Обговорення, опитування студентів, прогнозування майбутнього, здійснені деканом, Вченою радою факультету, призвели до пропозиції передати символічний ключ від кафедри інтелектуальної цифрової економіки к.е.н., доценту О.П. Корнієнко. Це рішення ректорату було усвідомлене, оскільки її професійне зростання відбувалося на очах колективу. Пам'ятали пані Оксану студенткою – роботящою, творчо налаштованою до ділових ігор та тренінгів, активною на семінарах, з відмінними результатами сесійних випробовувань. Не оминула стороною чесноти своєї вихованиці кафедра тоді ще економіки та



Корнієнко Оксана Петрівна
завідувач кафедри
(2021 – по теперішній час)
кандидат економічних наук, доцент

Народилася 24 вересня 1986 року в м. Миколаєві. В 2008 році отримала диплом магістра з економіки і почала свій кар'єрний шлях з методиста деканату Інженерно-економічного факультету НУК. У 2009 році почала викладацьку діяльність на кафедрі Економіки та організації виробництва, в 2013 році – захистила кандидатську дисертацію. З 2014 року і по теперішній час є заступником декана зі студентського самоврядування та зв'язків з громадськістю. У 2021 році обійняла посаду завідувача кафедри Інтелектуальної цифрової економіки.

Вдосконалювала свої знання та компетенції в Державній установі «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України», м. Київ, проходила наукове стажування у сфері перспективних тенденцій і сучасних методів викладання, м. Братислава, Словаччина (Всеукраїнська спілка вчених-економістів, Академічна спілка Михайла Балудянського), на ДП «Дельта-Лоцман», м. Миколаїв. Автор 77 наукових публікацій. Ідеаторка та організаторка «Економічного турніру» на Факультеті економіки та екології моря НУК ім. адм. Макарова.

організації виробництва – гостинно відкрила двері до аспірантури. І ця вершина була подолана: витончено, ґрунтовно, яскраво.

Згадаємо унікальний «Економічний турнір», який уже багато років поспіль відбувається в Національному університеті кораблебудування за ініціативою ще й заступника декана з питань студентського самоврядування та зв'язків з громадськістю. Він став тим чудовим майданчиком, який допоміг розкрити неймовірні таланти нашого славного студентства. А про його родинну атмосферу, хоча й з елементами дружньої змагальності, складають легенди.



«Війною не скорені!
Талантом багаті!
Знаннями наповнені!
До праці завзяті!
ФЕМ-фестом захоплені!
Завжди не байдужі!
Ми – не супротивники,
А віддані друзі!»

В.Н. Парсяк

Біля штурвала рідної кафедри Оксана Петрівна демонструє свої найкращі якості: лагідну вимогливість, чуйне ставлення до підлеглих і студентів. Попри випробовування руйнівними бойовищами, всупереч демографічній ситуації, яка з часом лише ускладнюється. Знаємо про її творчі плани: амбітні, але цілком реалістичні. Бачимо її намагання гідно нести естафету, яку вона отримала від корифеїв наукової та академічної роботи. Віримо, що омріяне здійсниться.

Тим паче, що пліч-о-пліч з нею перебувають шановні та працьовиті колеги,



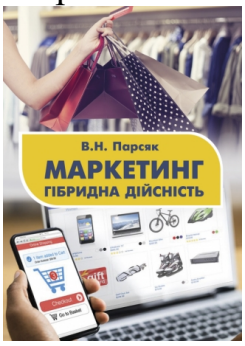
Кравченко Олена Віталіївна
провідний фахівець

з якими будь-які проблеми розв'язуються вчасно та якісно. Окреме шанування навчально-допоміжному персоналу – цим «бійцям невидимого фронту», без яких не виграти головної битви за майбутніх висококласних майстрів економічного «цеху», що розгортається в аудиторіях, кабінетах, лабораторіях. Як і колись, так і тепер у кафедральному колективі панує доброзичлива, творча атмосфера, яка сприяє самореалізації кожної особистості.



Селікова Тетяна Василівна
завідувач методичним кабінетом

Бажані гості студентських аудиторій – представники топменеджменту, провідні фахівці підприємств реального сектора економіки, керівники та співробітники державних установ, органів місцевого самоврядування. В підвалини побудованої моделі співробітництва з приводу працевлаштування випускників закладено десятки договорів про співдружність та партнерство з підприємствами всіх відомих форм власності та видів діяльності: від найбільших державних до малих приватних та доктрину точної



відповідності розроблених навчальних продуктів нагальним потребам господарської практики. Впродовж дискусій народжується зворотний зв'язок: з перших вуст отримують викладачі корисні рекомендації щодо підвищення конкурентної спроможності їхніх вихованців. Так виникають унікальні навчально-методичні матеріали, формується тематика науково-дослідних робіт.

Саме тому випускники кафедри спроможні професійно долати найскладніші проблеми, які постають перед фахівцями компаній:

дослідити товарний та фондовий ринки, кон'юнктуру, дії конкурентів та посередників;

оцінювати ефективність інвестицій у створення бізнесу, впровадження нових технологій;

планувати економічне піднесення, втілювати в життя програми підвищення ефективності виробництва та маркетингу;

оптимізувати форми організації виробництва конкурентоспроможної продукції.

Шістдесят років бездоганної репутації, солідного сплаву академічних традицій, перевірених часом, та сучасних освітніх технологій! За минулі часи неодноразово змінювалися її найменування, покоління викладачів та співробітників. Незмінним залишався лише науковий і педагогічний авторитет, що забезпечує популярність потрібної спеціальності. Тим часом: «Меж для досконалості не існує!». Особливо, коли йдеться про якість освітніх продуктів – сукупність фахової свідомості та набутих впродовж навчання компетенцій, що обумовлюють здатність особи виконувати покладені на неї професійні обов’язки з огляду на специфіку поточного етапу розвитку економіки з розумінням особистої відповідальності за результати виконаної роботи та дотриманням усталених етичних норм.

Між урочистим врученням студентських квитків і блискучим захистом магістерських робіт – п’ять незабутніх років ні з чим незрівнянного

студентського життя. Провести цей час серед талановитих і по-справжньому цікавих однолітків – студентів кафедри інтелектуальної цифрової економіки Факультету економіки та екології моря Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова – найкраще з усіх можливих рішень.

ЮВІЛЕЙ В ОБЛИЧЧЯХ

Гурченков Олександр Петрович,
Корнієнко Оксана Петрівна,
Селікова Тетяна Василівна



З нагоди 60-річчя економічної освіти на Миколаївщині

Економічна освіта на Миколаївщині бере свій початок у 1965 році, коли на базі Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова було започатковано підготовку фахівців економічного профілю. Перші навчальні аудиторії, машинописні підручники – усе це стало невід'ємною частиною народження освітнього осередку. Унікальна атмосфера перших десятиліть – це історії про ентузіастів, які власними руками облаштовували аудиторії, про перших випускників, що стали провідними фахівцями області, і про те, як народжувалися наукові школи, які продовжують жити й сьогодні.

За минулі десятиліття змінювалися її найменування, керівники і викладачі, але непохитним залишалися науковий і педагогічний авторитет, популярність спеціальності, за якою підготовлено тисячі випускників, імена яких відомі далеко за межами міста і країни.

Щоб надати особливої глибини першому розділу, присвяченому витокам економічної освіти на Миколаївщині, пропонуємо доповнити його унікальним матеріалом. Це будуть не просто архівні світлини – а справжні вікна в минуле,

на яких застигли миті роботи кафедри та обличчя тих, хто власноруч творив її історію. Ці світлини – немов нитка часу, що поєднує покоління й дозволяє відчути дух епохи, коли економічна наука на наших теренах тільки починала свій шлях.



Побігайлов В.М., Волченко Л.Я., Купріянов О.О., Пантелєєв В.Д., Кузьменко Б.П., Дубко Б.С., Коваль, Ярус, Яценко Г.М., 1966 р.

Наукові семінари – невід'ємна частина життя кафедри. Тут обговорювалися найактуальніші питання організації виробництва та економічного розвитку.



Науковий семінар, 1975 р.

Наукова думка і практика завжди йшли поруч. Після завершення циклу лекцій серед працівників заводу – Олександр Петрович Гурченков.



Гурченков О.П. після лекції на заводі, березень 1975 р.

Сьогодні ми відзначаємо 60-річчя кафедри, продовжуючи цю багаторічну традицію. Маємо світлину зі святкування 10-річного ювілею.



10 років кафедрі, вересень 1975 р.

П’ятдесят років тому вручення дипломів проходило не менш урочисто і хвилююче. Студенти в очікуванні визначного документу у своєму житті.



Вручення дипломів, 1975 р. У президії: Заваріхін М.М., Кирпенко О.М., Кузьменко Б.П., Бержак В.М., Рашковський О.С.

Ще одна сторінка історії – конференція 1976-го. Нові ідеї, молоді викладачі,



Наукова конференція, 1976 р.

впевнені погляди в майбутнє.

Олександр Петрович Гурченков – постать, яка залишила слід у серці кожного студента. Він умів розповісти про економіку так, що аудиторія слухала, затамувавши подих.



Олександр Петрович Гурченков із лекцією перед студентами





Практичні заняття проводить Гурченков О.П. (вечірнє відділення), 1973 р.

Всі державні свята колектив кафедри відзначав спільно.



Зустріч колективу кафедри, 1976 р.

Державні іспити – це завжди хвилювання, та водночас і урочиста мить. Лютий 1979-го, комісія оцінює знання чергового випуску економістів.



Державна екзаменаційна комісія, лютий 1979 р.

Кафедра завжди виходила за межі аудиторій, організовуючи виїзні заняття та практики.



Робота зі студентами у м. Вознесенськ, 1980 р.

А це вже 15-річчя кафедри. Свято для тих, хто день за днем творив майбутнє економічної еліти Півдня України.



Фото ювілейного святкування кафедри, 1980 р.

Засідання клубу шанувальників журналу «Еко» стало яскравим свідченням потужного наукового потенціалу кафедри, яка в ті роки була справжнім центром ідей, досліджень і плідної наукової співпраці.





Засідання клубу шанувальників журналу «Еко» («Економіка і організація промислового виробництва») під керівництвом академіка Аганбегяна А.Г.

Ще одна цінна світлина, на якій закарбовані спогади про викладачів кафедри. Поруч із Олександром Петровичем Гурченковим – Василь Чангірович Лі. На його честь сьогодні проводять Всеукраїнські наукові читання, зберігаючи пам’ять про велику людину і справжнього науковця.



Колектив кафедри Економіки і організації виробництва, 1980 р. Зліва направо: Пантелеєв В.Д., Соколов М.Д., Гурченков О.П., Ломоносов А.М., Бержак В.М., Михайленко І.М., Лі В.Ч., Зіброва О.О., Побігайлов В.Д., Рябцева О.В., Яценко Г.М., Щесюк Л.В., Борисенко Н.С., Волченко Л.Я., Верланова Л.А., Заваріхін М.М., Кузьменко Б.С., Марченко С.Г., Анісінкін О.О., Жиленко В.П.

Співробітники кафедри займалися не лише науково-викладацькою діяльністю, але із користю проводили час на спільних толоках та будівництві Головного корпусу Національного університету кораблебудування ім. адм. Макарова. Тому

пропонуємо серію світлин, на яких зображені викладачі кафедри, які доклали зусиль, аби студенти мали змогу навчатися в належних умовах.







На будівництві Головного корпусу Національного університету кораблебудування, 1985 р.

Цінні кадри випуску студентів-економістів на чолі з завідувачем кафедри Економіки та організації виробництва Інженерно-економічного факультету Національного університету кораблебудування ім. адм. Макарова



Студенти-випускники гр. 681-в, 1999 р.

За ці роки змінювались обличчя, прізвища, покоління, назви кафедри. Але незмінною залишалася відданість справі, любов до студентів та наука, що живе у стінах підрозділу. Саме тут, у кожній лекції, в кожному дослідницькому проєкті, у щирих розмовах між викладачами й студентами пульсує серце академічної традиції. Це місце, де народжуються ідеї майбутнього, де економіка поєднується з людяністю, а знання перетворюються на рушій інновацій. І поки змінюється світ, кафедра залишається маяком, що впевнено спрямовує нові покоління до світла знань і професійного зростання.





Колектив кафедри Інтелектуальної цифрової економіки (не в повному складі)

Зліва направо: Гурченков О.П., Корнієнко О.П., Мандра О.Є., Кравченко О.В., Селікова Т.В., Комишник В.І., 02.02.2024



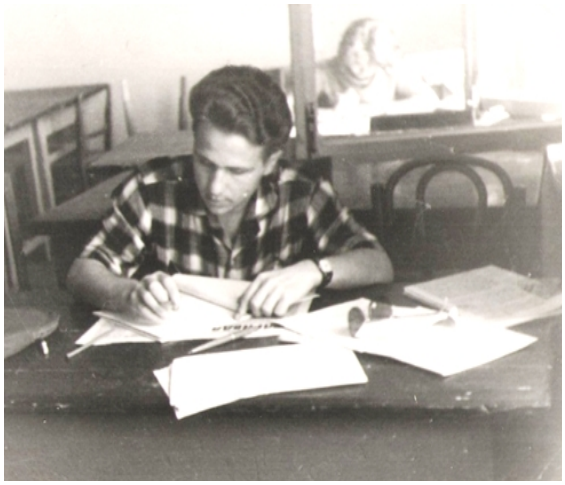
Теплі зустрічі колективу кафедри Інтелектуальної цифрової економіки (не в повному складі)

Зліва направо: Рогов В.Г., Гурченков О.П., Кравченко О.В., Селікова Т.В., Корнієнко О.П., Комишник В.І., 24.06.2025

У чому головна ознака мудрості? В тому, мабуть, що вона ніколи не буває демонстративною, пихатою, нарочитою. Вона – лагідна і добра. Вона – завжди вчасна і доречна. Її завжди не вистачає. Її потребують, як ковток чистої джерельної води після вимушеної мандрівки спекотним степом, як глибокий подих свіжого повітря після затяжного пірнання в морську глибину. Все це – про шановного Олександра Петровича Гурченкова.



Людина, чий авторитет давно перетнув аудиторні межі навчальних закладів і закріпився серед науковців, економістів, управлінців, підприємців та громадськості. Шанований за людяність, високий фаховий рівень та відданість справі наставник багатьох поколінь студентів, аспірантів, молодих учених.Побачив світ 14 грудня 1939 р. в селі Уварово Єльнинського району Смоленської області. Після завершення навчання у 1960 р. в Московському державному інституті інженерів транспорту, де здобув спеціальність інженера-економіста шляхів сполучення, його життєвий та професійний шляхи зійшлися в Миколаєві – місті кораблів, науковців, чисельних талановитих та працелюбних особистостей.



Перші кроки трудової діяльності припали на Миколаївське виробниче об’єднання «Екватор», де з 1960 р. по 1965 р. працював на відповідальних посадах – від інженера-економіста до начальника відділу праці та заробітної плати. Вже тоді поєднував практичну роботу з педагогічною діяльністю у Миколаївському кораблебудівному інституті (МКІ), закладаючи фундамент майбутньої викладацької долі.



Із 1965 р. – на кафедрі економіки та організації виробництва: спочатку як старший викладач, а після захисту кандидатської дисертації у 1979 р. в Одеському відділенні Інституту економіки Національної Академії Наук України – у званні доцента. Наукове дослідження була присвячене

актуальним проблемам економіки промисловості, а отриманий ступінь став підтвердженням високої фаховості.

Його викладацький шлях тривав безперервно: з 1981 р. по 1995 р. – доцент кафедри економіки та організації виробництва УДМТУ. З 1996 р. по 2015 р. очолював кафедру, яка за цей час стала одним із провідних осередків підготовки фахівців-економістів для організацій морського господарського комплексу. У 2008 р. Атестаційна комісія Міністерства освіти і науки України присвоїла пану Олександру вчене звання «професор». Чуйний та людяний, уважний і доброзичливий, мудрий та щедрий на корисну пораду, він гуртував навколо себе своїх учнів – викладачів кафедри, роботі на якій та керівництву якою присвятив він багато років свого яскравого життя.





Більш ніж п’ять десятиліть (54 роки) педагогічної праці у виші найвищого рівня акредитації. З 1996 р. по 2002 р. поєднував науково-педагогічну діяльність із роботою директора товариства з обмеженою відповідальністю «Євросервіс» у складі однойменного Концерну, демонструючи взірець ефективного управлінця-практика.

Царина його наукових інтересів охоплює інтенсифікацію інноваційного виробництва, проблеми розвитку економіки підприємства, питання ефективного використання персоналу. Автор 114 наукових та навчально-методичних праць,

серед яких два навчальні посібники, що отримали гриф Міністерства освіти і науки України. Під його керівництвом захищено п’ять кандидатських дисертацій.

Вагомий особистий внесок у розвиток української економічної науки та освіти відзначено державними та галузевими нагородами: медаллю «Відмінник освіти України» (1999 р.), почесними званнями «Заслужений працівник освіти України» (2004 р.) та «Заслужений діяч освіти України» (2006 р.). Його ім'я увійшло до переліку почесних відзнак Миколаївського міського голови («За заслуги перед містом Миколаїв») та Спілки економістів України. Член-кореспондент Академії наук суднобудування України, невтомний дослідник і педагог, чиї ідеї, поради та лекції завжди залишають у серцях слухачів натхнення до опанування нових знань та професійного зростання.



Літопис добрих справ заслуговує на захоплення, повагу та вдячність! І сьогодні, перебуваючи в лавах почесного академічного резерву кафедри, Стратегічного комітету Факультету економіки та екології моря, він продовжує віддавати своє серце, досвід і час молодим викладачам та колегам-науковцям, надихаючи їх на нові наукові пошуки, підтримуючи цікаві ініціативи. Приємно відчувати, що кожного разу, коли заплутані життєві стежки-доріжки виведуть до нездоланної, здавалося б, перешкоди, добра порада, лагідне слово мудрого товариша підбадьорить, надасть сили, надихне на талановите рішення. Й ось вкотре відкриваються оптимістичні перспективи!

Хай не забракне сил, хай не збивається ритм, хай мандрується цим світом радісно та бадьоро!



Парсяк
Володимир Никифорович

Людина відома та шанована: науковцями, економістами-практиками, власниками та менеджментом багатьох підприємств, організацій, державних установ країни, викладачами навчальних закладів, знаних на вітчизняних теренах і за їх межами. Добру пам'ять про нього зберігають численні вихованці: студенти, дипломники, магістранти, аспіранти, кандидати, доктори наук, що глибокими знаннями, професійним та кар'єрним зростанням зобов'язані своєму наставнику.

Світ відкрився його очам 27.11.1954 р. у Новому Бузі Миколаївської області. Чотирирічним разом із родиною переїхав до Миколаєва. З того часу все його свідоме життя пов'язане з містом над Бугом. Тут зробив він перші кроки у навчанні. Після закінчення із золотою медаллю середньої школи став студентом Миколаївського кораблебудівного інституту імені адмірала С.Й. Макарова (МКІ). Диплом інженера-економіста з відзнакою та рекомендація до вступу в аспірантуру – закономірний наслідок плідного навчання.

А далі безперервний рух: вперед і вгору. З 1977 р. працював інженером науково-дослідного сектору МКІ. З 1978 р. по 1980 р. служив у війську. Після демобілізації продовжив наукові пошуки. З 1982 р. – на викладацьких посадах асистента, старшого викладача (1985 р.), доцента (1988 р.), професора (2004 р.) кафедри економіки та організації виробництва МКІ – Українського державного морського технічного університету (УДМТУ) – Національного університету кораблебудування (НУК). З 1997 р. по 1999 р. очолював кафедру основ підприємництва та управління виробництвом. У 2007 р. обраний деканом Інженерно-економічного факультету НУК, який за його ініціативою був реорганізований Вченою радою, отримавши унікальну на теренах країни назву:

Факультет економіки моря. В різні часи завідував кафедрами фінансів, економіки та організації виробництва, кафедрою економіки Херсонської філії НУК.

У 1983 р. – захист кандидатської дисертації у Ленінградському кораблебудівному інституті; напередодні півсторічного ювілею (2004 р.) – блискуче відстоювання висновків дисертаційного дослідження на здобуття докторського ступеня у Національному науковому центрі «Інститут аграрної економіки Української аграрної академії наук». Науковий консультант – д.е.н., професор, академік Академії аграрних наук України, заслужений діяч науки і техніки України, Герой України П.Т. Саблук.

З 2005 р. має наукове звання «професор» по кафедрі економіки та організації виробництва.

Ім'я В.Н. Парсяка серед тих, кому завдячує становленням і розвитком кафедра економіки та організації виробництва/інтелектуальної цифрової економіки, Інженерно-економічний факультет/Факультет економіки моря, хто здійснював реформу процесу підготовки кадрів з урахуванням наслідків трансформаційних процесів, які суттєво змінили обличчя суспільства. Після десятимісячного стажування на економічному факультеті Бєлградського університету (Югославія, 1986-1987 рр.) навчальні плани економічних спеціальностей збагатилися новим – тоді ще екзотичним для широкого загалу курсом – «Маркетинг». З під його пера (у співавторстві з професором Г.К. Роговим) вийшов перший в Україні навчальний посібник «Маркетингові дослідження» (1995 р.), який витримав ще два видання (2000 р., 2004 р.).



Маркетингова проблематика набула подальшого розвитку в навчальному посібнику «Маркетинг: від теорії до практики» (Київ, «Наукова думка», 2007 р.), підручниках «Маркетинг: сучасна концепція та технології» (Херсон, Олді-плюс, 2015 р.), «Маркетинг: гібридна дійсність» (Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2023 р.).

Підвищення кваліфікації, зокрема, навчання у торговельно-промисловій палаті Лейпцига (Німеччина) спонукали до ще однієї інновації – курсу «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства». Підсумок відвідування університетів Китайської Народної Республіки – «Економіка моря». Його науково-методичним підкріпленням стали однойменні підручник та навчальний посібник для іноземних студентів, написаний у співавторстві з д.е.н. Солесвік М.Б. (Норвегія) та к.е.н., доцентами Жуковою О.Ю. та Парсяк К.В.



Лекції професора завжди були зразком викладацької майстерності. На них виховувалися декілька поколінь наступників, що прагнуть наслідувати метра аудиторної роботи. До нього з захопленням прислухалася молодь (і не лише майбутні фахівці суднобудівної галузі), для яких спілкування з цікавою та обізнаною людиною ставало невичерпним джерелом корисних знань, збагачених досвідом практичної роботи.

Вагомим є внесок у науково-методичне забезпечення навчального процесу: три підручники, 16 навчальних посібників, серед яких «Наукові дослідження магістранта: методика проведення, формалізації й публічного захисту» (Миколаїв: НУК, 2013 р.). Тож не дивно, що Володимир Никифорович – у лавах Відмінників освіти нашої держави (2004 р.), Лідер освіти Миколаївської області (2009 р.).

Пан Володимир – відомий учений, один із фундаторів наукової школи «Визначення перспектив розвитку галузей блакитної економіки в Україні». З 1999 р. – керівник науково-дослідної лабораторії «Дослідження економічних трансформацій» Центру економічних досліджень та управлінського консалтингу НУК. Автор 340 публікацій. Його статей нетерпляче чекають читачі шанованих і популярних фахових видань в Україні та за її межами. На їх сторінках надруковано 225 праць автора – одноосібних та разом з колегами-науковцями.



Додамо до цього 27 монографій, безліч доповідей на міжнародних, всеукраїнських конференціях та симпозіумах і стане зрозумілим: прагнення істини, здатність долати на шляху до неї будь-які перешкоди – одна з визначних рис В.Н. Парсяка – Заслуженого діяча науки і техніки України (Указ Президента України від 12.05.2009 р.). Вагомим є його внесок у розбудову українського фондового ринку, розвиток наукових зв'язків НУК з вітчизняними та закордонними дослідними центрами.

Яку б посаду не обіймав Володимир Никифорович, він завжди у вирі подій. І як член президії Спілки економістів України, академік Академії економічних наук України, дійсний член Академії наук суднобудування, і як менеджер-освітянин, викладач, член редакційних колегій низки наукових часописів і як фахівець-практик з управлінського консалтингу, чиї поради високо цінують у підприємницьких колах реального сектору економіки, банківських та державних установах, громадських організаціях.

Нагороджений: Орденом «За заслуги» третього ступеня, Грамотами Верховної Ради України «За заслуги перед українським народом» та «За особливі заслуги перед українським народом», Почесною Грамотою Кабінету Міністрів України, Знаками «Петро Могила», «За наукові та освітні досягнення» Міністерства освіти і науки України, «Знаком пошани» Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку України, Почесною відзнакою «За заслуги перед містом Миколаїв», Відзнакою Миколаївської обласної ради «За заслуги перед Миколаївщиною» другого ступеня.



Час – незупинний. Минулого року наукова та академічна громадськість відзначили сімдесятиріччя метра. Але й тепер він від серця дарує тим, хто того потребує, корисні поради, дорогоцінний досвід, рекомендації з актуальних питань економічного піднесення та академічного розвитку.

НАУКОВІ ОБРІЇ СУЧАСНОСТІ

Корнієнко Оксана Петрівна

У серці наукового та освітнього простору України, на Факультеті економіки та екології моря Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, впевнено тримає свій курс кафедра Інтелектуальної цифрової економіки – сучасний осередок знань, інновацій та міждисциплінарних досліджень. Цей навчально-науковий структурний підрозділ є не просто кафедрою, а справжньою лабораторією ідей, де народжуються прогресивні концепції цифрової економіки, а майбутні лідери економічного світу здобувають знання за передовими освітніми програмами.

Пріоритетні напрями діяльності кафедри – це низка стратегічних ініціатив, які формують обличчя сучасної економічної освіти:

Вдосконалення підготовки науково-педагогічних кадрів. Кафедра приділяє особливу увагу підвищенню професійних вимог до атестації викладачів, розвитку їх наукової кваліфікації, а також залученню до освітнього процесу провідних фахівців галузі. Це дозволяє студентам навчатися у кращих представників професійної спільноти.

Розвиток науково-дослідної роботи. Професорсько-викладацький колектив активно веде дослідження у сфері використання сучасних інформаційних технологій в економіці, менеджменті, освітньому процесі. Кафедра виступає майданчиком для апробації інновацій, де кожен науковий пошук стає кроком у майбутнє.

Розвиток партнерства з провідними вищими навчальними закладами світу. Співпраця із зарубіжними університетами – один із ключових напрямів роботи, що відкриває нові можливості для студентів та викладачів: стажування, спільні дослідження, обміни досвідом.

Підвищення рівня підготовки студентів до кращих світових стандартів. Завдяки інноваційним навчальним програмам, сучасним освітнім методикам, використанню цифрових платформ та інтерактивних технологій, кафедра формує покоління висококваліфікованих спеціалістів, здатних конкурувати на міжнародному ринку праці.

Кафедра Інтелектуальної цифрової економіки – це простір, де наука поєднується з практикою, а традиції університету гармонійно переплітаються з цифровими викликами сучасності. Тут народжуються ідеї, що змінюють майбутнє.

Незважаючи на загальноскладні часи для освітньої сфери, зокрема після 2014 та 2022 років, навчальний підрозділ зумів зберегти кадровий потенціал. Чисельність доцентів та професорів хоч і змінювалась, але не критично, що свідчить про стійкість колективу та бажання продовжувати наукову і викладацьку діяльність (таблиця 1).

Кадрове забезпечення кафедри протягом 200-2025 рр.

Таблиця 1

Навчальний рік	К.е.н., доценти	Д.е.н., професори
2009-2010	10	4
2010-2011	11	4
2011-2012	10	4
2012-2013	9	2
2013-2014	7	2
2014-2015	6	1
2015-2016	6	2
2016-2017	5	2
2017-2018	6	3
2018-2019	7	3
2019-2020	7	2
2020-2021	7	2
2021-2022	4	3
2022-2023	4	2
2023-2024	5	1
2024-2025	9	3



У 2024-2025 навчальному році спостерігається помітне збільшення кількості кандидатів та докторів економічних наук. Це свідчить про оновлення складу, залучення нових фахівців і відновлення академічного потенціалу. Таким чином, підрозділ продемонстрував вміння адаптуватись до зовнішніх викликів, зберігаючи базовий склад науково-педагогічних працівників, що є ознакою якісного менеджменту й організації роботи.

Наукова діяльність на кафедрі інтелектуальної цифрової економіки Національного університету кораблебудування, яка відповідає за випуск студентів ОП «Економіка підприємства» спеціальності 051 «Економіка» та ОП «Бізнес та приватне підприємництво» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», здійснюється згідно плану науково-дослідної роботи кафедри, планів роботи науково-дослідних лабораторій,

На кафедрі інтелектуальної цифрової економіки діють дві науково-дослідницькі лабораторії:

- «Економічні проблеми оцінки ефективності інтенсифікації діяльності промислових підприємств» – науковий керівник к.е.н., доцент В.Г. Рогов;

- «Економічні проблеми розвитку малого бізнесу» – науковий керівник к.е.н., доцент О.Ю. Жукова. Результати своїх досліджень виклали в публікаціях, тезах доповідей на науково-практичних конференціях.

Сьогодні кафедра активно працює над актуальними науковими темами: від економічного розвитку підприємств до цифровізації економіки. Щороку викладачі публікують десятки наукових статей у вітчизняних і зарубіжних виданнях, беруть участь у міжнародних конференціях, керують студентськими науковими роботами.

Кожен рік ми констатуємо зростання актуальних публікацій. У таблиці 2 можна побачити динаміку основних наукових здобутків професорсько-викладацького складу, включаючи публікації у науковій міжнародній періодиці Web of Science та Scopus.

Таблиця 2

Кількість наукових публікацій викладачів кафедри Інтелектуальної цифрової економіки

Навчальний рік	Монографії (вітчизняні і закордонні)	Web of Science та Scopus	Публікації у фахових журналах (вітчизняних і закордонних)	Матеріали конференцій (вітчизняних і закордонних)
2020-2021	1	3	24	56
2021-2022	2	1	22	18
2022-2023	1	2	16	32
2023-2024	3	2	25	26
2024-2025	5	2	26	27

Кафедра Інтелектуальної цифрової економіки демонструє стабільну наукову динаміку та поступове нарощування публікаційної активності, що забезпечує її впізнаваність у науковому середовищі та сприяє підвищенню якості освітнього процесу. Позитивні тенденції останніх років створюють міцне підґрунтя для подальшого розвитку наукових досліджень та міжнародного співробітництва.

Аби тримати почесний статус лідера економічної освіти, потрібно постійно вдосконалюватися. Тому на кафедрі регулярно проводяться науково-методичні

семінари, викладачі кафедри вдосконалюють свої компетенції шляхом проходження навчань на тренінгах**.**



Науковий семінар "Використання PowerBI та Tableau для бізнес-аналізу" (2025 р.)

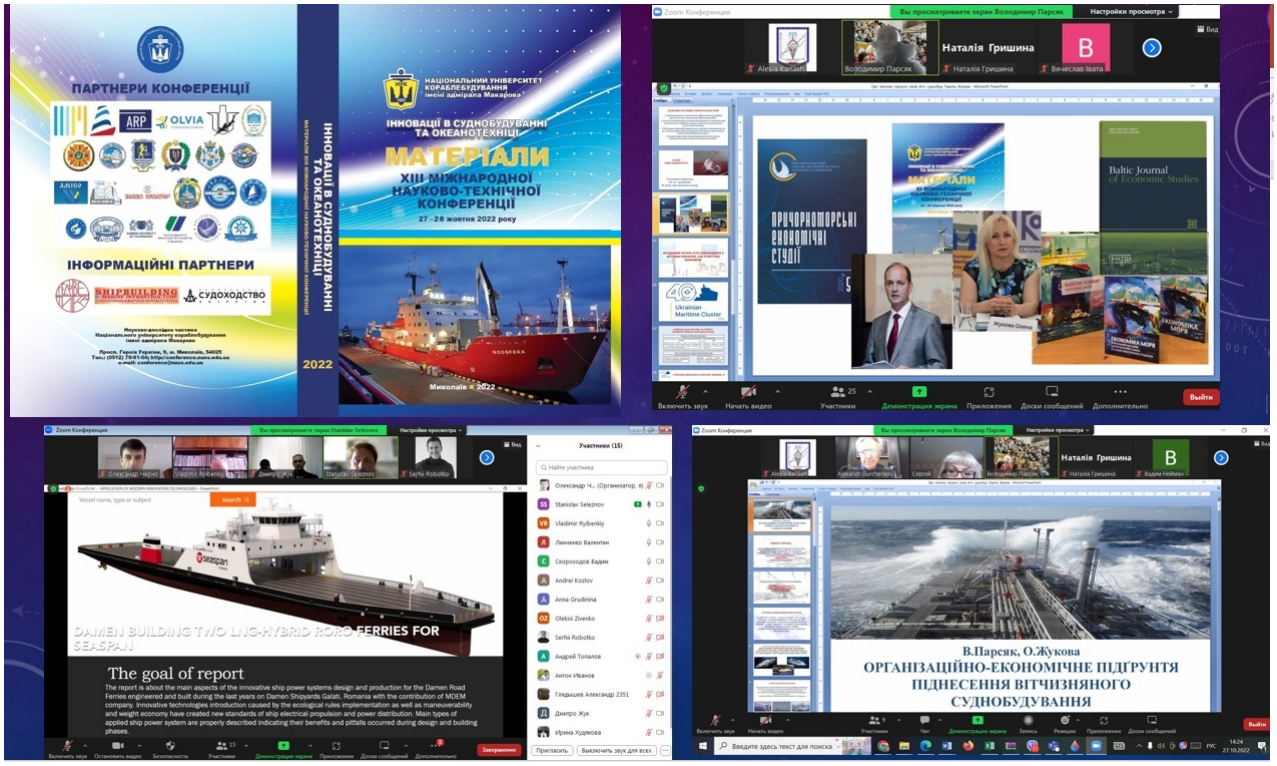




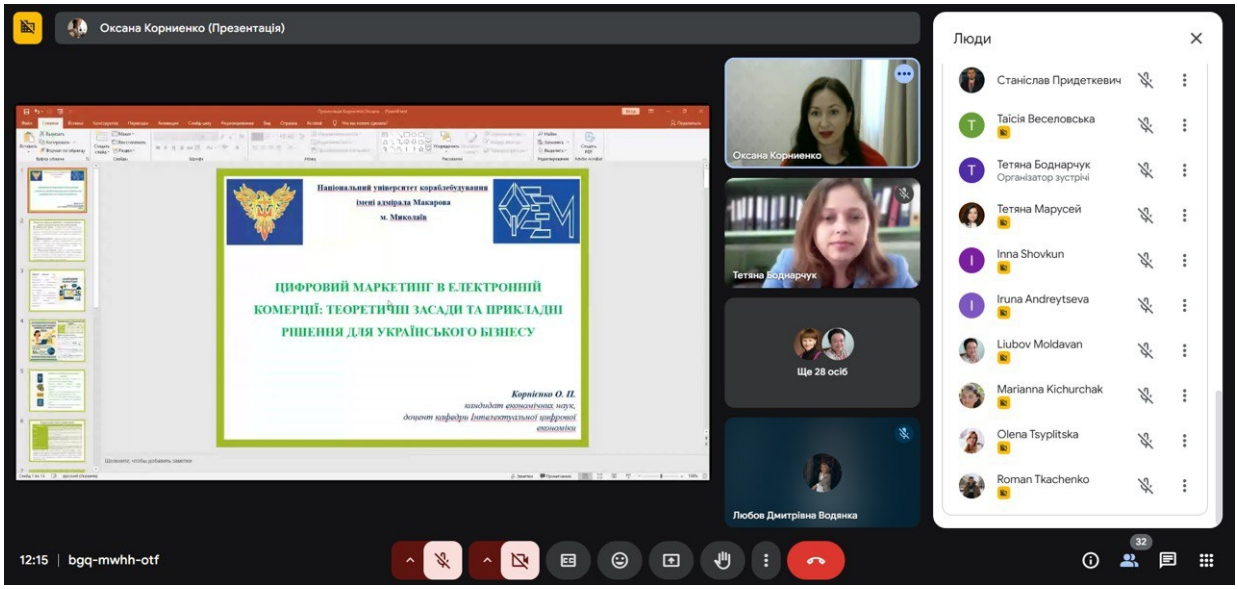
науковому житті кафедри Інтелектуальної цифрової економіки є регулярні виступи викладачів на престижних наукових конференціях – як в Україні, так і за її межами. Ці конференції – це не лише платформи для обміну думками, а й справжні наукові форуми, де формується майбутнє цифрової економіки, обговорюються глобальні тренди, презентуються результати новітніх досліджень і народжуються партнерства, що згодом перетворюються на спільні проєкти.

Кожен виступ на конференції для кафедри – це не просто подія, а яскравий науковий акорд, що підкреслює динамічний розвиток наукових традицій університету і закладає міцний фундамент для майбутніх досягнень.

Наукові конференції – це місце, де ідеї стають рішеннями, а дослідження набувають реального практичного значення для економіки цифрової доби. І кафедра Інтелектуальної цифрової економіки – серед тих, хто впевнено задає темп цим процесам.



Виступи в секції «Економіка на захисті незалежності та свободи України: сучасні виклики в умовах військового стану» XIII Міжнародної науково-технічної конференції «Інновації в суднобудуванні та океанотехніці» (проф. Парсяк В.Н., доцент Жукова О.Ю., 2022 р.)



Виступ на XVII Міжнародній науково-практичній конференції на базі Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка «Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті» (доцент Корнієнко О.П., 2025 р.)

Одним із важливих складників професійного зростання викладачів кафедри Інтелектуальної цифрової економіки є системне стажування та підвищення кваліфікації, зокрема й за кордоном, що засвідчується відповідними сертифікатами та дипломами міжнародного зразка.



Відповідно до сучасних вимог освітньої діяльності, кожні п’ять років викладачі проходять обов’язкове стажування у провідних вищих навчальних закладах IV рівня акредитації, авторитетних міжнародних організаціях, інноваційних підприємствах та наукових установах. Це не просто формальність – а реальна можливість опанувати нові методики викладання, ознайомитися з актуальними дослідницькими підходами та інтегрувати найкращі міжнародні практики у навчальний процес.



Найцінніше те, що результати стажування не залишаються лише на сторінках сертифікатів. Вони знаходять практичне відображення в організації навчально-виховного процесу, розробці авторських курсів, проведенні наукових досліджень і створенні освітніх проєктів, що відповідають найвищим міжнародним стандартам. Кафедра Інтелектуальної цифрової економіки не лише тримає руку на пульсі сучасних тенденцій, а й формує власні унікальні підходи до підготовки висококваліфікованих фахівців нового покоління, здатних успішно реалізовувати себе як в Україні, так і за її межами.

Одним із ключових напрямів діяльності підрозділу є розробка принципово нових тем з актуальних науково-технічних проблем, що відповідають сучасним

викликам і потребам економіки знань. Колектив кафедри постійно працює над міждисциплінарними науково-дослідними проєктами, які охоплюють широкий спектр питань: від цифрової трансформації бізнес-процесів та впровадження систем штучного інтелекту в управління до економіки сталого розвитку та цифрової безпеки підприємств.

На основі нових наукових напрацювань створюються авторські курси, вдосконалюються навчальні програми, створюються сучасні конспекти лекцій і методичні рекомендації, що дозволяє студентам опановувати знання з найактуальніших галузевих тем і бути конкурентоспроможними на ринку праці.

Ще одним важливим напрямом є підготовка і видання монографій, підручників, навчальних посібників, які відображають найновіші тенденції та наукові підходи в цифровій економіці. Ці видання стають не тільки важливим навчальним ресурсом для студентів та викладачів університету, а й джерелом знань для наукової спільноти всієї країни.

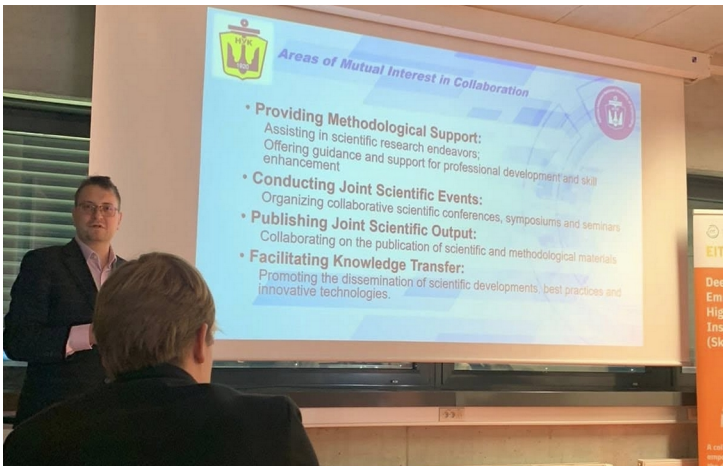
Таким чином, кафедра Інтелектуальної цифрової економіки впевнено задає тренд в освітньому середовищі України, поєднуючи традиції класичної університетської науки із сучасними цифровими інноваціями, що формують майбутнє економіки.

Наші викладачі активно беруть участь у наукових проєктах, представляючи університет на всеукраїнському та міжнародному рівнях. Вони є ініціаторами і модераторами професійних форумів, тренінгів і воркшопів, спрямованих на розвиток молодіжної науки та інноваційного підприємництва. Особливу увагу викладачі приділяють розвитку морської галузі, блакитної економіки та міжнародній співпраці в умовах воєнного стану. Їхня діяльність сприяє зміцненню фахової спільноти, відновленню регіональної інфраструктури та інтеграції України в європейський науковий простір.

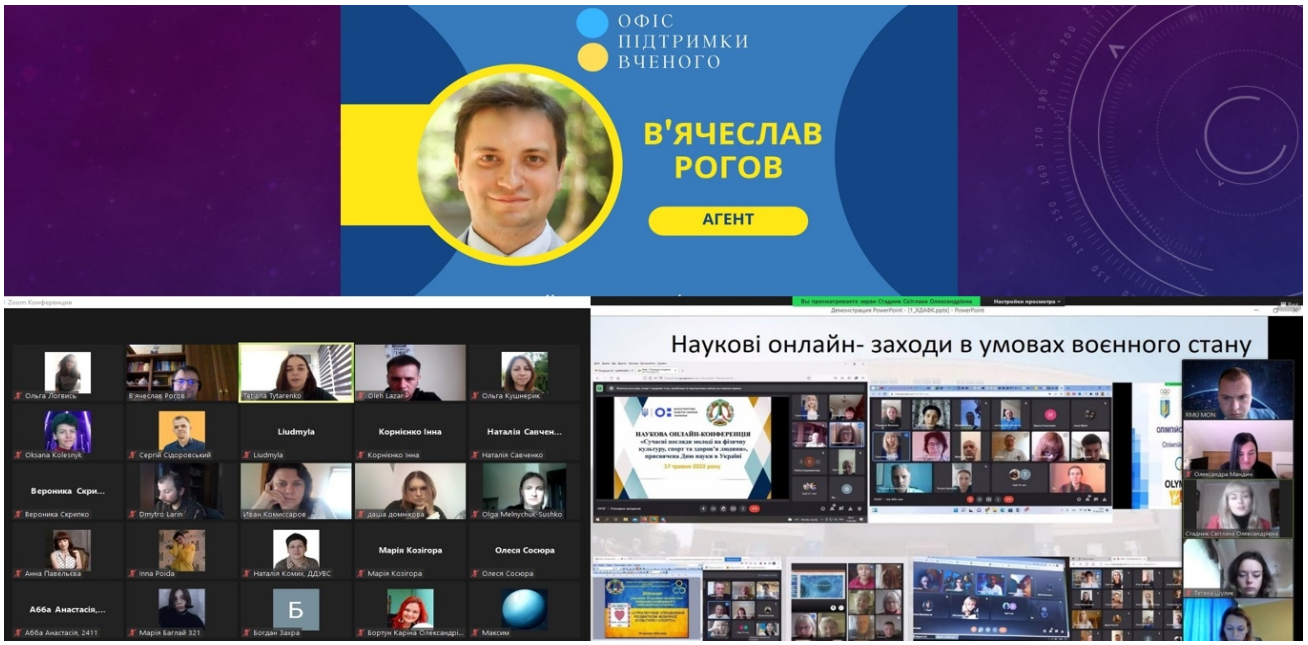




Підтверджуючі вищезазначене, наведемо декілька фактів. Так, доцент кафедри ІЦЕ Рогов В'ячеслав Георгійович нагороджений відзнакою Ради молодих учених при МОН України як спікер проєктів «Science Skills Lab» та Дослідження і війна» на такі актуальні теми, як «Цифрова трансформація HR бізнес-процесів», «Економічне відновлення України: стратегічні пріоритети та механізми досягнення сталого розвитку».



Проєкт Skills2Scale, Технічний університет Ліберця (TUL). На фото – к.е.н., доцент Рогов В.Г.



Одна з визначальних причин високої якості освітніх програм, які кафедра впродовж своєї славної історії пропонувала поціновувачам економічного фаху, – багатогранні компетенції професури. Її найкращі представники не лише прикрашені науковими званнями та ступенями, але мають неабиякий досвід практичної діяльності на підприємствах реального сектору. Один з яскравих прикладів – кандидат економічних наук, доцент Жукова Олена Юріївна. Випускниця УДМТУ, вона обрала незвичайну траєкторію руху до професійної майстерності. У 1997 р. на здивування університетським колегам відгукнулася на запрошення адміністрації суднобудівного заводу «Океан» та розпочала працювати у департаменті зовнішньоекономічних зв'язків.

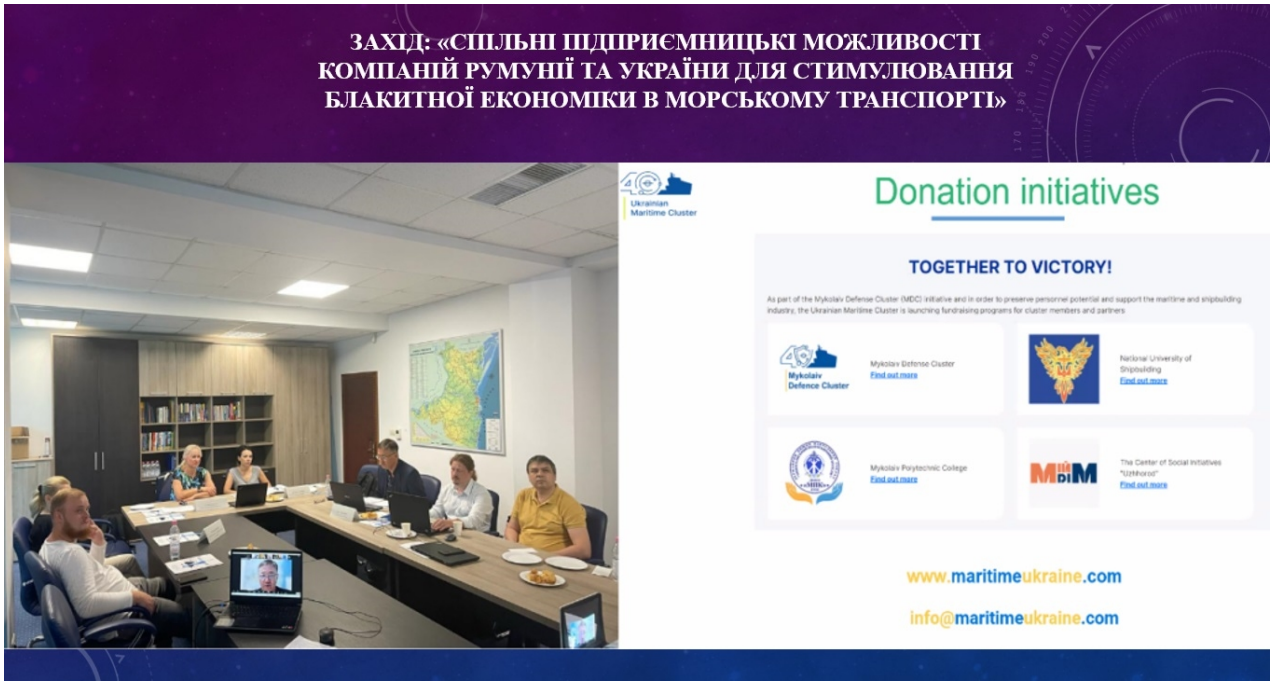


Після захисту кандидатської дисертації пов'язала свою долю з кафедрою інтелектуальної цифрової економіки. Останніми роками пані Олена поєднує академічну роботу на кафедрі з керівництвом Інжинірингової компанії "МДІМ Миколаїв", обіймає посаду виконавчого директора Громадської організації "Морський кластер України".



Не дивно, що її лекції та практичні заняття захоплюють студентів, насичують їхні компетенції неоціненним досвідом, знаннями та навичками знаного викладача.

Blue summit in Mykolaiv (Жукова О.Ю., Парсяк В.Н.)



На базі Національного університету кораблебудування проводяться різноманітні заходи, таким, наприклад, є інтенсив для ветеранів та їхніх родин у рамках проєкту бізнес-школи «Від ідеї до дій» ГО Центр навчання і освіти дорослих «Південь». Одним із спікерів виступила завідувач кафедри Інтелектуальної цифрової економіки Корнієнко Оксана, яка розкрила



напрямок маркетингової діяльності та smm-просування для майбутніх бізнесменів.

Пишаємося нашими колегами, відданими своїй справі!



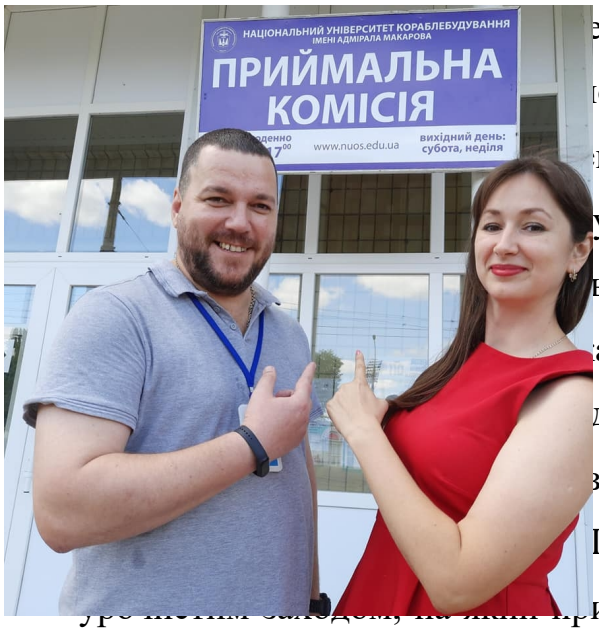
Кафедра Інтелектуальної цифрової економіки активно співпрацює з науковою бібліотекою Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова. Проводимо спільні виставки наукових публікацій, регулярно передаємо примірники книг директору Наукової бібліотеки НУК, кандидату наук із соціальних комунікацій, Костирко Тамарі Миколаївні. Підручники та книжки поповнюють чималу колекцію публікацій, що зберігається на поличках унікальної бібліотеки Альма-матер під опікою справжніх професіоналів своєї справи – колективу Наукової бібліотеки.



СТУДЕНТСЬКІ ДОСЯГНЕННЯ

Від вступної кампанії до вручення дипломів: студентське життя, досягнення та перемоги

Корнієнко Оксана Петрівна



ентом ми починаємо з приймальної комісії, оринають у студентське життя. А між ння студентських білетів та дипломів про утні студентські роки. І викладачі кафедри ь наших студентів на кожному кроці.

ампанія мала свою особливу атмосферу – до приймальної комісії особисто, а члени знайомитися з кожним абітурієнтом, відчути Посвята у студенти була справжнім святом – уроченим закладом, на яких приходили не лише друзі, а й батьки, бабусі, дідусі, щоб підтримати новоспеченого першокурсника на початку його захопливої подорожі





до знань у стінах альма-матер.

На жаль, війна боляче торкнулася всіх сфер життя, і освітній процес – не виняток. Вона

внесла свої корективи у формат вступної кампанії, зробивши її дистанційною, а традиційні урочистості залишилися лише на світлинах минулих років. Та попри все, незламний дух української молоді, бажання здобувати знання й творити майбутнє рідної країни – сильніші за будь-які обставини. І ми віримо, що мир повернеться, і наші аудиторії знову наповняться щасливими голосами студентів, а посвята у студенти знову стане родинним святом.

Вступна кампанія, 2021 р.



За останнє десятиліття студенти кафедри ІЦЕ НУК неодноразово ставали переможцями всеукраїнських конкурсів наукових робіт, брали участь у міжнародних проєктах.

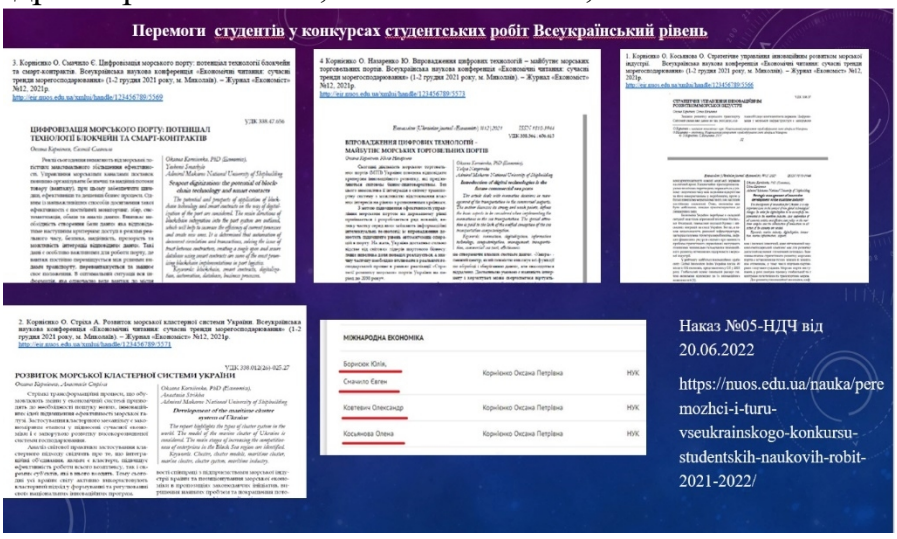






Так, у 2024 р. кафедра мала особливий привід для гордості – команда у складі 3-х студентів – Артема Бернади, Анастасії Абби та Михайла Колбасовського під менторством Олесі Мандри та Оксани Корнієнко розробили проєкт «Axiakes Land», який здобув перемогу у Конкурсі інноваційних проєктів для молоді міста Миколаєва Blue Innovation Challenge! Пишаємося!

Також студенти кафедри Борисюк Юлія, Смачило Євген, Косьянова Олена та Ковцевич Олександр стали переможцями Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт, який проводився на базі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (2022 р.).



А на цих світлинах студенти кафедри разом з науковим керівником Роговим В.Г. беруть участь у ІІ етапі Всеукраїнської студентської олімпіади з дисципліни "Економіка підприємства" у ДВНЗ "Придніпровська академія будівництва та архітектури". Захоплюємося нашою талановитою молоддю!

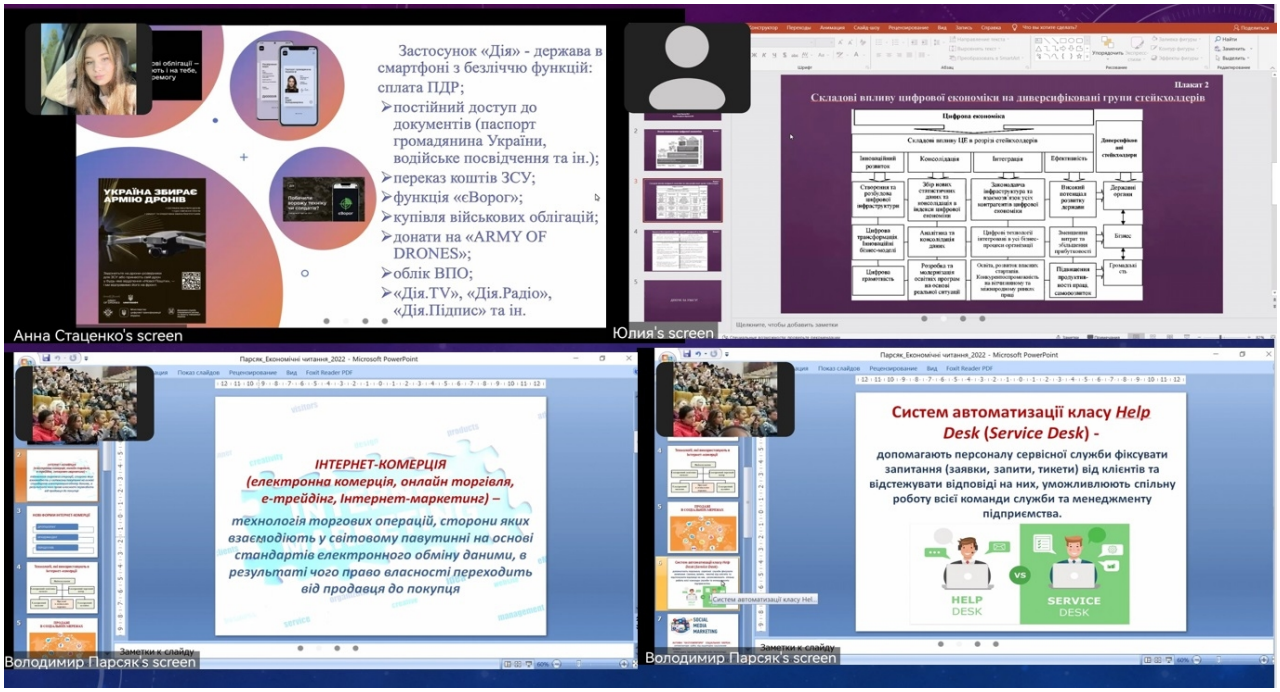




Всеукраїнський конкурс «Обери своє з життя ТОПового студента від ПриватБанку», 2019 р.



Також студенти кафедри активно долучаються до наукової роботи, демонструючи справжню жагу до знань і творчого пошуку. Вони наполегливо готують тези доповідей, беруть участь у конференціях різного рівня, гідно представляючи свій навчальний заклад та підтверджуючи, що молодь – це енергія, натхнення і майбутнє української науки.



Щорічні економічні читання «Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України», 2023 р.

Щороку кафедра гідно представляє потужну секцію на Всеукраїнських наукових економічних читаннях, що вшановують пам’ять першого декана Інженерно-економічного факультету – видатного педагога та науковця Василя Чангировича Лі. Особливо символічним є те, що саме цього року наш структурний підрозділ має честь виступати організатором цієї поважної конференції, присвяченої знаковій події – 60-річчю економічної освіти на Миколаївщині, продовжуючи славні традиції і закладаючи міцне підґрунтя для нових поколінь економістів.

продовжуючи славні традиції і закладаючи міцне підґрунтя для нових поколінь економістів.

Зазначимо, що на кафедрі Інтелектуальної цифрової економіки освітній процес поєднує сучасні цифрові технології, аналітику та економічні знання, формуючи фахівців нової генерації. Навчання проходить у доброзичливій, творчій атмосфері взаємоповаги та підтримки, де кожен студент може реалізувати власний потенціал.

Ще до складних випробувань, які принесла Україні пандемія та повномасштабна війна, студентські аудиторії завжди вирували життям. Тут збиралися численні здобувачі освіти, з натхненням слухали лекції наживо, активно долучалися до практичних занять, обмінювалися думками, дискутували, творили студентське братство та єдину наукову спільноту. Та доля кинула виклик нашій країні, і тисячі українців були змушені роз'їхатися по різних куточках світу, знаходячи прихисток від війни.

Попри всі ці труднощі, сучасні технології стали надійною опорою для освітнього процесу, відкривши нові можливості для дистанційного навчання. А



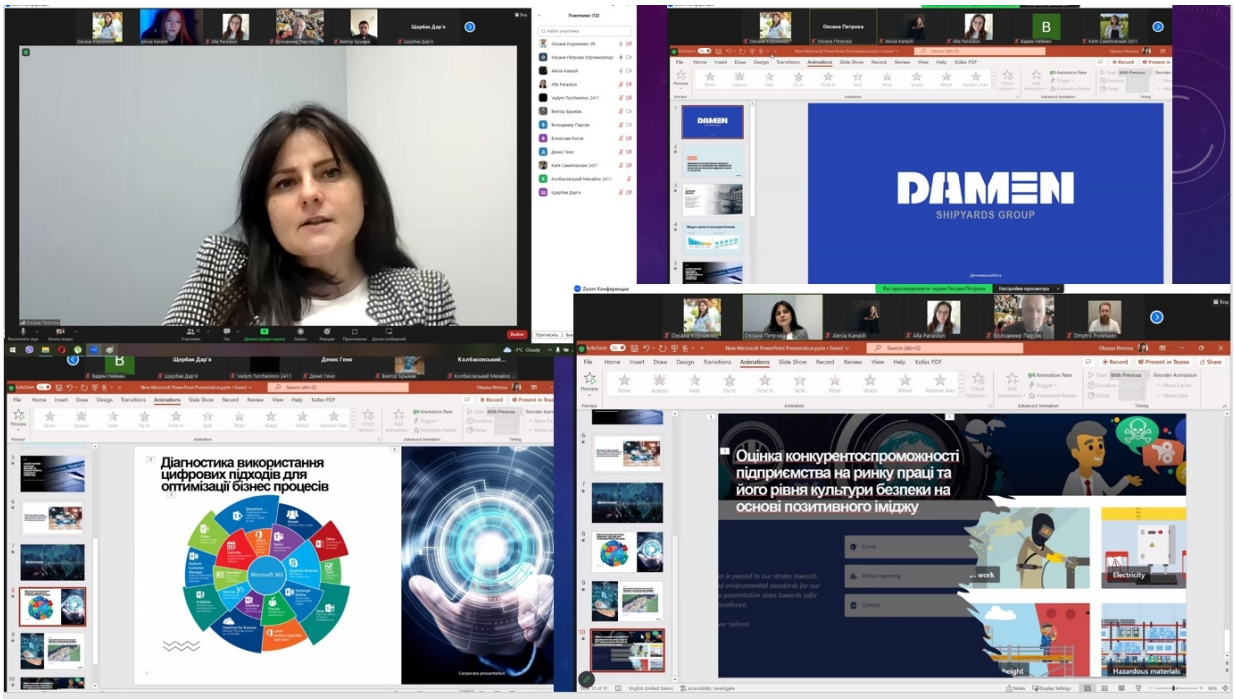





ГОСТЬОВА ЛЕКЦІЯ
Економічна мітологія: джерела та наслідки економічних ілюзій
Спікер: Дмитро Душейко, кандидат економічних наук, експерт Міжнародного Інституту Свободи (ILI), фінансовий директор БФ «Герой України»
INTERNATIONAL LIBERTY INSTITUTE
2 КВІТНЯ, 2025
10:30AM
Кафедра Інтелектуальної цифрової економіки НУК
ONLINE
https://us02web.zoom.us/j/82062783632?pwd=HCKxidklbYv2uPlv7vrFOtfjNndiU4.1







У рамках міжнародного співтовариства, викладачі кафедри також проводять гостьові зустрічі зі студентами магістратури і бакалаврату Киргизького державного технічного університету імені І. Раззакова. Доцент кафедри, к.е.н. Любов Кравченко провела курси «Актуалізація бізнес-підприємництва в умовах цифрової трансформації» та «Тайм-менеджмент як ключовий фактор ефективності підприємницької діяльності».



Особливу увагу на кафедрі Інтелектуальної цифрової економіки приділяють підтримці корпоративного студентського духу: разом із кураторами студенти

відвідують музеї, святкують Великдень, організовують культурні події та цікаві зустрічі в теплій, дружній атмосфері.









У нас є чудове гасло: «Навчатися потрібно завжди!» Особливо коли йдеться про безпеку, зокрема пожежну. На цих світлинах студенти поглиблюють свої знання з пожежної





Куратори разом зі студентами активно проводять заходи, присвячені Всесвітньому Дню здоров'я аби нагадати про необхідність цінувати та піклуватися про своє здоров'я, пам'ятати, що дії сьогоднішнього дня – інвестиція у здорове щасливе майбутнє.





доброзичливої підтримки та конструктивного



професійного діалогу. Попри урочистість події, тут панує атмосфера взаємоповаги та зацікавленості, адже кожен виступ – це шанс поділитися власними ідеями, отримати фахову оцінку та почути рекомендації від досвідчених викладачів і галузевих експертів.

Захист дипломної роботи – це кульмінаційний акорд студентських років, справжнє свято науки, молодості та професійного становлення, де кожен випускник має змогу продемонструвати, що він готовий до великих справ у реальному світі інтелектуальної цифрової економіки.

ди
щ
вд
кр
за
се







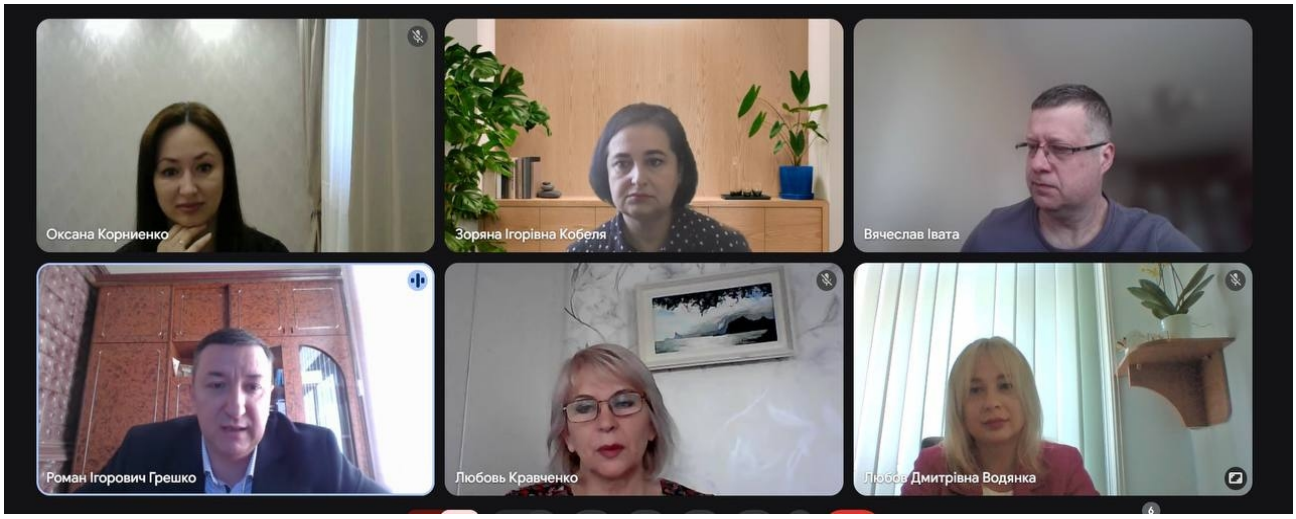
РАЗОМ ДО УСПІХУ

Корнієнко Оксана Петрівна



Кафедра Інтелектуальної цифрової економіки активно співпрацює з провідними підприємствами регіону, органами влади, громадськими організаціями, а також вітчизняними та закордонними університетами. Викладачі кафедри активно розвивають міжуніверситетську співпрацю та долучаються до реалізації спільних наукових і освітніх проєктів. Так, наприклад, у 2025 році укладено меморандум про партнерство з Чернівецьким національним університетом імені Юрія Федьковича та започатковано програму академічної мобільності студентів і викладачів.

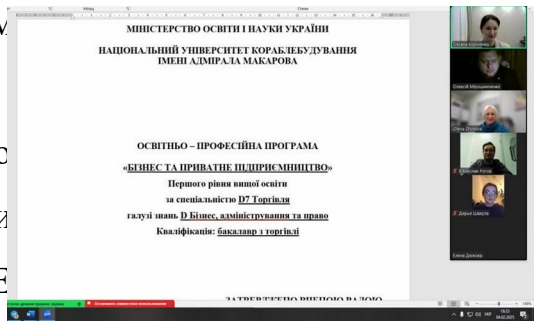




Також на регулярній основі проводиться громадське обговорення освітніх програм та низка заходів за участю провідних стейкхолдерів для вдосконалення фахової підготовки**.** Кафедра активно інтегрується в інноваційні середовища, залучаючи студентство до бізнес-проєктів і сучасних індустріальних практик**.** Нашими добрими товаришами є Мірошниченко Олексій Володимирович – Голова Правління Спілки економістів України, к.е.н., заслужений економіст



України, академ



країни; Жукова

служби фінансо

Сістемс», Ващи

директор Центру Підтримки Бізнесу та Е

наглядової ради Морського кластеру України, Покуй Сергій Іванович – директор



ТОВ «Миколаївський завод «Алюмінер», директор ТОВ «Миколаївський індустріальний парк», Дідик Євген Васильович – заступник начальника планово-економічного відділу ТОВ

«МСП Ніка-Тера», начальник планово-економічного відділу ТОВ «Ліквід Карго Термінал».

Викладачі кафедри Інтелектуальної цифрової економіки налагоджують ділові взаємовідносини з багатьма партнерами, так, зокрема, в 2025 році відбувся робочий візит до Вінницького індустріального парку, де колеги дізналися про інновації, сучасне управління персоналом і тонкощі реального бізнесу. Це був візит, який дав більше, ніж просто знання. Це – мотивація діяти, створювати і змінювати країну разом!

Попри реалії воєнного часу, що ставить перед нами безпрецедентні виклики, ми залишаємося єдиними в прагненні зберегти якість освіти, підтримати студентство та розвивати науковий фронт.



Успіх будь-якої справи – у поєднанні кількох складових: глибоких теоретичних знань та експертності, практичному досвіді, здатності до чіткої постановки цілей та кооперації. Майбутнє регіону та нашої Батьківщини – у руках молоді, яка воліє навчатися та працювати задля використання потенціалу своєї домівки, можливостей за для набуття додаткових знань і компетенцій.

Для пошуку шляхів зацікавлення студентів Факультету економіки та екології моря НУК ім. адмірала Макарова актуальною темою Блакитної економіки проводяться зустрічі проактивних стейкхолдерів, представників Морського Кластера України, серед яких: Олена Жукова (к.е.н., директор компанії MDEM "Marine Design Engineering Mykolayiv", виконавчий директор МКУ), Наталія Мамаріна та Євген Катвалюк (адміністрація MDEM, МКУ), Наталія Мамаріна та Євген Катвалюк (адміністрація MDEM, МКУ), представники НУК ім. адмірала Макарова: Вячеслав Івата (к.е.н. доцент, декан ФЕМ), Оксана Корнієнко (к.е.н., доцент, в.о. зав. кафедри ІЦЕ), Олеся Мандра (PhD, викладач кафедри ІЦЕ), Ірина Надточій (д.е.н., професор, Херсонський ННІ НУК), Євгенія Маркова (д.е.н., професор ХМФКРП).

На порядку денному подібних зустрічей – можливості поглиблення знань студентів НУК ім. адмірала Макарова в тематиці Блакитної економіки, а також участі у проєктах, зокрема Інноваційному Челенджі 4BIZ за організації Мережі Чорноморських університетів та партнерів проєкту **#4BIZ**, серед яких – Морський Кластер України.



Викладачі кафедри також беруть участь у традиційному для Морського Кластера України заході – European Maritime Day (EMD). Захід організовано Team Europe Mykolaiv та Морським Кластером України за підтримки Представництва ЄС в Україні. EMD об'єднує топфахівців галузі для обговорення стратегії відновлення української морської та портової інфраструктури, співпраці з Європейським Союзом, тому такі зустрічі завжди є надзвичайно корисними та інформативними.







В рамках міжнародного співробітництва та з метою поглиблення міжнародних зв'язків у 2025 році спеціалістами кафедри інтелектуальної цифрової економіки Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова проведено гостьові лекції для викладацького складу середнього професійного навчання Киргизької Республіки з впровадження міжнародних стандартів ICO 21001-2018 на тему «Система ключових показників ефективності діяльності (KPI) освітньої організації». Під час співпраці активно велись обговорення побудови міжнародних відносин у межах різних міжнародних проєктів, тому наші партнери та друзі не обмежуються лише кордонами України.

Попри всі виклики сьогодення, кафедра Інтелектуальної цифрової економіки впевнено тримає курс на розвиток, зберігаючи та примножуючи найкращі традиції української вищої освіти. Ми віримо, що єдність наукової спільноти, прагнення до знань і бажання творити зміни обов'язково приведуть нас до нових здобутків. Попереду – амбітні проєкти, цікаві ідеї, міжнародна співпраця та перемоги, а разом із ними – майбутнє, в якому молодь стане рушійною силою відродження та процвітання України. Разом – до успіху!



ТВОРЧА ХВИЛЯ

Корнієнко Оксана Петрівна,
Мандра Олеся Єгорівна



– це не лише знавці економічної теорії, Початок творчого руху припадає на започаткований проєкт «Театральна факультету мали змогу насолодитися уні



виступи артистів театру в університетс
професорсько-викладацьким складом з друж
виставу, яку підготували майстри своєї спра



Сту
багатьох яскравих акцій. Добрими





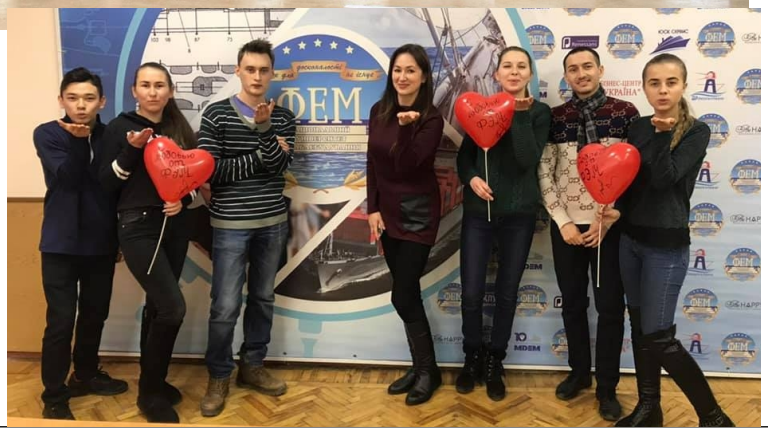
традиціями стали щорічний «Економічний турнір», «Тижні економічних ігор», «КВК», де панують добрий гумор та надійна дружба, а також різноманітні яскраві заходи, які проводилися як за ініціативи адміністрації кафедри, так і за ініціативи студентства.

Проєкт «Тиждень економічних ігор» (організатор – Корнієнко О.П.)













«Самобутні традиції Факультету економіки та екології моря збагачують нашу унікальну корпоративну культуру, підносять славу єдиного на теренах країни академічного підрозділу, націленого на розв'язання нагальних проблем сьогодення. Найголовніша серед них – формування інтелектуального капіталу нації в особі нової генерації українців», – зазначає В.Н. Парсяк.

Та окремої уваги потребує захід під назвою «Економічний турнір», який став символом і візитною карткою для студентів економічних спеціальностей.

В ювілейний для кафедри Інтелектуальної цифрової економіки 2025 рік символічно відбувся 10-й Економічний турнір – подія, яка вкотре довела: наші студенти мислять масштабно, креативно та з відкритим серцем до викликів





майбутнього. Головною організаторкою та авторкою ідеї «Економічного турніру» є к.е.н., доцент Корнієнко Оксана Петрівна, завідувачка кафедри, оскільки саме її ентузіазм запалив цю

яскраву традицію. Сподіваємося, що Економічні турніри залишаться не лише на фотографіях, а й у серцях кожного, хто до них був дотичний.



«60 років – це лише початок. Разом творимо історію!» – студентський актив, 2025 р.

СЕКЦІЯ 2
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ, ПЕРСПЕКТИВИ

UDC 378.016:004.9

QUALITY MONITORING OF THE DIGITAL MENTORING SCHEME IN HIGHER EDUCATION FOR ENHANCING PROGRAM EFFECTIVENESS

Nataliia Kholiavko
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, n.kholiavko@stu.cn.ua
Anna Verbytska
Candidate of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Work, Chernihiv Polytechnic National University, anna.verbytska@stu.cn.ua
Volodymyr Bazylevych
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Electronic and Information Technologies, Chernihiv Polytechnic National University, bazvlamar@stu.cn.ua

Summary. *The paper presents a framework for quality monitoring aimed at assessing the effectiveness of a digital mentoring scheme by measuring specific outcomes, evaluating relevant criteria, and employing appropriate indicators and measurement methods. Key aspects of the quality monitoring process are discussed, including desired outcomes, evaluation criteria and indicators, and monitoring tools. The paper also describes the piloting of the digital mentoring scheme at Chernihiv Polytechnic National University, highlighting practical insights and lessons learned for enhancing program effectiveness and supporting students' skill development for the labor market.*

Keywords: *quality monitoring, digital mentoring, labor market, skills development, digital skills, program evaluation, higher education.*

The Erasmus+ project PROMENT "Promoting professional education and students engagement through comprehensive mentoring and tutoring system at HEIs" aims to enhance students' professional competencies, support their integration into the labour market, and strengthen cooperation between universities and external

stakeholders. Within the framework of the PROMENT project, a structured digital mentoring scheme has been developed and subsequently piloted. The need to establish a system for quality monitoring of the digital mentoring scheme became evident. Such a system is required to ensure systematic assessment of the mentoring process, determine the degree to which the intended objectives are achieved, and identify areas for further refinement. Developing an quality monitoring framework will also support evidence-based decision-making and facilitate the sustainable integration of the digital mentoring model in institutional practice.

Recent research highlights the importance of using validated instruments to assess the quality of mentoring programs in higher education. Proper evaluation tools can measure different types of support provided by mentors, ensuring programs effectively develop students' skills and address their needs. Such approaches help institutions enhance mentoring effectiveness and identify areas for improvement [1]. While mentoring is generally perceived positively by both mentors and mentees, its effectiveness depends on clear goal-setting, structured interaction, and ongoing evaluation. Flexible program designs, including various formats and types of mentors, can enhance engagement, but systematic assessment is essential to identify challenges and improve program quality [2].

Table 1 presents the framework of the quality monitoring is to assess the effectiveness of the mentoring scheme by measuring specific outcomes, evaluating criteria, and employing relevant indicators and measurement methods.

Table 1 – Key aspects of the quality monitoring of the digital mentoring scheme

Desired outcomes	Evaluation criteria and indicators	Monitoring tools
Empowerment: Mentees gain a sense of confidence in navigating the academic and career challenges they face at the first job, enabling them to adapt to their new work environments more effectively.	Self-efficacy & Adaptability at the first job: ● Mentees demonstrate increased confidence in their ability to handle academic and career challenges associated with the mastering innovative ICTs, implementation of new digital technologies; ● Mentees show improved ability to adapt to new work environments, including integrating into the community at first job, forming new relationships. Academic Performance: ● Mentees effectively navigate academic challenges (associated with digital skills and knowledge); ● Mentees actively participate in classes, complete assignments, and get	Self-report surveys or interviews, observation, mentor's report Observation, mentor's report, mentee's self-evaluation Grades, course completion rates, or feedback from academic staff

	positive feedback from academic staff.	
Successful integration: Mentees feel a sense of belonging and facilitate a smoother transition into new work environments.	Sense of belonging: ● Mentees participate in the events hosted or attended by the organization; ● Mentees report feelings of connection and acceptance within their organization (first job) and local community. Expanded connections with local communities: ● Mentee develop new contacts with peers and representatives of local communities and local IT-business (IT-cluster).	Number and type of activities the mentee is involved in; Self-report surveys or interviews Self-report surveys or interviews
Career development: Mentees develop their career aspirations, realize their potential as capable professionals based on the use of the latest digital skills in IT and non-IT spheres and make informed decisions regarding their future careers.	Career Planning: ● Mentees have clear, realistic career goals in IT and non-IT spheres; ● Mentees demonstrate an understanding of the steps needed to achieve their career goals in IT and non-IT spheres. Career progression: ● Mentees demonstrate increased confidence in navigating career challenges (mostly thanks to their digital skills and ability to adapt to work with new technologies); ● Mentees demonstrate the development of skills relevant to their chosen career in IT and non-IT spheres.	Reviewing mentee's career plan, discussions during mentoring sessions; Attainment of internships, job interview/placements, clear career plans; Self-report surveys, feedback from mentors, evidence of skill development (certificates, references etc.)
Increasing the competitiveness level in the labor market	Within the mentoring scheme, mentees obtain digital skills that become their competitive advantages in the workplace. Additional competences needed for the further career development in XXI century: ● Mentees demonstrate improved	- the level of employment of the mentee; - the salary of a mentee - the percentage of the annual salary increase of the mentee; - career growth parameters of the mentee Tracking progress towards goals; feedback from

	problem-solving skills; ● Mentees show persistence in their academic, career, or personal goals, despite challenges; ● Mentees demonstrate the ability to make informed decisions about their professional life.	mentors or academic staff; Discussions during mentoring sessions or through self-report measures.

The piloting of the digital mentoring scheme was carried out at Chernihiv Polytechnic National University, which served as one of the key platforms for testing and refining the proposed digital mentoring scheme. During the pilot phase, several structured activities were implemented, including training sessions for mentors, a Digital Mentoring Crash Course for students, and a series of guided mentoring interactions supported by representatives of local industries and expert communities. These activities enabled the practical verification of the scheme's functionality, its digital tools, communication formats, and the overall dynamics of mentor–mentee collaboration. Feedback collected from participants provided valuable insights into the perceived benefits, challenges, and areas requiring further improvement. The results of the pilot demonstrated the potential of digital mentoring to expand students' access to professional expertise, facilitate personalised learning trajectories, and strengthen cooperation between the university and external stakeholders.

Acknowledgement. This research is carried out within the framework of the ERASMUS+ KA2 PROMENT project «Promoting professional education and students engagement through comprehensive mentoring and tutoring system at HEIs» (project number 101082696-ERASMUS-EDU-2022-CBHE). The PROMENT project is funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

References

1. Nuis, W., Segers, M. & Beausaert, S. Measuring mentoring in employability-oriented higher education programs: scale development and validation. High Educ 87, 899–921 (2024). https://doi.org/10.1007/s10734-023-01042-8.

2. Al-Aqeel, S., & Alhumaid, H. K. (2024). Undergraduate university students mentoring program: Experiences of mentors and mentees. Frontiers in Education, 9, Article 1486398. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1486398.

МОНІТОРИНГ ЯКОСТІ СХЕМИ ЦИФРОВОГО МЕНТОРСТВА У ВИЩІЙ ОСВІТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМИ

Наталія Холявко

Доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», n.kholiavko@stu.cn.ua

Анна Вербицька

Кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри соціальної роботи, Національний університет «Чернігівська політехніка», anna.verbytska@stu.cn.ua

Володимир Базилевич

Кандидат економічних наук, доцент, директор Навчально-наукового інституту електронних та інформаційних технологій, Національний університет «Чернігівська політехніка», bazvlamar@stu.cn.ua

Анотація. *У публікації представлено структуру моніторингу якості, спрямовану на оцінку ефективності схеми цифрового менторства шляхом вимірювання конкретних результатів, оцінювання критеріїв та застосування показників і методів вимірювання. Розглянуто ключові аспекти процесу моніторингу якості, зокрема очікувані результати, критерії та показники оцінювання, а також інструменти моніторингу. У статті також описано пілотне впровадження схеми цифрового менторства в Національному університеті «Чернігівська політехніка», висвітлено практичні висновки та уроки, що сприяють підвищенню ефективності програми та розвитку компетентностей студентів, необхідних на ринку праці.*

Ключові слова: *моніторинг якості, цифрове менторство, ринок праці, розвиток навичок, цифрові компетентності, оцінка програми, вища освіта*

УДК 658.8:659.1

ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ДИНАМІКУ ПРОДАЖІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ніна Агєєва

студентка гр. 6412м кафедри інтелектуальної цифрової економіки, Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова м. Миколаїв, Україна

nino.ageeva69@gmail.com

Валерій Комишник

доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки, Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова м. Миколаїв, Україна

valerii.komyshnyk@nuos.edu.ua

Анотація: *Досліджено роль інтернет-маркетингових інструментів у формуванні динаміки продажів українських підприємств у період цифрової трансформації ринку. Проаналізовано ефективність застосування SEO, таргетованої реклами, контент-маркетингу та SMM у підвищенні рівня споживчої активності. Результати дослідження засвідчили прямий*

взаємозв'язок між інтенсивністю використання цифрових інструментів і зростанням обсягів продажу підприємств.

Ключові слова: *інтернет-маркетинг, цифрові канали просування, e-commerce, динаміка продажів, онлайн-реклама, SEO, SMM, контент-маркетинг, Україна*

Цифровізація бізнес-процесів та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовили суттєві трансформації у системі просування товарів і послуг. Для українських підприємств інтернет-маркетинг став одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, особливо після 2020 року, коли частка онлайн-покупок почала зростати рекордними темпами. За даними українських аналітичних центрів, у 2023–2024 рр. електронна комерція в Україні відновила темпи зростання та залишалася одним із найдинамічніших сегментів економіки попри воєнні умови.

Метою наукового дослідження є аналіз впливу інтернет-маркетингових інструментів на зміну обсягів продажів підприємств в Україні та визначення найбільш ефективних інструментів цифрового просування у сучасних умовах.

За результатами аналітичних звітів українських маркетингових компаній [1]:

- обсяг ринку e-commerce України у 2023 році сягнув приблизно 182 млрд грн;
- у 2024 році обсяг онлайн-продажів зріс до приблизно 239 млрд грн, що становить близько +25 % р/р;
- кількість онлайн-покупців перевищила 10 млн осіб, а частка щоденних інтернет-користувачів — близько 78 %;
- найдинамічнішими категоріями стали: електроніка, одяг, побутові товари, послуги доставки та харчування.

Зростання ринку формує стабільний попит на інтернет-маркетингові інструменти, які забезпечують вихід на активну аудиторію онлайн.

Дослідження показують, що більшість українських підприємств активно інтегрують цифрові канали у свої маркетингові стратегії. Найбільш поширеними інструментами є [2, с. 59]:

- Пошукова оптимізація (SEO). Висока конкурентність ринку вимагає оптимізації сайтів для збільшення органічного трафіку. У середньому SEO забезпечує 20–40 % загального трафіку комерційних сайтів.
- Контекстна реклама (Google Ads). Частка витрат на PPC-рекламу постійно зростає. У 2024 році середня вартість кліку в Україні зросла на 15–18 % через загальну конкуренцію.
- Соціальні мережі (SMM). Facebook, Instagram, TikTok та YouTube залишаються основними площадками рекламної активності. Для багатьох підприємств SMM забезпечує до 50 % звернень від нових клієнтів.
- Email-маркетинг. Канал показує один із найвищих показників окупності (ROI ≈ 400–600 %), особливо у сегментах e-commerce, освітніх послуг, B2B.

• Інфлюенсер-маркетинг. Зростає популярність локальних лідерів думок, особливо у сегментах одягу, косметики, здоров'я та харчування.

Аналіз відкритих даних українських компаній та галузевих звітів дозволяє виділити такі ключові закономірності [3 с. 76]:

1. Пошукова реклама має найвищий рівень конверсії.

Компанії, що інвестували в PPC, у середньому фіксували зростання продажів на 20–35 % через високий намір купівлі в користувачів, які здійснюють пошук товару.

2. SMM значно впливає на впізнаваність бренду і повторні покупки.

За даними маркетингових агентств, до 40 % клієнтів повертаються на сайт після взаємодії з брендом у соцмережах.

3. Email-маркетинг підвищує середній чек.

Масові та тригерні розсилки збільшують обсяги продажів на 10–25 % завдяки персоналізованим пропозиціям.

4. Інтеграція кількох інструментів забезпечує мультиплікативний ефект.

Підприємства, які використовують SEO + PPC + SMM одночасно, мають у середньому на 45–60 % вищі показники продажів, ніж ті, що покладаються лише на один канал.

5. Покращення зручності користування сайтом (UX/UI) збільшує кількість завершених покупок на 15–30 %, що свідчить про тісний зв'язок між маркетингом і технічною оптимізацією.

Основні проблеми ефективності інтернет-маркетингу підприємств

• зростання вартості реклами: конкуренція у Facebook Ads і Google Ads призводить до збільшення витрат на конверсію;

• обмежені маркетингові бюджети через економічну ситуацію: багато малих підприємств змушені скорочувати рекламні кампанії;

• недостатня аналітична компетентність бізнесу: підприємства часто не використовують повний потенціал інструментів аналітики (Google Analytics 4, CRM-аналітика);

• логістичні проблеми, пов'язані з війною, впливають на своєчасність доставки та задоволеність клієнтів.

Висновки. Інтернет-маркетинг поступово перетворюється на один із головних чинників забезпечення стабільного зростання продажів українських підприємств, оскільки він дозволяє ефективно охоплювати цільову аудиторію та формувати довгострокові відносини з клієнтами. Використання різних цифрових інструментів сприяє підвищенню впізнаваності бренду, збільшенню трафіку та покращенню показників конверсії, що безпосередньо впливає на фінансові результати компаній. Комплексний підхід до побудови інтернет-маркетингових стратегій забезпечує синергійний ефект, який підсилює дію окремих інструментів і сприяє більш стабільному зростанню продажів.

Література

1. Огляд ринку цифрової реклами України: аналітичні матеріали (2022–2024). Dev.ua, 21.12.2023. – URL: https://dev.ua/news/digital-reklama-ta-internet-rynok-2023-1703147376

2. Колесник Ю. Люди купують у людей. Як побудувати бренд, маркетинг і комунікацію малого бізнесу та стартапів. – Київ: Chitaka, 2024. – 328 с.

3. Каплунов Д. Персональний брендбук. 111 інструментів, щоби стати найбільш затребуваним і високооплачуваним. – Київ: Наш Формат, 2024. – 288 с.

THE IMPACT OF INTERNET MARKETING TOOLS ON THE SALES DYNAMICS OF MODERN ENTERPRISES

Nina Ageeva
Student, Group 6412m, Department of Intellectual Digital Economy, Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine
nino.ageeva69@gmail.com
Valerii Komyshnyk
Associate Professor, Department of Intellectual Digital Economy, Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine
valerii.komyshnyk@nuos.edu.ua

Abstract: *The role of internet marketing tools in shaping the sales dynamics of Ukrainian enterprises during the period of digital market transformation is investigated. The effectiveness of SEO, targeted advertising, content marketing, and SMM in increasing consumer activity is analyzed. The study results demonstrate a direct relationship between the intensity of digital tool usage and the growth of enterprise sales volumes.*

Keywords: *internet marketing, digital promotion channels, e-commerce, sales dynamics, online advertising, SEO, SMM, content marketing, Ukraine.*

УДК 339.138:004.738.5

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЕЛЕКТРОННІЙ ТОРГІВЛІ

Жанна Бунчук
магістрант кафедри інтелектуальної цифрової економіки
Національного університету кораблебудування ім. адм. Макарова
Науковий керівник: **Оксана Корнієнко**
к.е.н., доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки
Національного університету кораблебудування ім. адм. Макарова
kornienko.oksana@nuos.edu.ua

Анотація. *Проаналізовано сучасний стан розвитку електронної торгівлі на глобальному та національному рівнях, зокрема динаміку зростання онлайн-продажів і зміну структури споживчого попиту. Окреслено тенденції розвитку українського e-commerce, що характеризується активною адаптацією до світових технологічних трендів і зростанням частки онлайн-продажів у роздрібному обороті. Узагальнено аналітичні показники ринку, які свідчать про стабільне підвищення рівня цифровізації споживачів. Запропоновано напрями подальшого вдосконалення цифрових маркетингових технологій для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у глобальному середовищі.*

Ключові слова: *електронна торгівля, цифровий маркетинг, маркетплейси, штучний інтелект, мобільна комерція, аналітична оцінка.*

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активними процесами цифрової трансформації, що охоплюють усі сфери господарської діяльності. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів цифрового маркетингу сприяє формуванню нових бізнес-моделей, орієнтованих на клієнтоцентричність, інтерактивність та інноваційність. Одним із ключових проявів цих процесів є стрімкий розвиток електронної торгівлі, яка сьогодні виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Водночас ефективність функціонування ринку e-commerce значною мірою залежить від рівня застосування сучасних цифрових маркетингових технологій, що забезпечують персоналізацію пропозицій, оптимізацію каналів просування та підвищення якості взаємодії зі споживачами.

Метою дослідження є аналітична оцінка сучасних тенденцій і напрямів застосування цифрових маркетингових технологій у розвитку електронної торгівлі на глобальному та національному рівнях.

За доступними прогнозами, глобальний обсяг електронних продажів у 2025 році оцінюється в трильйони доларів — з очікуванням зростання до приблизно $6 –7 трлн і подальшим збільшенням у середньостроковій перспективі. Частка електронної торгівлі у загальних роздрібних продажах продовжує зростати і в ряді моделей перевищує 20% роздрібного ринку в 2025–2027 роках. Основні рушії зростання — інтернаціоналізація торгівлі, розвиток маркетплейсів, покращення мобільного досвіду покупців і ширше використання AI для персоналізації покупок [1-2].

За даними локальних аналітичних звітів, у 2024 році частка електронної торгівлі в загальному роздрібному обороті України оцінювалася приблизно у ~10%, кількість регулярних онлайн-покупців перевищувала 10 млн осіб, а загальні онлайн-витрати ринку 2024 року були на рівні сотень мільярдів гривень (приблизна оцінка в районі 200–250 млрд UAH). Зростання супроводжувалося посиленням ролі маркетплейсів, мобільних каналів продажу та D2C-брендів. Водночас структура ринку характеризується високою фрагментацією продавців і значною часткою невеликих інтернет-магазинів [3-4].

Український ринок електронної торгівлі динамічно зростає, але відстає за рівнем проникнення від провідних європейських країн, одночасно демонструючи швидку адаптацію технологій (мобільні покупки, маркетплейси, оплати) [5].

Нижче наведемо таблицю, що узагальнює основні сегменти ринку електронної торгівлі (табл. 1).

Таблиця 1

Основні сегменти ринку електронної торгівлі

Показник / Сегмент	Короткий опис
За складу учасників	B2C, B2B, C2C, B2G (електронні держзакупівлі)
За форматами платформи	Інтернет-магазини, маркетплейси, аукціони, D2C, соціальна комерція
За типом товарів	Матеріальні товари, цифрові товари/послуги, підписні моделі
За каналом доступу	Веб-сайти, мобільні додатки, соцмережі, голосові помічники
За моделлю логістики	F-to-door, click&collect, dark stores, same-day delivery
За оплатою	Банківські картки, електронні гаманці, оплата при отриманні, «buy now, pay later»

Головними драйверами та трендами розвитку електронної торгівлі є:

1. Штучний інтелект та персоналізація

Впровадження AI (генеративні моделі, рекомендаційні системи, чат-боти з можливістю оформлення покупки) прискорило зміну покупницького досвіду: персоналізовані рекомендації, пошук за зображенням, автоматизовані помічники. Прогнози аналітиків вказують, що AI вже у 2024–2025 роках став критичною конкурентною перевагою великої частини продавців [2-4].

2. Маркетплейси та D2C

Маркетплейси консолідують значну частину обсягу онлайн-продажів, надаючи продавцям доступ до великої аудиторії й ефективну інфраструктуру логістики та платежів. Паралельно D2C-бренди (прямі продажі виробника кінцевому споживачу) активізують свій розвиток через соціальні мережі й підписні сервіси [5].

3. Логістика та очікування швидкої доставки

Підвищення очікувань споживачів щодо швидкості доставки спричинило інвестиції в last-mile логістику, dark-store мережі та автоматизацію складів. У 2024–2025 роках компанії глобально інвестують у same-day/delivery і розширення локальних хабів [2].

4. Мобільна комерція та соціальний комерс

Зростання частки покупок через мобільні пристрої та інтеграція продажів у соцмережах (social commerce) продовжуються [5].

5. Безпека, регулювання та вимоги до даних

Питання захисту персональних даних, платіжної безпеки та регуляторні вимоги (включаючи митні правила для крос-бордерних продажів) впливають на моделі бізнесу і вимоги до постачальників IT-послуг. UNCTAD і національні органи посилюють увагу до стандартизації статистики електронної торгівлі та цифрової політики. [5].

Ринок електронної торгівлі на глобальному рівні продовжує стійке зростання, а ключові тренди 2024–2025 років — це широке впровадження AI, домінування маркетплейсів, зростання мобільної комерції та підвищені вимоги до логістики і безпеки. Український ринок демонструє швидку адаптацію до світових трендів, проте має низку локальних викликів: логістичні бар’єри,

фрагментація ринку і потребу у стандартах вимірювання. Для подальшого розвитку потрібні як технологічні інвестиції з боку бізнесу, так і посилена координація політики та інфраструктури на державному рівні [1-3].

Протягом останніх років електронна торгівля в Україні демонструє стале зростання, що зумовлено розвитком інфраструктури онлайн-платежів, зростанням довіри користувачів до онлайн-покупок та активною цифровізацією бізнесу. Особливо суттєвий стрибок спостерігався у 2020–2021 рр. під час пандемії COVID, коли споживчий попит перемістився в онлайн-сферу (табл. 2.).

Таблиця 2

Динаміка розвитку ринку e-commerce в Україні у 2018–2024 роках

Рік	Обсяг ринку e-commerce, млрд грн	Зростання до попереднього року, %	Частка e-commerce у роздрібному товарообігу, %
2018	52	—	4.2
2019	67	+28.8	5.0
2020	107	+59.7	7.2
2021	136	+27.1	8.6
2022	150	+10.3	9.1
2023	188	+25.3	11.0
2024*	216	+14.9	12.4

**Примітка: 2024 — прогнозні дані на основі аналітики EVO Business, DataReportal та Deloitte.*

Тенденція демонструє стабільне зростання ринку з середньорічним темпом понад 26%. Це свідчить про поступовий перехід споживачів до цифрових каналів і формування зрілої електронної економіки.

Розподіл продажів за товарними групами дозволяє зрозуміти споживчі пріоритети та ступінь проникнення цифрових каналів у різні сектори (табл.3).

Таблиця 3

Структура українського ринку e-commerce за категоріями товарів (2024 р.)

Категорія товарів	Частка ринку, %	Тенденція порівняно з 2023 р.	Основні гравці / платформи
Електроніка та побутова техніка	27	+2	Rozetka, Comfy, Foxtrot
Одяг, взуття, аксесуари	24	–1	Lamoda, Kasta, Shafa
Косметика та товари для дому	15	+3	Makeup, EVA.ua
Продукти харчування	13	+2	Zakaz.ua, Silpo Online, Varus
Товари для дітей та хобі	9	0	Pampik, Babyshop
Інші категорії (послуги, меблі тощо)	12	–2	Prom.ua, Allo, OLX

В Україні ринок електронної торгівлі також демонструє динамічне зростання: з 52 млрд грн у 2018 році до прогнозованих 216 млрд грн у 2024 році. Частка e-commerce у загальному роздрібному товарообігу зросла більш ніж утричі — з 4,2% до понад 12%. Це свідчить про активну цифровізацію споживчої

поведінки, зростання довіри до онлайн-покупок і розширення інфраструктури електронних платежів. Водночас український ринок залишається фрагментованим, з переважанням малого та середнього бізнесу, і стикається з логістичними, регуляторними та безпековими викликами [1-3].

Отже, український сегмент e-commerce перебуває на етапі зрілого зростання та наближення до європейських стандартів. Подальший розвиток галузі вимагатиме інвестицій у технології (AI, аналітика даних, логістика), посилення довіри споживачів, удосконалення нормативно-правової бази та інтеграції з міжнародними цифровими ринками. Це створює значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності українських компаній у глобальному цифровому середовищі.

Література:

1. Facebook for Business (Meta). The Rise of Social Commerce: Trends and Best Practices. — Meta, 2022. — 28 p.

2. Shopify. Future of Commerce 2024: Global trends and insights. — Shopify, 2024. — 60 p.

3. Rust R. T., Huang M. H., Verhoef P. C. «The Role of Marketing in the Era of Digital Transformation» // Journal of Marketing, 2020. — Vol.84, №4. — P.1–22.

4. European Commission. Digital Markets Act — Explanatory Note. — EU Commission, 2022. — 44 p.

5. UNIDO. Digitalization and Inclusive Industrial Development. — United Nations Industrial Development Organization, 2021. — 56 p.

ANALYTICAL ASSESSMENT OF THE APPLICATION OF DIGITAL MARKETING TECHNOLOGIES IN E-COMMERCE

Zhanna Bunchuk, Oksana Korniienko
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract. *The current state of e-commerce development at the global and national levels has been analyzed, including the dynamics of online sales growth and changes in consumer demand structure. Trends in the development of Ukrainian e-commerce have been outlined, characterized by active adaptation to global technological trends and an increasing share of online sales in total retail turnover. Directions for further improvement of digital marketing technologies have been proposed to enhance the competitiveness of Ukrainian enterprises in the global environment.*

Keywords: *e-commerce, digital marketing, marketplaces, artificial intelligence, mobile commerce, analytical assessment.*

УДК 339.17:004.75

БЛОКЧЕЙН У РИТЕЙЛІ ТА ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ

Анастасія Вавко
магістрантка,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна
e-mail: milamirovanova@gmail.com

Науковий керівник: **В'ячеслав Рогов**
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна
e-mail: viacheslav.rogov@nuos.edu.ua

Анотація. *Здійснено комплексний аналіз застосування блокчейн-технології у сфері ритейлу та електронної комерції. Визначено роль блокчейну та смарт-контрактів у підвищенні прозорості онлайн-торгівлі, оптимізації платіжних систем через використання криптовалют та трансформації програм лояльності за допомогою токенізації. Досліджено нові моделі управління даними та конфіденційністю, що надають споживачам більший контроль над особистою інформацією.*

Ключові слова: *блокчейн, ланцюги постачання, смарт-контракти, токенізація, цифрова торгівля*

Сучасний ритейл та електронна комерція переживають період трансформаційних змін, зумовлених стрімким розвитком цифрових технологій. Однією з найбільш перспективних інновацій є блокчейн-технологія, що являє собою розподілену базу даних, яка зберігає інформацію у вигляді ланцюга блоків, кожен з яких містить записи про транзакції та криптографічно пов'язаний з попереднім блоком. Ця технологія характеризується децентралізацією, прозорістю, незмінністю записів та високим рівнем безпеки, що робить її особливо привабливою для застосування у сфері роздрібної торгівлі та онлайн-комерції.

Традиційні моделі ритейлу та електронної комерції стикаються з численними труднощами, що охоплюють проблеми довіри між учасниками ланцюга постачання, високі транзакційні витрати, складність відстеження походження товарів, ризики підробок, шахрайство та неефективність логістичних процесів. Блокчейн-технологія пропонує інноваційні рішення для подолання цих проблем завдяки своїм унікальним характеристикам [1].

Існує кілька типів блокчейн-мереж, кожна з яких має свої особливості та сферу застосування. Публічні блокчейни є повністю відкритими та

децентралізованими, дозволяючи будь-кому приєднатися до мережі, здійснювати транзакції та брати участь у процесі валідації. Приватні блокчейни контролюються однією організацією або консорціумом, що обмежує доступ до мережі та надає більший контроль над даними, що робить їх привабливими для корпоративного використання. Гібридні блокчейни поєднують елементи публічних та приватних мереж, забезпечуючи баланс між прозорістю та конфіденційністю.

Електронна комерція базується на довірі між продавцями та покупцями, яким доводиться здійснювати транзакції без фізичної присутності та безпосереднього контакту. Блокчейн-технологія може суттєво підвищити рівень довіри у онлайн-торгівлі завдяки створенню прозорої та незмінної системи обліку репутації продавців, відгуків покупців та історії транзакцій. На відміну від централізованих платформ електронної комерції, де відгуки можуть бути маніпульовані або видалені, відгуки, записані у блокчейн, не можуть бути змінені або підроблені, що забезпечує їх достовірність.

Блокчейн дозволяє створювати децентралізовані торговельні платформи, де покупці та продавці можуть взаємодіяти безпосередньо, без посередників у вигляді великих маркетплейсів. Це знижує комісійні витрати, прискорює процес транзакцій та надає учасникам більший контроль над своїми даними та угодами. Смарт-контракти можуть автоматизувати процес купівлі-продажу, забезпечуючи автоматичне виконання умов угоди, таких як перерахування оплати після підтвердження отримання товару або повернення коштів у випадку невиконання умов продавцем.

Традиційні програми лояльності у ритейлі часто характеризуються складністю використання, обмеженою взаємозамінністю балів між різними програмами, низькою ліквідністю накопичених бонусів та високими адміністративними витратами для ритейлерів. Блокчейн-технологія дозволяє створювати інноваційні програми лояльності на основі токенів, які вирішують багато з цих проблем та надають додаткову цінність як для споживачів, так і для бізнесу.

Токенізовані програми лояльності перетворюють бали або бонуси у цифрові токени, які зберігаються у блокчейні та можуть бути легко передані, обміняні або використані різними способами. Споживачі отримують повний контроль над своїми бонусами, можуть легко відстежувати їх кількість та термін дії, а також використовувати їх більш гнучко, включаючи можливість обміну між різними програмами лояльності або навіть продажу іншим користувачам. Для ритейлерів такі системи знижують адміністративні витрати, підвищують залученість клієнтів та дозволяють створювати екосистеми партнерських програм, де токени можуть бути використані у мережі партнерських компаній.

Блокчейн також дозволяє створювати більш персоналізовані та динамічні програми лояльності, де винагороди можуть автоматично розподілятися на основі смарт-контрактів відповідно до поведінки клієнтів, їх покупок або інших критеріїв. Прозорість блокчейну забезпечує чесність програми та дозволяє

споживачам бачити чіткі правила нарахування та використання бонусів, що підвищує довіру до програми лояльності. Деякі компанії вже експериментують з блокчейн-програмами лояльності, створюючи інноваційні моделі залучення та утримання клієнтів.

У епоху цифрової комерції дані про споживачів стали одним з найцінніших активів для ритейлерів, проте їх збір, зберігання та використання викликають зростаючі занепокоєння щодо конфіденційності та безпеки персональної інформації. Централізовані бази даних є привабливими цілями для кібератак, а численні випадки витоку даних демонструють вразливість традиційних підходів до управління інформацією. Блокчейн-технологія пропонує альтернативну парадигму управління даними, яка надає споживачам більший контроль над їхньою особистою інформацією.

Незважаючи на численні переваги та перспективи, впровадження блокчейн-технології у ритейлі та електронній комерції стикається з низкою значних труднощів та обмежень. Одним з найбільших технічних обмежень є масштабованість блокчейн-мереж, особливо публічних блокчейнів, які можуть обробляти лише обмежену кількість транзакцій за секунду порівняно з традиційними централізованими системами. Для ритейлу, де можуть відбуватися тисячі або навіть мільйони транзакцій щодня, це створює серйозні перешкоди для масового впровадження технології.

Регуляторна невизначеність також створює труднощі для впровадження блокчейн-технології у комерційній сфері. Законодавство щодо криптовалют, смарт-контрактів, токенізованих активів та децентралізованих платформ значно відрізняється у різних юрисдикціях та продовжує розвиватися, що створює правові ризики для компаній, які бажають впровадити блокчейн-рішення. Питання податкового регулювання, відповідності вимогам щодо боротьби з відмиванням грошей та захисту прав споживачів у децентралізованих системах залишаються складними та часто неоднозначними.

Висновки. Блокчейн-технологія являє значний потенціал для трансформації ритейлу та електронної комерції, пропонуючи інноваційні рішення для багатьох викликів, з якими стикається сучасна торговельна індустрія. Застосування блокчейну у управлінні ланцюгами постачання, платіжних системах, програмах лояльності, захисті від підробок та управлінні даними може значно підвищити ефективність, прозорість та довіру у торговельних відносинах.

Однак, широке впровадження блокчейн-технології у ритейлі та електронній комерції все ще стримується рядом технічних, регуляторних та організаційних проблем. Питання масштабованості, енергоспоживання, регуляторної невизначеності, технічної складності та відсутності стандартизації потребують подальшого вирішення. Успішне впровадження блокчейн-рішень вимагає співпраці між технологічними компаніями, ритейлерами, регуляторами та іншими зацікавленими сторонами для розробки спільних стандартів, регуляторних рамок та інфраструктури.

Література

1. Mukherjee S., Baral M. M., Lavanya B. L., Nagariya R., Singh Patel B., Chittipaka V. Intentions to adopt the blockchain: investigation of the retail supply chain. Management Decision. 2023. Vol. 61. № 5. P. 1320-1351.

BLOCKCHAIN IN RETAIL AND E-COMMERCE

Anastasiia Vavko
Scientific supervisor: **Viacheslav Rogov**
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract. *The study presents a comprehensive analysis of the application of blockchain technology in the field of retail and e-commerce. The research also defines the role of blockchain and smart contracts in making online trade more transparent, improving payment systems with cryptocurrencies, and transforming loyalty programs through tokenization. The study explores new models of data management and privacy that provide consumers with greater control over their personal information.*

Keywords: *blockchain, supply chains, smart contracts, tokenization, digital commerce, traceability, anti-counterfeit, decentralization, scalability*

УДК 378.14

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНИХ ТРАЄКТОРІЙ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Катерина Глубоченко
кандидат наук з державного управління, доцент кафедри економіки ХННІ Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
kateryna.hlubochenko@nuos.edu.ua

Анотація. *У роботі розглядаються напрямки трансформаційних змін освітньо-професійних траєкторій української молоді з 2022 року в контексті цілей сталого розвитку. Послідовно аналізуючи тенденції здійснення молодими людьми освітніх та професійних виборів під впливом сучасних кризових викликів, автор приходить до висновків про їх відповідність концепції сталого розвитку та прогнозує майбутній вплив виявлених тенденцій на ринок праці. Поєднання психологічних, економічних та соціальних чинників впливу на професійний вибір молодих людей формує тенденцію до його глобальної орієнтованості та опори на фундаментальні життєві цінності.*

Ключові слова: *освітньо-професійна траєкторія; молодь; цілі сталого розвитку; професійний вибір молоді; ринок праці; економіка сталого розвитку.*

Повномасштабне вторгнення 2022 року майже немає аналогів у новітній європейській історії, тому прослідкувати його вплив на здійснення молодими людьми професійного вибору, що напряму впливає на стан ринку праці в Україні, досить складно, адже потребує комплексного підходу та врахування багатьох економічних, соціальних та культурних факторів. Діти та молодь є найбільш вразливою соціальною групою під час військових дій [5]. Їхнє професійне становлення припало на часи серйозних випробувань для нашої країни. Професійний вибір молоді впливає на ринок праці через формування пропозиції робочої сили. Економічна складова є одним з факторів сталого розвитку. Тому метою роботи є аналіз актуальних напрямків розвитку освітньо-професійних траєкторій української молоді в контексті реалізації цілей сталого розвитку в Україні.

Незважаючи на те, що Цілі сталого розвитку визначені ООН [6] складніше втілювати в умовах хаосу та невизначеності, привнесені війною, їх напрямки в освіті та економіці продовжують бути актуальними для України. Зокрема, OECD підкреслює, що для ефективного функціонування на ринку праці до 2030 року молоді люди повинні мати змогу творчо мислити, розробляти нові продукти та послуги, нові робочі місця, нові процеси та методи, нові способи мислення та життя, нові підприємства, нові сектори, нові бізнес-моделі та нові соціальні моделі [4, с. 5]. Тобто soft skills продовжують бути актуальними для конкурентоспроможності молоді на ринку праці, незважаючи на яскраві приклади деструктивної міжнародної комунікації, яку молоді люди щодня спостерігають навколо. Care et al. (2017) зазначають, що комунікативні, соціальні та міжособистісні навички, критичне та аналітичне мислення – це навички, які мають вирішальне значення для успіху студентів на ринку праці у 21 столітті [3, с. 3]. У цьому контексті виклики військового часу вплинули на розвиток потрібних навичок української молоді по-різному.

Ураховуючи, що комунікація, заснована на різноманітності, важлива для професійного розвитку молоді в глобальному світі, вимушений міграційний досвід та досвід внутрішнього переміщення суттєво вплинули на розвиток освітньо-професійних траєкторій молодих людей. Оволодіння новими комунікаційними патернами, вивчення нових мов, функціонування в іншому освітньому середовищі посилили soft skills української молоді. Освіта залишалась у пріоритеті молоді та їх батьків, не зважаючи на кризові умови. Дослідження Bibani et al. (2025) також продемонструвало, що, незважаючи на економічні потрясіння, що є наслідками військових конфліктів, батьки молодих людей у всіх зонах бойових дій продовжують розглядати освіту як основну життєву цінність для їхніх дітей. Автори зазначають, «причини підтримки освітніх прагнень молоді їхніми батьками виходили за рамки академічних досягнень, відображаючи усвідомлення її ролі в моральному розвитку, формуванні характеру та майбутньому забезпеченні засобів до існування» [2, с. 6]. Водночас, освітні втрати української молоді теж є вражаючими [7].

Звісно, частина української молоді навчається за кордоном і може там залишитися, що кардинально змінює процес формування їх освітньо-професійних траєкторій. Водночас, багато молодих людей, навіть відвідуючи закордонні освітні установи, продовжують паралельно отримувати освіту в Україні. Проте зміни освітньо-професійних траєкторій торкнулись і молоді, що пов'язує своє професійне майбутнє з Україною. Зокрема, дослідження Волосевич (2024) демонструє, що при виборі майбутньої професії серед української молоді зменшились гендерні упередження [1, с. 18]. Тобто дівчата наразі більш схильні обирати професії, що раніше традиційно вважались чоловічими. Крім цього, молоді люди при здійсненні професійного вибору після початку повномасштабного вторгнення почали частіше керуватись власними знаннями та інтересами, порівняно з 2021 роком [1, с. 20]. Можливо, проживання в умовах постійного зовнішнього стресу актуалізує фундаментальні цінності серед молоді там, де раніше вони скоріше керувались уявленнями про престижність та фінансовий добробут від професії. Такий професійний вибір більше відповідає критеріям економіки сталого розвитку.

Змінилась і сама структура професійного вибору молоді. За згаданим дослідженням, більше третини тих, хто здобуває чи планує здобувати професію, стверджували, що повномасштабне вторгнення вплинуло на їх вибір: найчастіше молоді люди тепер обирають професію, що є затребуваною під час війни, за кордоном, а також що знадобиться для відновлення України [1, с. 22]. Тому не дивно, що, за результатами останніх вступних кампаній, можна помітити, що серед молоді зростає інтерес до професій, пов'язаних із безпекою, медициною, психологією, військовою справою та кіберзахистом. Водночас, традиційна для українського ринку праці проблема «відтоку мізків» набагато посилилася з початком повномасштабного вторгнення. Багато молодих людей обирають професії, актуальні на європейському ринку праці, плануючи працювати за кордоном. Крім цього, молодь наразі частіше обирає гнучкі професії, які дозволяють працювати дистанційно або змінювати місце роботи. Планування кар'єри також стає більш адаптивним: зростає готовність швидко перенавчатися, легко змінювати сфери професійної реалізації.

Висновок. Таким чином, перебування країни у стані військового конфлікту істотно впливає на рішення молоді щодо освіти та професійного вибору. Це відбувається через поєднання психологічних, економічних та соціальних чинників. Війна змушує молодих людей переглядати свої пріоритети: багато хто обирає професії, що є актуальними в наявних умовах. Водночас, можна помітити тенденції відповідності змін освітньо-професійних траєкторій української молоді засадничим принципам економіки сталого розвитку, адже професійний вибір молодих людей з початком повномасштабного вторгнення стає більш глобально-орієнтованим та таким, що спирається на фундаментальні життєві цінності.

Література:

1. Волосевич І. Вплив повномасштабної війни на вибір професії. 2024. Info Sapiens.
2. Bibani, P., Engler, A., & Erdei, G. (2025). Parental role in the learning process of children in conflict-affected area. Social Sciences and Humanities, 12, 1-6. https://alliancecpha.org/sites/default/files/technical/attachments/Parental%20Role%20in%20Learning.pdf
3. Care, E., Helyn, K., Anderson, K., & Gustafsson-Wright, E. (2017). Skills for a changing world: National perspectives and the global movement. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/03/global-20170324-skills-for-a-changing-world.pdf
4. OECD. (2018). The future of education and skills: Education 2030. https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf
5. PRIO. (2024). 473 million children live in conflict zones https://www.prio.org/comments/1152
6. UNDP. (2023). What are the sustainable development goals. https://www.undp.org/sustainable-development-goals
7. World Bank. (2024). Ukraine rapid damage and needs assessment. RDNA3.

TRANSFORMATIONAL CHANGES IN EDUCATIONAL AND PROFESSIONAL TRAJECTORIES OF UKRAINIAN YOUTH IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Kateryna Glubochenko
PhD in Public Administration,
associate professor, Economics Department of Kherson Educational-Scientific Institute of Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine

Abstract. *The paper analyzes the directions of transformational changes in the educational and professional trajectories of Ukrainian youth since 2022 in the context of sustainable development goals. Gradually analyzing the trends in young people's educational and professional choices influenced by the current crisis challenges, the author concludes of their compliance with the concept of sustainable development and suggests the future impact of the identified trends on the labor market. The combination of psychological, economic and social factors influencing the professional choice of young people forms a tendency towards its global orientation and reliance on fundamental life values.*

Key words: *educational and professional trajectories; youth; sustainable development goals; professional choice; labor market; sustainable economy.*

УДК 330.322

СУТНІСТЬ, ЧИННИКИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Віктор Григор'єв
магістрант,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна
e-mail: supervitya502@gmail.com

Науковий керівник: **В'ячеслав Рогов**
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна
e-mail: viacheslav.rogov@nuos.edu.ua

Анотація. *Досліджено сутність, чинники формування та методи оцінювання інвестиційної привабливості підприємства в умовах динамічного розвитку ринкових відносин та глобалізації. Визначено, що інвестиційна привабливість є інтегральною характеристикою суб'єкта господарювання, яка відображає його здатність генерувати очікуваний прибуток для інвесторів за прийнятного рівня ризику. Наведено класифікацію чинників формування інвестиційної привабливості підприємства. Систематизовано методи оцінювання інвестиційної привабливості підприємства.*

Ключові слова: *інвестиційна привабливість, фінансовий стан, грошові потоки, корпоративне управління, ESG, інвестиційні ризики, сталий розвиток*

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин, посилення конкуренції та глобалізації економічних процесів питання формування та підвищення інвестиційної привабливості набуває особливого значення для підприємств різних форм власності та видів економічної діяльності.

Інвестиційну привабливість підприємства можна визначити як інтегральну характеристику окремого суб'єкта підприємництва з позиції перспективності розвитку, ефективності використання активів, платоспроможності та фінансової стійкості, що визначає доцільність вкладення коштів у його статутний капітал або цінні папери. Це комплексне поняття, яке охоплює численні аспекти діяльності підприємства та відображає його здатність генерувати прибуток для інвесторів при прийнятному рівні ризику.

Розгляд інвестиційної привабливості підприємства вимагає розуміння багатофакторної природи цього явища. Фактори, що впливають на інвестиційну привабливість, можна класифікувати на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів належать макроекономічна ситуація в країні, політична стабільність,

рівень розвитку фінансової інфраструктури, законодавче регулювання інвестиційної діяльності, податкова система, інфляційні процеси та особливості виду економічної діяльності, до якого належить підприємство.

Внутрішні фактори інвестиційної привабливості безпосередньо пов'язані з діяльністю самого підприємства та охоплюють фінансовий стан, ефективність управління, організаційну структуру, HR-потенціал, техніко-технологічний рівень виробництва, якість продукції, репутацію на ринку та конкурентні позиції. До основних фінансових показників належать рентабельність, ліквідність активів, фінансова стійкість, оборотність капіталу та структура джерел фінансування.

Якість менеджменту також є важливим фактором, що визначає інвестиційну привабливість підприємства. Прозорість корпоративного управління, наявність чітко визначеної стратегії розвитку, система внутрішнього контролю та захист прав інвесторів є важливими елементами, що формують довіру потенційних вкладників капіталу.

Здатність впроваджувати нові технології, розробляти інноваційну продукцію, оптимізувати виробничі процеси забезпечує довгострокові конкурентні переваги та можливості для зростання. Наявність унікальних конкурентних переваг, таких як бренд, патенти, ексклюзивні технології або доступ до рідкісних ресурсів, створює додаткову цінність для інвесторів.

Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства є складним аналітичним процесом, що потребує використання різноманітних методів та підходів. Існує декілька основних груп методів оцінювання інвестиційної привабливості. Фінансово-аналітичні методи базуються на аналізі фінансової звітності підприємства та розрахунку системи фінансових коефіцієнтів. До них належать коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності.

Методи дисконтування грошових потоків широко використовуються для оцінки інвестиційної привабливості проєктів та підприємства загалом. До них належать розрахунок чистої приведеної вартості, внутрішньої норми рентабельності, індексу прибутковості та дисконтованого періоду окупності. Ці методи дозволяють оцінити майбутні грошові потоки підприємства з урахуванням вартості грошей у часі та ризиків [1].

Порівняльні методи оцінювання базуються на зіставленні показників досліджуваного підприємства з аналогічними підприємствами або конкурентами. Використовуються мультиплікатори, такі як співвідношення ціни до прибутку, ціни до балансової вартості, вартості підприємства до виручки або прибутку до сплати відсотків та податків.

Інтегральні методи оцінки інвестиційної привабливості передбачають побудову комплексних показників на основі багатофакторних моделей. Такі моделі можуть включати як кількісні фінансові показники, так і якісні характеристики підприємства, що оцінюються експертним шляхом. Інтегральний

показник розраховується як зважена сума окремих факторів, де вага кожного фактора визначається його значущістю для інвестиційного рішення.

Ризик-орієнтовані методи фокусуються на оцінці різних видів ризиків, пов'язаних з інвестуванням у конкретне підприємство. Аналізуються фінансові ризики, операційні ризики, стратегічні ризики, ризики ліквідності та інші фактори невизначеності. Чим нижчий загальний рівень ризику при однаковому рівні очікуваної прибутковості, тим вищою є інвестиційна привабливість підприємства.

Важливим аспектом формування інвестиційної привабливості є інформаційна прозорість підприємства. Підприємства, що дотримуються міжнародних стандартів фінансової звітності, проходять аудиторські перевірки та активно взаємодіють з інвестиційною спільнотою, мають значні переваги у залученні капіталу.

Підвищення інвестиційної привабливості підприємства вимагає комплексного підходу та системної роботи у різних напрямах. По-перше, необхідно забезпечити фінансову стабільність через оптимізацію структури капіталу, підвищення рентабельності діяльності, ефективне управління оборотними коштами та зниження фінансових ризиків. По-друге, важливо розвивати стратегічний менеджмент, формувати чітку стратегію розвитку, підвищувати якість корпоративного управління та впроваджувати кращі практики взаємодії з інвесторами. По-третє, слід інвестувати в розвиток виробничого потенціалу, модернізацію обладнання, впровадження інновацій та підвищення якості продукції.

Сучасні тенденції розвитку інвестиційних процесів висувають нові вимоги до інвестиційної привабливості підприємств. Зростає значення факторів сталого розвитку, включаючи екологічну відповідальність, соціальні аспекти діяльності та якість корпоративного управління. Концепція ESG-критеріїв стає дедалі важливішою для інституційних інвесторів, що враховують не лише фінансові показники, але й вплив підприємства на навколишнє середовище, суспільство та якість управління.

Підприємства, що активно впроваджують цифрові технології, автоматизують бізнес-процеси, використовують аналітику великих даних та розвивають цифрові канали взаємодії з клієнтами, демонструють кращі перспективи для зростання та отримують конкурентні переваги у сучасному технологічному середовищі.

Висновок. Інвестиційна привабливість підприємства є багатогранним, інтегральним поняттям, що відображає комплексну оцінку його можливостей та перспектив розвитку з позиції потенційного інвестора. У сучасних умовах посилення конкуренції та глобалізації, формування високої привабливості вимагає системної роботи як із внутрішніми чинниками (фінансова стійкість, якість менеджменту, інноваційний потенціал), так і з урахуванням зовнішніх (макроекономіка, галузеві особливості). Оцінювати інвестиційну привабливість доцільно за допомогою комплексу методів — від класичного фінансового аналізу

та дисконтування грошових потоків до ризик-орієнтованих та інтегральних моделей, що враховують сучасні ESG-критерії та цифрову трансформацію.

Література

1. Рогов В. Г. Оцінка ефективності економічного стимулювання розвитку суднобудівних підприємств. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 205-211.

THE ESSENCE, DETERMINANTS AND EVALUATION METHODS OF ENTERPRISE INVESTMENT ATTRACTIVENESS

Viktor Hrihoriev

Scientific supervisor: **Viacheslav Rogov**

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract. *The essence, factors of formation, and methods of assessing the investment attractiveness of an enterprise in the context of dynamic development of market relations and globalization are investigated. It is determined that investment attractiveness is an integral characteristic of a business entity that reflects its ability to generate expected profits for investors at an acceptable level of risk. A classification of factors shaping the investment attractiveness of an enterprise is provided. Methods for assessing the investment attractiveness of an enterprise are systematized.*

Keywords: *investment attractiveness, financial condition, cash flows, corporate governance, ESG, investment risks, sustainable development*

УДК 336.7

БАНКІВСЬКА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОЇ СТАЛОСТІ В УКРАЇНІ

Наталія Данік

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
nataliia.danik@nuos.edu.ua

Анотація: *досліджено роль цифрової трансформації банківської сфери як ключового чинника досягнення економічної сталості в Україні. Проаналізовано сучасний стан банківських цифрових послуг, зокрема мобільний банкінг, віртуальні картки, онлайн-ідентифікацію та фінансову інклюзію. Наведено порівняльну характеристику провідних українських банків за рівнем діджиталізації. Підкреслено зв'язок цифровізації з цілями сталого розвитку — економічною, соціальною та екологічною ефективністю. Зроблено висновок, що банківська діджиталізація є стратегічним інструментом формування прозорої, інклюзивної та стійкої фінансової системи.*

Ключові слова: *банк, цифрова трансформація, діджиталізація, інтернет-банкінг*

У сучасних умовах цифрова трансформація банківської сфери стає не лише індикатором технологічного прогресу, але й ключовим чинником досягнення економічної сталості. Діджиталізація банків сприяє забезпеченню доступу до фінансових послуг для ширших верств населення, підвищенню прозорості, зменшенню екологічного сліду (за рахунок paperless-операцій), зміцненню фінансової інклюзії та стійкості фінансової системи в цілому [1].

Враховуючи національні виклики та глобальні тренди, цифрові банківські сервіси в Україні набувають стратегічного значення для сталого розвитку, зокрема в контексті реалізації Цілей сталого розвитку ООН.

Останні роки банківський сектор України демонструє активну цифрову трансформацію. Поштовхом стали як COVID-19, так і високий попит на зручні, віддалені фінансові сервіси, а також конкурентна боротьба за клієнта. Станом на 2025 рік цифрові банківські послуги охоплюють:

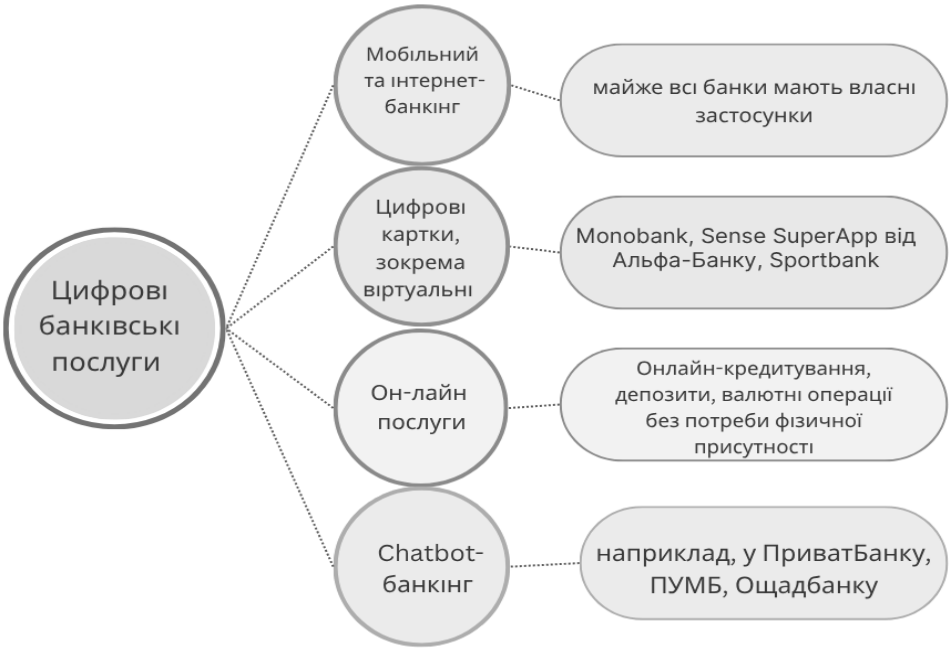


Рис.1. Цифрові банківські послуги

У науковій і прикладній літературі цифровізація банківської діяльності розглядається як один із ключових елементів модернізації фінансової системи та адаптації її до викликів глобалізованої економіки. Вона сприяє підвищенню ефективності банківських операцій, зменшенню трансакційних витрат, посиленню прозорості та довіри до фінансових інститутів.

З позицій сталого розвитку банківська діджиталізація виконує декілька критично важливих функцій:

- економічну — завдяки доступності фінансових послуг для ширших верств населення та бізнесу, зокрема в сільських або малозабезпечених регіонах;

- соціальну — через фінансову інклюзію, спрощення доступу до кредитування, заощаджень, страхування;

- екологічну — через зменшення споживання паперу, енергії, фізичної логістики у банківських процесах (концепція «paperless bank»).

Усе це дозволяє розглядати діджитал-банкінг не лише як технологічне нововведення, а як системний механізм формування фінансової стійкості країни в умовах невизначеності [2, с. 110]. З огляду на це, доцільним є аналіз поточного стану банківських цифрових послуг в Україні, порівняння з міжнародними практиками та визначення ключових тенденцій, які формують траєкторію економічної сталості у фінансовій сфері.

Таблиця 1

Огляд основних банків України за рівнем цифровізації

Банк	Основні цифрові послуги	Особливості
Monobank	Повністю цифровий банк (без фізичних відділень)	Лідер за кількістю користувачів, швидкість сервісу
ПриватБанк	Надпотужний додаток Приват24, онлайн-послуги для бізнесу	Висока функціональність, одна з найширших пропозицій
ПУМБ	Додаток PUMB Online, швидке кредитування, депозит онлайн	Простий інтерфейс, орієнтація на масового користувача
Sense Bank	Мобільний застосунок Sense SuperApp	Яскравий інтерфейс, фокус на емоціях та персоналізації
Ощадбанк	Додаток «Ощад 24/7», інтеграція з «Дією», кредитування	Активна трансформація, але повільніша за комерційні банки

Діджиталізація банківського сектору України демонструє високу динаміку та потенціал для формування економічної сталості. Розвиток мобільних сервісів, онлайн-ідентифікації, інвестиційних платформ і цифрових екосистем створює передумови для зменшення транзакційних витрат, зміцнення прозорості фінансової системи та підвищення фінансової інклюзії [3, с. 50].

Крім того, цифрові послуги сприяють зменшенню фізичних операцій, що позитивно впливає на екологічну складову сталого розвитку. У поєднанні з міжнародними тенденціями та відкриттям до інновацій Україна має всі шанси стати регіональним лідером у сфері «зеленої» та стійкої фінансової інфраструктури, де банківська діджиталізація виступає потужним драйвером економічної стабільності та стійкості.

Література

1. Світовий банк. (2023). *Цифрова фінансова інклюзія*. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/publication/digital-financial-inclusion

2. Озілі, П. К. (2024). Вплив цифрової фінансової інклюзії на стабільність банківського сектору: докази з країн, що розвиваються. *Journal of Economics and Finance*. 53(2). 102–118.

3. Звіададзе, Е., Цінделіані, І. (2022). Цифрові банки та ESG-трансформація в контексті сталого економічного зростання. *Finance and Sustainability Review*. 8(1). 44–58.

BANKING DIGITALIZATION AS A DRIVER OF ECONOMIC SUSTAINABILITY IN UKRAINE

Nataliya Danik
Department of Management
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Abstract. *The article examines the role of digital transformation in the banking sector as a key factor in achieving economic sustainability in Ukraine. The current state of digital banking services is analyzed, including mobile banking, virtual cards, online identification, and financial inclusion. A comparative overview of leading Ukrainian banks by level of digitalization is provided. The connection between digitalization and the Sustainable Development Goals is emphasized, particularly in terms of economic, social, and environmental efficiency. It is concluded that banking digitalization serves as a strategic tool for building a transparent, inclusive, and resilient financial system.*

Keywords: *bank, digital transformation, digitalization, internet banking*

УДК 331.338

ІМПЕРАТИВИ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИКИ

Іван Кіщак
доктор економічних наук,
професор кафедри інтелектуальної цифрової економіки
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна.
it.kischak@gmail.com
Наталія Данік
кандидат економічних наук,
доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна.
natasha.danik29@gmail.com

Анотація. *Доведено, що імперативні засади економіки знань є основою формування системи логістики. Виокремлено та обґрунтовано складові впливу на розвиток логістичних систем: інформаційно-комунікаційні технології, Е-економіка, блокчейн, інфраструктурні технології.*

Ключові слова: *логістика, інформаційно-комунікативіні технології, блокчейн, товароматеріальні цінності, інфраструктура, Е-економіка.*

Розвиток економіки провідних країн світу ґрунтується на засадах інтелектуального суспільства («Smart-суспільство», або суспільство 5.0) з тісно інтегрованими кібернетичним і фізичним просторами, у якому інновації у сфері науки і техніки відіграють провідну роль у забезпеченні збалансованого розвитку і вирішення соціальних проблем. Їх економіка піддається трансформації під впливом переходу до шостого технологічного укладу, який ґрунтується на засадах економіки знань, її цифровізації та супроводжується появою нового об'єкту ринку праці – штучного інтелекту (ШІ). Сучасний період розвитку світової економіки, наділений особливостями, які іменується такими поняттями: інформаційна економіка (information economy), мережна економіка (network economy), інтернет-економіка (Internet economy), економіка знань (cognitive economy), нова економіка (new economy) [1,2,3].

Генезис світового господарства потребував і потребуватиме перетворення цифрових технологій на один з головних чинників економічних змін та впровадження цифрової економіки, яка характеризується активізацією комунікацій, зростанням інформаційної інтенсивності економічних систем, появою нових ринкових механізмів та видів економічної діяльності. Нині дослідники І.О. Ахновська, В.Є. Болгов визначають концептуальні характеристики сектора цифрової економіки: ключові поняття; цифровізацію; цифрові технології; електронний бізнес; електронну комерцію; цифрову інфраструктуру; мережі; платформи; цифрові комунікації; блокчейн; цифровий розрив та Індустрію 4.0; ознаки; мету; цілі; основні системи та умови формування; індикатори розвитку; фактори впливу та шляхи розбудови. Тут цифрова економіка описує економіку, де основними засобами виробництва виступають цифрові дані [10].

Метою роботи є визначення впливу імперативних засад економіки знань на основі інформації на розвиток системи логістики.

Інформація – це біоенергетичний ресурс, за допомогою якого забезпечується цілеспрямованість і впорядкованість руху та використання матерії, енергії, різних видів самої інформації, генерованої індивідом, і навіть інформації, що зберігається у його пам'яті чи пам'яті інформаційної системи [3,4]. Логістика у сфері будь-якої діяльності спрямована на формування системи переміщення матеріальних потоків від джерел їх виникнення до місць перетворення або споживання. Використання концепції логістики в комерційних структурах, військовій справі, міських комунальних службах передбачає системний підхід, економію простору, часу, матеріалів, енергії, праці та грошей.

Навіть віддалене розуміння значимості логістики в сучасний період для України свідчить про її надзвичайну важливість у військовій справі, щодо протидії агресивно-окупаційними діям рашистів, як у виробничо-промисловій й обслуговуючих сферах так і в практично-бойових операціях.

Логістика є одним із найдинамічніших секторів економіки інформаційного суспільства, її інноваційний розвиток сприяє економічному зростанню та забезпечує міжнародну конкурентоспроможність країн ЄС. Наразі Європа є лідером у сфері логістики а, зважаючи на постійне зростання обсягів вантажних перевезень по всій Європі, обсяг зростання вантажних перевезень до 2050 року може знаходиться в межах 80% [4].

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), реалізується через розвиток нових вмінь та компетенцій. Знання самі по собі не прискорюють зростання, останні повинні бути включені у виробництві благ та послуг, виступаючи рушійною справою розвитку економічного зростання. Ефективне передавання інформації особливо корисне під час здійснення закупівель, що дозволило перетворити цей напрям діяльності в електронні закупівлі (E-purchasing) або в електронне постачання (E-procurement). Під E-економікою розуміють бізнес-трансакції, які реалізуються через телеінформаційні технології, та будь-яку логістичну діяльність, ключові завдання якої є пов’язані із логістичним управлінням, фінансуванням, інноваціями. Розвиток E-економіки посприяв формуванню логістичного оператора четвертого рівня (Fourth Party Logistics Provider – 4 PL), сутність якого полягає у трансформації значення логістичного оператора у віртуального логістичного інтегратора. Логістичний інтегратор, як партнер надавачів логістичних послуг виконує значення інтегратора у ланцюгу поставок. Згідно з визначенням Accenture, 4PL – це інтегратор, який поєднує власні засоби, можливості і технології з засобами, можливостями і технологіями інших організацій з метою проектування, створення і реалізації комплексних рішень для всього ланцюга поставок. Відповідно до зазначеного Чухрай Н.І., Гірна О.Б. роблять висновки: - формування оптимального складу інтегрованих засобів, технологій, досвіду, знань, - координацію логістичних процесів вздовж всього ланцюга поставок; - управління змінами в структурі ланцюга поставок, включаючи зміну архітектури; - глобальний діапазон реалізації функцій логістичного оператора [5].

Основною проблемою ефективності ланцюгів постачань в сучасній економіці є недостатність прозорості, оскільки певна частина споживачів не мають всієї достовірної інформації про походження товарів, а складність процесів, в яких задіяні учасники ланцюгів унеможливлюють відстеження втрат, що виникають при їх реалізації. За таких умов традиційний документообіг серйозно консервує логістичну галузь.

Технологія блокчейн пропонує рішення для надійного єдиного джерела розподілу інформації з поліпшеною точністю і ефективністю інформації, яка надає керуючим активом більше можливостей масштабувати і використовувати ресурси. Новаторською інновацією в централізованих інформаційних

технологіях, основною тезою якої для цифровий безпеки є “довіра, аутентифікація, облік даних про ланцюг постачань, що пов'язані з кожним рухом глобального фрахту”. Технологія-блокчейн визначатиме тренд розвитку глобальної економіки XXI століття. За блокчейн повністю або частково замінить галузі, котрі генерують п'яту частину ВВП США - близько 3,6 трильйона дол. США та збільшить за наступне десятиріччя ВВП усіх країн на 10% [6].

За задумом блокчейн - це професійно-цілісна технологія надійного розподілу зберігання записів про всі коли-небудь здійснення транзакції. Одне з визначень технології-блокчейн (або технології розподіленого реєстру - distributed ledger technology - DLT) це - технологічний протокол, що дозволяє здійснювати обмін даними безпосередньо між різними сторонами всередині мережі без необхідності в посередниках. В логістичній системі застосування технології-блокчейн спрямована на усуненню дублювання зусиль різних зацікавлених сторін у введенні окремих баз даних та документації про одну й ту ж партію товару через автоматизацію погоджень і видалення посередників. Це є актуальним у військовій сфері як в часовому просторі так і територіальному.

Завдяки оптимізації потужностей аутентифікована транзакція на товар може бути здійснена в секундах, а не годинах або днях. Можливість відстеження історії транзакції від відправника до споживача по всьому ланцюгу постачань має вирішальне значення, особливо тоді коли існує проблема з довірою [6].

Імперативний характер економіки знань обумовлює важливість логістики в умовах сучасного розвитку економічних відносин, виділяє її в окрему галузь економіки, дозволяє забезпечити взаємодію суб’єктів управління та виробництва на основі транспортних ланцюгів і досягнень у транспортній та складській логістиці.

Логістика стає все більш важливою галуззю для виробництва та торгівлі у світовій економіці і її розвиток є ключовим фактором для глобального ринку. Інвестиції в логістику охоплюють розвиток транспортних мереж, складських систем, систем інформації та комунікацій, упаковку, а також управління фінансовим ланцюгом постачання. Ключовим фактором у логістиці є транспортування. Розвиток транспортної інфраструктури в процесі глобалізації відіграв важливу роль у поєднанні різних країн у світову економіку [7,8]. Особливе місце в цьому ланцюгу є організація процесів в складських приміщеннях оскільки автоматизація складу - це процес автоматизації переміщення товарно-матеріальних цінностей на склади, всередині них і зі складів до клієнтів з мінімальною участю людини [9].

Висновок. Вищерозглянуте дозволяє сформувати наступне: компоненти цифрової економіки, електронний бізнес, підтримуюча інфраструктура, електронна комерція та логістична система мають узгоджуватися з основними принципами цифровізації економіки: доступність, цільове призначення, «точка росту», незалежність, різноманітність засобів, відкритість, стандартизація, довіра, сфокусованість та комплексність. Прискорення темпів економічного зростання у вирішальному значенні залежить від новітньо-інформаційних

ресурсів, що базуються на створенні, акумуляції, переробці знань та інформації з трансформацією в конкурентні логістичні ланцюги, що придатні для безпосереднього використання в промислових та обслуговуючих сферах. Світовий економічний простір за сучасних умов функціонування глобальної економіки на основі економіки знань, її цифровізації, розвитку логістичної системи висуває нові вимоги до моделі економічного розвитку, яка покликана забезпечити подальший цивілізаційний розвиток сучасного суспільства в майбутньому.

Література

1. Економічні проблеми XXI століття: міжнародний та український вимір / За ред. С.І. Юрія, Є.В. Савельєва. – Київ: Знання, 2007. – 595 с.
2. Дорошкевич Д.В. Теорія й методологія розвитку форм організації логістики / Д. В. Дорошкевич // Бізнес-навігатор. - 2014. - № 3. - С. 19-25. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2014_3_5 (дата звернення: 15.07.2025).
3. Ivan Kischak, Nataliia Danik. Genesis of the determinant of society development based on the knowledge economy. Management and social trends: adaptation to change. Monograph. Opole: Academy of Applied Sciences Academy of Management and Administration in Opole, 2025. – С. 8-25.
4. Северін Є. Еволюція логістичної парадигми: від іманентного знання до системного розуміння економіки інформаційного суспільства Humanities Studies. 2024. Випуск 20 (97). – С. 115-121.
5. Чухрай Н.І., Гірна О.Б. Розвиток логістики в умовах е-економіки / Н.І. Чухрай, О.Б. Гірна // Логістика. - Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008. – С. 272-278.
6. Oleh Zagurskiy, Svitlana Zahurska, Liudmyla Titova, Ivan Rogovskii. Of blockchain-technology usage in supply chains. Застосування технології-блокчейн в ланцюгах постачань. Socio-economic development of the regions in conditions of transformation. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020. – С. 13-22.
7. Іванов Ю.В., Нагай Д.Р., Сохань Т.Д. Логістика в сучасних умовах розвитку економіки України Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 36 (75). № 1, 2025. – С. 72-77.
8. Круковська О.В. Логістика як інструмент ринкової економіки «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». Випуск 19, 2024. – С. 69-76.
9. Alona Ohiienko, Mykola Ohiienko, Ivan Rohovchenko, Daniel Palimąka. Efficiency of innovative solutions and automation of logistics processes Ефективність інноваційних рішень та автоматизації логістичних процесів. Management and social trends: adaptation to change. Monograph. Opole: Academy of Applied Sciences Academy of Management and Administration in Opole, 2025. – С. 136-146.
10. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Цифрова економіка як акселератор соціальноекономічного розвитку національної економіки Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні підходи до креативного

управління економічними процесами» 21 жовтня 2021 р. Національний авіаційний університет.

IMPERATIVES OF THE KNOWLEDGE ECONOMY IN THE LOGISTICS SYSTEM

Ivan Kischak
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Natalia Danik
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract. *It is proven that the imperative principles of the knowledge economy are the basis for the formation of the logistics system. The components of the impact on the development of logistics systems are identified and substantiated: information and communication technologies E-economy, blockchain, infrastructure technologies.*

Keywords: *logistics, information and communication technologies, blockchain, commodity values, infrastructure, E-economy.*

УДК 004.891:004.75

ЗАСТОСУВАННЯ ШІ АГЕНТІВ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТРАНЗАКЦІЙ

Іващенко Артем,
Науковий керівник : Ганна Єфімова, д.е.н., проф.,
Національний університет кораблебудування ім. Адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна
email: artem18ivaschenko@gmail.com

Анотація: *Зростаючий обсяг цифрових транзакцій та обмеженість традиційних систем автоматизації (RPA), заснованих на жорстких правилах, вимагають пошуку нових, гнучких рішень. У даній роботі досліджується можливість використання автономних ШІ-агентів на базі великих мовних моделей (LLM) для комплексного та контекстного управління фінансовими транзакціями. Ключовою інновацією є інтеграція відкритого протоколу x402 для забезпечення механізму M2M-комерції (machine-to-machine). Агент демонструє здатність до самостійного планування, отримання інвойсу через заголовок HTTP та автономного виконання мікротранзакції на розподіленій мережі. Запропонований підхід надає основу для створення фінансових систем з високою адаптивністю та значним зниженням операційної залежності від людського фактора.*

Ключові слова: *ШІ-агенти, Протокол x402, Автоматизація транзакцій, M2M-комерція, LLM, RPA.*

Стратегічний курс на розвиток цифрової економіки України вимагає докорінного перегляду підходів до управління бізнес-процесами. В умовах глобальної конкуренції та необхідності повоєнного відновлення, ключовим фактором зростання стає не просто автоматизація окремих операцій, а комплексна цифрова трансформація, що змінює архітектуру створення доданої вартості. Протягом останнього десятиліття основним інструментом оптимізації операційних процесів виступала технологія роботизації бізнес-процесів (Robotic Process Automation — RPA). Такий підхід створює системне «операційне тертя». Навіть у найбільш цифровізованих компаніях фінансові транзакції залишаються «вузьким місцем», оскільки вимагають постійної верифікації, погодження та фізичного підтвердження з боку людини. Це призводить до сповільнення обігу обігових коштів, зростання адміністративних витрат та зниження загальної реактивності бізнесу. В умовах цифрової економіки, де швидкість транзакції часто визначає її маржинальність, така затримка є неприпустимою.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю переходу від простої автоматизації дій до автоматизації прийняття рішень, або так званої «когнітивної автоматизації». Центральним елементом цієї трансформації стають інтелектуальні агенти (ШІ-агенти), здатні діяти автономно. Метою даної роботи є обґрунтування управлінської доцільності використання архітектури автономних агентів у поєднанні з протоколом x402. Такий підхід розглядається не як технічна інновація, а як інструмент стратегічного реінжинірингу бізнес-процесів, що здатен виступити каталізатором якісних змін в економіці України, забезпечуючи перехід до високотехнологічних ланцюжків створення доданої вартості.

Ключовим трендом сучасного менеджменту є перехід до концепції «Агентної економіки» (Agentic Economy), де суб'єктами господарських відносин стають не лише люди, а й автономні програмні комплекси. З управлінської точки зору, це вимагає перегляду класичної проблеми «принципал-агент». ШІ-агенти, побудовані на базі великих мовних моделей (LLM), володіють унікальною здатністю аналізувати неструктуровані дані, розуміти контекст задачі та приймати оптимальні рішення в межах заданих параметрів ризику. Однак, реалізація їхнього потенціалу в транзакційній сфері довгий час стримувалася інституційними бар'єрами традиційної фінансової системи, яка вимагає ідентифікації особи (KYC) та ручного введення платіжних даних.

Вирішенням цієї дилеми є інтеграція у бізнес-процеси відкритих стандартів мікротранзакцій, зокрема протоколу x402. Ця технологія дозволяє реалізувати модель взаємодії Machine-to-Machine (M2M) на принципово новому рівні ефективності. Протокол x402 трансформує саму логіку закупівель та розрахунків. Замість складних процедур контрактування та щомісячних звірок, бізнес отримує можливість оплачувати ресурси (дані, сервіси, обчислювальні потужності) в режимі реального часу — за фактом їх споживання. Агент самостійно знаходить постачальника, отримує цифровий інвойс через HTTP-заголовок, аналізує його валідність та здійснює миттєву оплату.

Економічний ефект від такої моделі найкраще описується через призму теорії транзакційних витрат Рональда Коуза. У традиційній економіці вартість адміністрування мікроплатежу часто перевищує номінал самого платежу, що робить певні бізнес-моделі неможливими. Використання ШІ-агентів та x402 знижує транзакційні витрати майже до нуля. Це дозволяє підприємствам перейти до моделі фінансового менеджменту «Just-in-Time», уникаючи заморожування капіталу в передоплатах. Для українського бізнесу це відкриває шлях до глобальних екосистем, де вітчизняні компанії можуть надавати або споживати автоматизовані послуги без бар'єрів транскордонних переказів та бюрократичної тяганини, що значно підвищує експортний потенціал та інвестиційну привабливість.

Висновок. Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що застосування ШІ-агентів для автоматизації транзакцій є логічним еволюційним етапом розвитку систем корпоративного управління. Запропонований підхід виходить за межі суто технічної оптимізації і набуває ознак стратегічної управлінської інновації. Поєднання когнітивних можливостей штучного інтелекту з транзакційною ефективністю та прозорістю протоколу x402 дозволяє вирішити низку хронічних проблем української економіки.

По-перше, це сприяє детінізації та прозорості бізнес-процесів. Оскільки всі транзакції агентів фіксуються у незмінному реєстрі (блокчейні), це створює ідеальну базу для автоматизованого аудиту та унеможливлює внутрішні зловживання чи корупційні ризики на рівні операційного менеджменту. По-друге, масове впровадження таких систем дозволить вивільнити значний людський капітал. Співробітники, які раніше займалися рутинною обробкою платежів, зможуть бути переорієнтовані на виконання аналітичних, творчих та стратегічних завдань, що підвищить загальну продуктивність праці в економіці.

Таким чином, управління цифровими трансформаціями через впровадження автономних агентів виступає потужним каталізатором економічного розвитку України. Це дозволяє національному бізнесу не просто наздоганяти розвинені економіки, а здійснити «квантовий стрибок», перейшовши одразу до найбільш сучасних форм організації економічної діяльності. Подальші наукові дослідження у цьому напрямку мають зосередитися на розробці нормативно-правової бази для легалізації смарт-контрактів та визначення меж відповідальності автономних агентів, що створить надійний фундамент для масштабування цієї технології.

Література

1. Крайс, О. (2024). *Цифрова трансформація та майбутнє фінансового менеджменту.* Київ: Видавничий дім «Економіка». (Комплексний аналіз впливу цифровізації на зміну управлінських парадигм та фінансових потоків).

2. Тапскотт, Д., & Тапскотт, А. (2023). *Веб-3 та економіка роботів: як блокчейн змінює бізнес*. (Фундаментальна праця, що описує перехід до програмованої економіки та нових бізнес-моделей).

3. Coinbase Developer Platform. (2024). *Documentation on x402 Protocol Implementation for AI Agents*. (Першоджерело технічної документації, що описує стандарт взаємодії та специфікації протоколу).
4. Шваб, К. (2019). *Четверта промислова революція*. (Базова теорія про зміну виробничих сил та управлінських відносин під впливом кіберфізичних систем).

APPLICATION OF AI AGENTS FOR TRANSACTION AUTOMATION

Artem Ivashchenko
Scientific Supervisor: **Hanna Yefimova**
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine

Abstract: *The growing volume of digital transactions and the limitations of traditional rule-based Robotic Process Automation (RPA) systems necessitate the search for new, flexible solutions. This paper investigates the feasibility of using autonomous AI agents based on Large Language Models (LLMs) for complex and contextual management of financial transactions. A key innovation is the integration of the open x402 protocol to enable Machine-to-Machine (M2M) commerce mechanisms. The agent demonstrates the ability for autonomous planning, invoice retrieval via HTTP headers, and independent execution of microtransactions on a distributed network. The proposed approach provides a foundation for developing highly adaptive financial systems with a significant reduction in operational dependence on the human factor.*

Keywords: *AI agents, x402 Protocol, Transaction Automation, M2M Commerce, LLM, RPA.*

УДК 330.1:330.341.1

РОЗГЛЯД СУТНОСТІ КАТЕГОРІЇ «ЕКОСИСТЕМА»

Вікторія Кифяк
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом
Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича
м. Чернівці, Україна
v.kyfyak@chnu.edu.ua

Анотація: *Цифрові технології та їх проникнення в господарські відносини сьогодні вже сформували новий напрям досліджень в економічній науці. Процес пізнання сутності, особливостей цифрової трансформації галузей національної економіки вимагає розробки нового категоріального апарату, нових методичних підходів до здійснення таких досліджень. Категорія екосистема сьогодні*

активно використовується науковцями саме в контексті пізнання особливостей цифровізації економічних систем.

Ключові слова: *система, екосистема, взаємодія, економічна система, компонент.*

Категорія екосистема має у своєму розвитку досить тривалий та складний історичний процес. Уперше цей термін увів у науковий обіг у 1935 році Артур Дж. Тенслі (Tansley, 1935). Якщо коротко, то його можна визначити як систему фізико-хіміко-біологічних процесів [6, с. 8]. Тривалий час цю категорію і використовували саме в біології та екології, акцентуючи увагу на важливості дослідження не лише окремих організмів, живих істот, а саме вивченні їхніх особливостей поведінки в певному середовищі. Основна увага приділялась дослідженню взаємодії таких організмів із зовнішнім середовищем, обміну ресурсами між ними та суб'єктами, підсистемами такого середовища. У біології під такими підсистемами загалом розглядалися фізичні й хімічні елементи. Екосистема розглядалася як складна структура, сукупність компонентів, підсистем, які гармонійно взаємодіють між собою, частина із них сприяє розвитку інших компонентів, і взагалі у своєму взаємозв'язку вони забезпечують власний розвиток, впливають на розвиток інших підсистем, організмів.

У наступні роки категорію «екосистема» поступово почали використовувати в кібернетиці, у сфері інформаційних технологіях, в окремих суспільних науках. Науковці використовували її для відображення результатів аналізу взаємодії досліджуваного об'єкта з навколишнім середовищем, глибшого опису особливостей такої взаємодії, конкретизації ролі зовнішніх елементів та систем у функціонуванні зазначеного об'єкта, його можливостей впливати на трансформацію екзогенного простору. На сьогодні загальновизнаної та цілісної методологічної основи для використання категорії «екосистема» немає, оскільки постійно відбувається активний процес розширення, поглиблення наукових концепцій дослідження взаємодії складних суспільних систем з об'єктами пізнання, яких раніше не існувало. Саме тому немає і єдиного універсального підходу до розуміння категорії «екосистема» та похідних від неї понять. У межах окремих досліджень багато науковців, вивчаючи екосистему певного явища, об'єкта, механізмів взаємодії, завжди уточнюють власний підхід до її розуміння, якого надалі й дотримуються під час дослідження. Розглянемо окремі наукові дефініції категорії «екосистема», які сьогодні трапляються в науковому просторі (табл. 1).

Таблиця 1

Наукові підходи до розуміння сутності категорії «екосистема»

Сутність трактування	Джерело
Екосистема – сукупність елементів, об'єднаних спільними ресурсами, зв'язками, функціональним середовищем і метою існування. Складові елементи екосистеми – це будь-які умовно неподільні й самостійно функціонуючі її частини.	[1, с. 81]
Екосистема – просторово визначена сукупність живих організмів і	[2]

середовища їх існування, які об’єднані речовинно-енергетичними та інформаційними взаємодіями.	
Екосистема – сукупність об’єктів критичної інфраструктури, які взаємодіють та/або взаємозалежать одні від одних як постачальники або отримувачі основних послуг, або об’єднані між собою за галузевою (секторальною) ознакою та/або процесом надання основної послуги, або які безпосередньо впливають на можливість надання основної послуги.	[6]
Екосистема – це мережеве співтовариство, члени якого комбінують свої ресурси на взаємовигідних принципах заради спільного досягнення інноваційних результатів.	[3]
Екосистема – структура узгодження інтересів багатосторонньої групи партнерів, які повинні взаємодіяти для реалізації ключової цілі.	[8]
Екосистеми – це групи фірм, які повинні мати справу з унікальними факторами, що не є типовими, вимагають створення специфічної структури взаємозв'язків та узгодження для створення цінності. Екосистема – це сукупність суб'єктів із різним ступенем багатосторонньої взаємодоповнюваності, які не повністю ієрархічно контрольовані.	[10]
Екосистема – сукупність учасників, які взаємодіють і беруть участь у «ланцюжку цінностей»; як майданчик товарів і послуг, де пропонуються різні продукти для забезпечення максимально широкого спектра задоволення потреб подібного призначення; як організація, що самостійно розвивається	[4, с. 139-140]
Екосистема – це платформа взаємопов'язаних мережевих зв'язків, які створюють додаткову цінність для споживачів та підвищують ефективність функціонування підприємства через впровадження інновацій, взаємодії з персоналом, клієнтами, постачальниками, конкурентами, фінансовими установами та регуляторами взаємодії.	[7, с. 33]

Джерело: складено авторкою

Дані табл. 1 підтверджують, що категорії «екосистема» притаманна міждисциплінарність і її використовують під час проведення різних досліджень.

Взагалі міждисциплінарність є науковим підходом, який використовують для дослідження явищ, процесів, систем із різних поглядів. Використання міждисциплінарного підходу дає змогу розкрити глибше різні аспекти дослідженого явища, конкретизувати відмінні підходи до його дослідження і в разі потреби й можливості синтезувати їх та знайти нові аспекти функціонування.

Екосистема як міждисциплінарна категорія дозволяє узагальнити онтологічні властивості, характерні риси конкретних об'єктів дослідження. Серед її специфічних рис доцільно виокремити такі:

– являє собою універсальну концепцію, яка може використовуватися в різних науках і дає можливість глибше розкрити сутність досліджуваного об'єкта;

– базується на синтезі теоретико-методологічних положень системного підходу й відображає передусім результати використання системно-комунікаційної його компоненти для пізнання окремих явищ;

– є універсальною категорією, зміст якої найкращим чином розкривається через прикладне її використання для дослідження конкретних об'єктів;

відповідно, сутність може варіюватися від контексту дослідження та онтологічних рис об'єктів, що вивчаються;

– може використовуватися для розширення міждисциплінарного понятійно-категоріального апарату з метою проведення нових досліджень у різних напрямках науки [9; 5].

Висновок. Таким чином, пропонуємо екосистему розглядати як цілісне утворення, якому притаманні всі системні ознаки, яке функціонує на основі взаємодії між його основними суб'єктами та компонентами, що супроводжується обміном матеріальними, інформаційними, фінансовими ресурсами, та здійснюється з метою забезпечення стабільного розвитку такого утворення.

Література

1. Азаров С. І., Сидоренко В. Л., Задунай О. С. Аналіз характеристик існуючих екосистем. *Екологічні науки*. 2017. № 18-19. С. 77–85. URL: http://www.ecoj.dea.kiev.ua/archives/2017/18-19/14.pdf.

2. Архаров Л. М. Екологічні системи. Київ : Генеза, 1994. 300 с.

3. Волкова В. В., Витяганець І. М. Передумови трансформації банків України у екосистеми. *Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 15 жовтня 2019 р. Полтава, 2019. С. 180-183.

4. Івахненко І. С. Інноваційна екосистема як драйвер економічного розвитку країни. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. Вип. 40. Економічний. С. 137-145.

5. Підоричева І. Ю. Інноваційні екосистеми України: концептуальні засади розвитку в умовах глокалізації та євроінтеграції. *Економіка промисловості.* 2021. № 2 (94). С. 5-44. DOI: 10.15407/econindustry2021.02.005.

6. Про Вимоги з кібербезпеки паливно-енергетичного сектору критичної інфраструктури : Наказ Міністерство енергетики України від 15 груд. 2022 р. № 417. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/516460___728839.

7. Шатіло О. В. Еволюція поняття «екосистема» та підходи до його трактування. *Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 55. С. 31-37. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2025-55-5.

8. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management.* 2017. Vol. 43, No 1. Pp. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451.

9. Gómez-Marquez J. A New Look at the Concept of Ecosystem [Preprint]. *Preprints.org.* 2022. Submitted 16 Feb. Posted 17 Feb. DOI: 10.20944/preprints202202.0202.v1.

10. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39, No 8. Pp. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904.

CONSIDERATION OF THE ESSENCE OF THE CATEGORY "ECOSYSTEM"

Viktoriya Kyfyak
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business and Human Resources Management Yu. Fedkovych Chernivtsi National University

Abstract: *Digital technologies and their penetration into economic relations have already formed a new direction of research in economic science today. The process of understanding the essence and features of the digital transformation of sectors of the national economy requires the development of a new categorical apparatus, new methodological approaches to conducting such research. The ecosystem category is actively used by scientists today precisely in the context of understanding the features of the digitalization of economic systems.*

Keywords: *system, ecosystem, interaction, economic system, component.*

УДК 338.46:005.591.6

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОБЛЕМ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РИТЕЙЛІНГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Дмитро Коврижкін
магістрант кафедри інтелектуальної цифрової економіки
Національного університету кораблебудування ім. адм. Макарова
Науковий керівник: **Оксана Корнієнко**
к.е.н., доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки
Національного університету кораблебудування ім. адм. Макарова
kornienko.oksana@nuos.edu.ua

Анотація. *У роботі здійснено комплексний аналіз стратегічних проблем, що впливають на ефективність функціонування ритейлінгового підприємства в умовах динамічних змін ринку. Визначено основні чинники, які стримують розвиток компаній роздрібної торгівлі, серед яких висока конкуренція, нестабільність споживчого попиту, технологічні виклики та обмеженість ресурсів. Проаналізовано перспективні напрями впровадження інновацій, такі як цифровізація бізнес-процесів, використання аналітики великих даних, автоматизація логістичних операцій, розвиток омніканальних стратегій та інтеграція клієнтоорієнтованих технологій. Дослідження показало, що поєднання стратегічного аналізу та інноваційних рішень забезпечує підприємству стійкий розвиток і формує додаткові конкурентні переваги на ринку ритейлу.*

Ключові слова: *ритейлінгове підприємство; стратегічний аналіз; інноваційний розвиток; конкурентоспроможність; інноваційні можливості*

Тема є надзвичайно актуальною для сучасної України, оскільки ринок роздрібної торгівлі зазнає значних трансформацій під впливом економічної

нестабільності, цифровізації, зміни споживчих звичок та глобальної конкуренції. Для ритейлінгових компаній стає критично важливим своєчасно ідентифікувати стратегічні проблеми, пов'язані з управлінням асортиментом, логістикою, маркетинговими стратегіями та фінансовими ресурсами, а також впроваджувати інноваційні рішення, включно з цифровими платформами, автоматизацією процесів та новими форматами обслуговування. Дослідження цих аспектів дозволяє визначити ефективні шляхи підвищення конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку підприємств та адаптації до сучасних економічних і технологічних викликів.

Існує значна кількість наукових робіт, присвячених питанням інноваційного розвитку підприємницької діяльності. Зокрема, це праці І.Ю. Єпіфанова, М.Ю. Дзюбко, О.І. Гудзь, О.О. Плахотнік, І.М. Чернявська та ін.

Ритейлінгове підприємство це комерційна організація, основною діяльністю якої є продаж товарів або послуг кінцевим споживачам через різні канали збуту, включно з фізичними магазинами, онлайн-платформами та мобільними додатками. Такі підприємства виконують ключову роль у ланцюгу постачання, забезпечуючи доступність продукції, формування споживчого попиту та підтримку брендів на ринку. Їх ефективність залежить від здатності адаптуватися до змін у поведінці споживачів, впроваджувати інноваційні технології, оптимізувати логістику та управління асортиментом, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність і стабільність бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища [5, с. 125-129].

Ритейлінгові підприємства в Україні сьогодні функціонують у складних економічних умовах, що визначають високий рівень конкуренції та непередбачуваність ринку. Зростання онлайн-торгівлі та зміна споживчих звичок вимагають від компаній постійного аналізу та адаптації стратегій розвитку. Стратегічний аналіз дозволяє виявляти ключові проблеми у ланцюгах постачання, асортиментній політиці та маркетингових активностях. Наприклад, великі мережі супермаркетів часто стикаються з труднощами оптимізації запасів у регіональних філіях через різний попит. Водночас невеликі локальні магазини потребують визначення конкурентних переваг, щоб утримати постійних клієнтів [4, с. 51-58].

Таблиця 1

Стратегічні проблеми інноваційного розвитку ритейлінгового підприємства

№	Категорія проблеми	Опис проблеми	Причини виникнення	Потенційні наслідки	Можливі шляхи вирішення
1	Технологічна	Недостатній рівень цифровізації процесів продажу та управління	Високі витрати на IT, відсутність кваліфікованих IT-спеціалістів	Втрата конкурентоспроможності, зниження ефективності	Впровадження ERP/CRM систем, автоматизація процесів, навчання персоналу
2	Інноваційна	Відсутність впровадження нових продуктів або сервісів	Слабка R&D діяльність, консервативна стратегія керівництва	Втрата частки ринку, низький рівень лояльності клієнтів	Створення інноваційних команд, інвестування в R&D, аналіз трендів

3	Маркетингова	Недостатнє використання сучасних маркетингових інструментів	Відсутність персоналізованих стратегій, низька аналітика даних	Невисока ефективність рекламних кампаній, зниження продажів	Використання Big Data, таргетованого маркетингу, digital-кампаній
4	Логістична	Неоптимізовані канали постачання та складські процеси	Старе обладнання, недостатнє використання IT-рішень	Затримки поставок, високі операційні витрати	Автоматизація складів, оптимізація ланцюга постачання, впровадження WMS
5	Фінансова	Недостатнє фінансування інноваційних проектів	Консервативна фінансова політика, обмежені бюджети	Неможливість впровадження інновацій, втрата конкурентних переваг	Залучення інвесторів, грантів, фінансове планування інноваційних витрат
6	Кадрова	Недостатня кваліфікація персоналу для роботи з інноваціями	Низький рівень навчання, відсутність мотивації	Зниження продуктивності, опір змінам	Програми підвищення кваліфікації, мотиваційні схеми, адаптаційні тренінги

Розроблено автором самостійно

Серед основних проблем українських ритейлерів виділяють обмежені фінансові ресурси, нестачу кваліфікованого персоналу та технологічне відставання від глобальних конкурентів. Логістичні складнощі, зокрема через недосконалу інфраструктуру та високі транспортні витрати, також негативно впливають на ефективність роботи. Часто спостерігається недостатня адаптація до цифрових каналів продажу, що обмежує охоплення клієнтської аудиторії. Наприклад, деякі магазини не використовують мобільні додатки та сервіси доставки, що призводить до втрати потенційних клієнтів. Конкуренція з міжнародними брендами змушує українські компанії підвищувати якість обслуговування та впроваджувати програми лояльності. Вирішення цих проблем потребує системного підходу та стратегічного планування.

Інновації стають ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності ритейлу в Україні. Впровадження цифрових технологій, таких як онлайн-платформи, мобільні додатки та електронні касові системи, дозволяє покращити обслуговування клієнтів та скоротити витрати. Наприклад, мережа «Сільпо» активно використовує онлайн-замовлення та доставку додому, що збільшує продажі та задоволення споживачів [2]. Автоматизація управління запасами та прогнозування попиту допомагає оптимізувати логістику і зменшувати втрати. Крім того, впровадження систем аналітики даних дозволяє персоналізувати маркетингові пропозиції. Інноваційний розвиток створює додаткові можливості для масштабування бізнесу і виходу на нові ринки.

Успішні українські ритейлери демонструють різні підходи до подолання проблем та впровадження інновацій. Наприклад, «АТБ-Маркет» активно використовує власні логістичні центри та автоматизовані системи управління товарними запасами, що забезпечує стабільне постачання та мінімізує дефіцит продукції. Мережі одягу, такі як «LC Waikiki», впроваджують електронні системи управління продажами і цифрові маркетингові кампанії, що підвищує залучення

клієнтів [1]. Інші компанії експериментують із омніканальними стратегічними моделями, поєднуючи офлайн і онлайн-торгівлю для максимального охоплення ринку. Спільною рисою успішних практик є інтеграція аналітики даних для оперативного прийняття рішень. Ці приклади демонструють, що стратегічна орієнтація на інновації є ключовим фактором сталого розвитку.

Перспективи інноваційного розвитку ритейлінгових підприємств в Україні пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій, оптимізацією бізнес-процесів та орієнтацією на потреби споживачів. Використання автоматизованих систем, аналітики великих даних та омніканальних платформ дозволяє підвищити ефективність управління та задоволення клієнтського попиту. Інтеграція інноваційних рішень у стратегію розвитку допомагає ритейлерам адаптуватися до економічних коливань та конкурентного середовища. Наприклад, компанії, що активно впроваджують e-commerce та мобільні сервіси, демонструють стабільне зростання навіть у кризові періоди. Водночас успішний розвиток потребує комплексного підходу, включаючи підготовку персоналу та інвестиції в технології. Загалом, стратегічний аналіз і інновації стають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності ритейлінгового бізнесу в Україні [3, с. 23-29].

Висновок. Отже, підсумовуючи, аналіз стратегічних проблем та можливостей інноваційного розвитку ритейлінгового підприємства показав, що сучасний український ринок характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами споживчої поведінки та потребою в цифровізації. Основними проблемами є логістичні складнощі, обмежені фінансові ресурси, нестача кваліфікованого персоналу та недостатня інтеграція інноваційних технологій. Водночас існують значні можливості для розвитку через впровадження цифрових платформ, аналітики даних, автоматизації управління запасами та омніканальних стратегій продажу. Приклади успішних українських ритейлерів демонструють ефективність інноваційних рішень у підвищенні конкурентоспроможності та оптимізації бізнес-процесів. Стратегічний підхід до аналізу проблем та можливостей дозволяє ритейлерам адаптуватися до економічних викликів і забезпечити стабільний розвиток. Загалом, інноваційний розвиток стає ключовим фактором сталого функціонування та зростання ритейлінгових підприємств в умовах сучасного ринку України.

Література:

1. Роздрібні компанії з індексу Opendatabot за 2025 рік зросли на 17%. https://opendatabot.ua/en/analytics/index-retail-2025 (дата звернення: 27.11.2025)

2. Мельник О. Лідери українського ритейлу: результати розвитку продовольчих мереж за 2024 рік / О. Мельник. 2025 р. : веб-сайт. URL: https://finway.com.ua/en/leaders-ukrainian-retail-results-grocery/ (дата звернення: 27.11.2025)

3. Братчик А.Д. Аналіз ринку роздрібної торгівлі: мережевий ритейл України. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ*. 2020. No 9. С. 29–23

4. Ніколайчук, О.А., Костакова, Л.Д. Тенденції розвитку мережевих ритейлерів України. *Торгівля і ринок України*. 2021. No 2 (20). С. 51–58
5. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. *Економічні науки*. 2022. No 6. С. 125–129

ANALYSIS OF STRATEGIC PROBLEMS AND OPPORTUNITIES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A RETAIL ENTERPRISE

Dmytro Kovryzhkin, Oksana Korniienko
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract. *The paper provides a comprehensive analysis of strategic issues that affect the efficiency of a retail enterprise in the face of dynamic market changes. The main factors that hinder the development of retail companies are identified, including high competition, instability of consumer demand, technological challenges and limited resources. Promising areas for implementing innovations are analyzed, such as digitalization of business processes, use of big data analytics, automation of logistics operations, development of omnichannel strategies and integration of customer-oriented technologies. The study showed that the combination of strategic analysis and innovative solutions ensures sustainable development of the enterprise and creates additional competitive advantages in the retail market.*

Keywords: *retail enterprise; strategic analysis; innovative development; competitiveness; innovative opportunities.*

УДК 339.138:004.738.5

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Оксана Корнієнко
к.е.н., доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки
Національного університету кораблебудування ім. адм. Макарова
kornienko.oksana@nuos.edu.ua
Наталія Власова
методист вищої категорії факультету економіки та екології моря
nataliya.vlasova@nuos.edu.ua

Анотація. *У статті проаналізовано сутність та особливості діагностики ефективності маркетингових інструментів у процесі цифрової трансформації підприємств. Виявлено ключові етапи оцінювання результативності цифрових каналів комунікації та визначено основні показники ефективності (KPI) для кожного інструменту. Окреслено роль технологій Big Data, штучного інтелекту, CRM-систем та маркетингової аналітики у підвищенні точності прийняття управлінських рішень. Узагальнено підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до оцінювання впливу цифрового*

маркетингу на конкурентоспроможність підприємств. Зроблено висновок, що системна діагностика ефективності маркетингових інструментів є необхідною умовою побудови клієнтоорієнтованої стратегії розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: *аналітична оцінка, електронна торгівля, цифровий маркетинг, штучний інтелект, цифрова трансформація.*

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими процесами цифрової трансформації, що зумовлюють необхідність переосмислення ролі та інструментарію маркетингу. Цифрові технології створюють нові можливості для комунікації з клієнтами, збору та аналітики даних, персоналізації пропозицій і формування конкурентних переваг. Водночас, ефективність застосування цифрових маркетингових інструментів потребує системного аналізу, адже традиційні методи оцінювання результативності маркетингових кампаній не завжди враховують специфіку цифрового середовища.

Метою дослідження є діагностика ефективності сучасних маркетингових інструментів у процесі цифрової трансформації бізнесу та визначення критеріїв, що дозволяють оцінити їхній вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Попри значну увагу науковців до теми цифрового маркетингу, недостатньо розробленими залишаються питання комплексної діагностики ефективності маркетингових інструментів у динамічному цифровому середовищі. Зокрема, потребують уточнення підходи до оцінювання інтегрованих комунікаційних стратегій, впливу автоматизації маркетингових процесів (маркетинг automation) на продуктивність, а також методи визначення рентабельності інвестицій у цифровий маркетинг (ROI digital marketing).

Проблематику цифрової трансформації та ефективності маркетингових інструментів досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. О. В. Зозульов, який вивчав особливості стратегічного маркетингу в умовах цифровізації економіки; Т. О. Примак — досліджує аналітичні підходи до вимірювання ефективності маркетингових комунікацій. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya і Iwan Setiawan у праці *“Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital”* визначили етапи еволюції маркетингу в цифрову епоху та показали нові підходи до взаємодії зі споживачем; Ryan Damian у книзі *“Understanding Digital Marketing”* запропонував моделі вимірювання ефективності маркетингових кампаній у цифрових медіа.

Загалом, попри значну кількість досліджень, залишається відкритим питання інтеграції кількісних і якісних методів оцінювання ефективності маркетингових інструментів у контексті цифрової трансформації підприємств різних галузей.

Цифрова трансформація передбачає комплексне впровадження технологій Big Data, штучного інтелекту (AI), CRM-систем, автоматизації маркетингових процесів (Marketing Automation), аналітики даних, SEO, SMM та контент-

маркетингу. Основна мета — побудова клієнтоцентричної моделі бізнесу, у якій маркетингові рішення приймаються на основі аналітики реальної поведінки споживачів. Основні етапи діагностики ефективності маркетингових інструментів представлено в таблиці 1.

До ключових маркетингових інструментів, які підлягають діагностиці, належать:

SEO (Search Engine Optimization) — формує органічну присутність бренду у пошукових системах.

SMM (Social Media Marketing) — забезпечує комунікацію з аудиторією через соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn).

Таблиця 1

Етапи діагностики ефективності маркетингових інструментів

Етап	**Зміст**
1. Визначення цілей маркетингу	Формування ключових показників ефективності (KPI): зростання продажів, підвищення лояльності клієнтів, розширення частки ринку.
2. Ідентифікація цифрових каналів	Визначення каналів просування: вебсайт, соціальні мережі, e-mail, пошуковий маркетинг, маркетплейси.
3. Збір і обробка даних	Використання аналітичних систем (Google Analytics, CRM, Power BI, Tableau) для збору статистики.
4. Оцінка результатів	Вимірювання ефективності інструментів за кількісними й якісними показниками.
5. Коригування стратегії	Оптимізація бюджетів, каналів комунікації, форматів контенту на основі отриманих результатів.

Контент-маркетинг — створення цінного контенту для формування довіри до бренду.

E-mail маркетинг — персоналізовані розсилки з метою підвищення утримання клієнтів.

PPC-реклама (Pay Per Click) — залучення цільової аудиторії через контекстну рекламу.

CRM-системи — управління базами клієнтів та відстеження ефективності комунікацій.

Маркетингова аналітика — оцінка ROI маркетингових кампаній на основі даних (табл.2).

Діагностика ефективності маркетингових інструментів у цифровій економіці передбачає комплексний підхід, який базується на аналізі ключових показників ефективності. Сучасні підприємства все частіше використовують data-driven marketing, тобто маркетинг, заснований на даних. Це дозволяє виявляти неочевидні залежності між витратами на маркетинг і поведінкою споживачів, підвищувати точність прогнозування попиту, а також здійснювати персоналізацію пропозицій.

Таблиця 2

Метрики оцінки ефективності цифрових маркетингових інструментів

Інструмент	Основні показники ефективності (KPI)	Методи оцінки
SEO	Трафік, позиції у пошукових системах, коефіцієнт CTR	Google Search Console, Ahrefs
SMM	Залучення (engagement rate), охоплення, кількість підписників	Meta Business Suite, Sprout Social
Контент-маркетинг	Кількість переглядів, час перебування на сайті, конверсії	Google Analytics, Hotjar
E-mail маркетинг	Відкриття листів (Open Rate), переходи (CTR), відписки	Mailchimp, SendPulse
PPC-реклама	Вартість за клік (CPC), конверсії, рентабельність інвестицій (ROI)	Google Ads, Facebook Ads
CRM	Кількість повторних покупок, середній чек, коефіцієнт лояльності	HubSpot, Bitrix24

Особливої актуальності набуває інтеграція AI-рішень для автоматичного тестування рекламних оголошень, оптимізації ставок, формування рекомендаційного контенту. В умовах цифрової трансформації ефективність маркетингу визначається не лише кількісними результатами (трафік, продажі), але й якісними — рівнем довіри, залученням аудиторії, емоційною прихильністю до бренду.

Висновок. Таким чином, діагностика ефективності цифрових маркетингових інструментів є основою стратегічного управління сучасним підприємством. Її результати дозволяють підвищити точність рішень, оптимізувати витрати, адаптувати бізнес-модель до вимог цифрового середовища та забезпечити стабільне зростання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Зозульов О. В. Стратегічний маркетинг в умовах цифрової економіки. — К.: КНЕУ, 2020. — 312 с.

2. Примак Т. О. Маркетингові комунікації: сучасні аналітичні підходи. — К.: КНЕУ, 2019. — 278 с.

3. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital.* — Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. — 208 p.

4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice.* — 8th ed. — Harlow: Pearson Education, 2022. — 712 p.

5. Ryan D. *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation.* — 5th ed. — London: Kogan Page, 2022. — 432 p.

DIAGNOSIS OF THE EFFECTIVENESS OF MARKETING TOOLS IN THE PROCESS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Oksana Korniienko, Nataliya Vlasova

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract. *The paper analyzes the essence and specific features of diagnosing the effectiveness of marketing tools in the process of digital business transformation. The*

key stages of performance evaluation and main efficiency indicators (KPI) for digital marketing channels are identified. The role of Big Data, artificial intelligence, CRM systems, and marketing analytics in improving decision-making accuracy is outlined. Approaches of domestic and foreign researchers to assessing the impact of digital marketing on business competitiveness are summarized. It is concluded that systematic diagnostics of marketing effectiveness is a prerequisite for building a customer-oriented business strategy in the digital economy.

Keywords: *analytical evaluation, e-commerce, digital marketing, artificial intelligence, digital transformation.*

УДК 338.45:656.6:339.9

ПІДНЕСЕННЯ МОРСЬКОЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ІМПЕРАТИВ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Олеся Мандра
доктор філософії в галузі економіки,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна
e-mail: olesia.mandra@nuos.edu
Володимир Парсяк
доктор економічних наук, професор
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна
e-mail: vladimir_parsyak@ukr.net

Анотація. *Обмеженість ресурсів суходолу закономірно спричинила зростання інтересу людства до потенціалу Світового океану. Саме це стало підґрунтям для формування економіки моря — системи господарських практик, що використовують морський простір для створення товарів і послуг. У тезах узагальнено статистичні дані щодо динаміки окремих сегментів галузі: морських перевезень, круїзного туризму, суднобудування та офшорної енергетики. Показано, що моніторинг ринку суден дозволяє ідентифікувати пріоритети розвитку морської економіки, а результати таких досліджень можуть бути використані для стратегічного планування у висококонкурентному бізнес-середовищі.*

Ключові слова: *економіка, промисловість, суднобудування, економіка моря, маркетингові дослідження, морські перевезення.*

Чим менше ресурсів людство отримувало у своє розпорядження на суходолі, тим більше його приваблював Світовий океан. Просування в його простори відбувалося з дедалі інтенсивнішим прискоренням. Поступово виокремилася

низка видів економічної діяльності, які тепер називають «економікою моря». ЇЇ мета – створювати продукти (вироби або послуги), які здатні задовольняти потреби людей, послуговуючись потенціалом Світового океану [1].

Узагальнення статистичної інформації та аналіз спеціалізованих звітів компетентних дослідницьких організацій свідчать: за останню чверть сторіччя морська економіка зростає з феноменальною швидкістю. Проілюструємо це відомостями щодо її окремих сегментів. Розпочнемо з динаміки обсягів морських вантажних перевезень, оскільки їх масштаб реально справляє виняткове враження. Якщо рахувати товари, завантажені на понад 50 тис. суден в портах всього світу, обсяг планетарної морської торгівлі збільшився впродовж 1990-2021 рр. більш ніж вдвічі, забезпечуючи транспортування близько 90 % товарів, вироблених їхніми продуцентами. Щодо розміру цього ринку, то у 2024 р. експерти оцінювали його у 371,98 млрд дол. США. Як очікується, у 2029 р. він складатиме 496,43 млрд доларів [2], тобто помножиться на 33,5 відсотка.

Позитивну динаміку демонструє й ринок морського туризму. У 2023 р. він сягнув 3,5 млрд дол., а через десять років, за прогнозами, додасть ще 2,8 млрд доларів [3]. Цей сплеск обумовлений, з одного боку, чимраз більшими запитами клієнтів, які прагнуть нових вражень від відвідування екзотичних місць планети, культурного занурення, індивідуальних турів. З іншого, – гнучкою маркетинговою політикою круїзних компаній, яка збігається з очікуваннями їх цільової аудиторії: пропонує унікальну ціннісну пропозицію, що вигідно відрізняється від конкурентів безперервним підвищенням комфорту лайнерів, які вони не втомлюються будувати, майстерністю корабелень, їхньою технічною та технологічною досконалістю, а від так, вишуканим сервісом мандрівників. Скасування урядових обмежень, пов’язаних з COVID-19, призвело до очевидного сплеску запитів на круїзні подорожі. За увесь період спостереження тих, хто прагнув їх, побільшало на 206 % зі збереженням висхідного тренду.

Про який би різновид морської господарської діяльності не йшлося, її неможливо осмислити без суден відповідного призначення. Завдяки інжиніринговим компаніям, корабельням, підприємствам-співвиробникам світовий флот щороку поповнюється новітніми спорудами, здатними розв’язувати все нові завдання щодо освоєння ресурсів Світового океану з максимальною продуктивністю та дедалі безпечніше.

З 2005 р. по 2022 р. загальна кількість суден, які перебувають у складі світового флоту, зросла майже на 70 %, а балкерів, газовозів, суден типу Ro-Ro – у два-три рази. Робимо висновок: вдаючись до дослідження подій на ринку суднобудування, ми отримуємо відомості щодо найпріоритетніших напрямів розвитку економіки моря. Відповідний моніторинг є частиною маркетингових досліджень макросередовища, результати яких мають стати в пригоді власникам та менеджменту бізнесу під час опрацювання стратегій поводження з партнерами у висококонкурентних галузях.

З метою підтвердження цієї думки, наведемо дані від міжнародного сертифікаційного та класифікаційного товариства Det Norske Veritas: офшорна

вітрова промисловість у 2050 р. залучатиме 50 % усіх інвестицій в *економіку моря.* До цього часу її вітрові парки генеруватимуть приблизно стільки ж енергії, скільки людство має від нафтовидобувних платформ на континентальному шельфі (їхній видобуток скоротиться на 51 %, порівняно з 2019 р.) *[4]*.

Звернемо увагу й на регіональний аспект проблеми. Аналітики Центру блакитної економіки Інституту міжнародних досліджень в Монтереї стверджують, що економіка моря тепер складає левову частку ВВП США, випереджаючи сільське та лісове господарства, виробництво харчових продуктів, нафто- та газовидобуток. Вона щороку генерує понад 359 млрд. дол., забезпечує роботою 3 млн осіб [5]. Аналогічні події відбуваються в ЄС, Китаї, Японії, інших морських державах.

Література

1. Parsyak V., Zhukova O, Vashchylenko A. Blue economy of Ukraine: potential and perspectives of integration into the European space. Three Seas Economic Journal, 2023, Vol. 4, № 1, p. 58-63.

2. Maritime Freight Transport Global Market Report 2025. The Business Research Company, 2025 URL: https://www.thebusinessresearchcompany.-com/report/maritime-freight-transport-global-market-report

3. *Market.us. Marine Tourism Market Size, Share, Trends, 2024.* URL: https://market.us/report/marine-tourism-market/

4. *Det Norske Veritas.* Ocean's future to 2050. A sectoral and regional forecast of the Blue Economy, 2025 104 p. URL: https://www.dnv.com/oceansfuture/

5. CBE History. Center for the Blue Economy, 2025 URL: https://www.middlebury.edu/institute/academics/centers-initiatives/center-blue-economy/about/history

ADVANCEMENT OF MARITIME ECONOMIC ACTIVITY AS A DEFINING IMPERATIVE OF THE GLOBAL ECONOMY

Olesia Mandra, Volodymyr Parsyak
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract. *The limited availability of terrestrial resources has logically intensified humanity's interest in the potential of the World Ocean. This shift has laid the foundation for the formation of the ocean economy—a system of economic practices that utilize marine space to produce goods and services. The paper summarizes statistical data on the dynamics of key industry segments, including maritime freight transport, cruise tourism, shipbuilding, and offshore energy. It is demonstrated that monitoring the shipbuilding market enables the identification of strategic priorities in the development of the ocean economy. The findings of such research may be effectively applied in strategic planning within highly competitive business environments.*

Keywords: *economy, industry, shipbuilding, ocean economy, marketing research, maritime transport.*

УДК 658.5:004.8:502.131.1

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ірина Надточій
доктор економічних наук, професор,
заступник директора з навчально-методичної та наукової роботи
Херсонського навчально-наукового інституту
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Херсон, Україна
nira@ukr.net

Анотація: *Проаналізовано перспективи розвитку інтелектуальних цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів у контексті досягнення цілей сталого розвитку. Розглянуто роль сучасних технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані та блокчейн, у забезпеченні екологічної, економічної та соціальної стійкості. Встановлено, що цифрова трансформація та автоматизація бізнес-процесів сприяють ефективнішому використанню ресурсів, прозорості управління й інноваційності бізнес-моделей. Наголошено на необхідності відповідального впровадження технологій із врахуванням потенційних ризиків (кібербезпеки, етичних аспектів, впливу на ринок праці) для забезпечення збалансованого сталого розвитку.*

Ключові слова: *інтелектуальні цифрові технології; автоматизація бізнес-процесів; сталий розвиток; цифрова трансформація; штучний інтелект; цифровізація.*

Вступ. Сталий розвиток, закріплений Порядком денним ООН до 2030 року, визначає цілі збалансованого економічного, соціального та екологічного прогресу [1]. Сучасні глобальні тенденції цифровізації демонструють, що інтелектуальні цифрові технології стають одним з ключових чинників досягнення цих цілей. Зокрема, швидкий розвиток технологій – таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ), аналітика великих даних та блокчейн – забезпечує нові інструменти для ефективного управління ресурсами, моніторингу довкілля та впровадження стійких практик споживання і виробництва. Цифрові рішення допомагають вирішувати низку проблем сталого розвитку: від підтримки раціонального використання ресурсів до боротьби з бідністю та голодом шляхом оптимізації ланцюгів постачання та агровиробництва [2].

В умовах постійних змін бізнес-середовища цифровізація перетворилася на обов’язковий елемент стратегій підприємств для забезпечення їх сталого розвитку [3]. Інтелектуальні технології та автоматизація бізнес-процесів дозволяють компаніям швидко реагувати на зовнішні виклики, підвищувати

ефективність операцій і водночас досягати цілей корпоративної соціальної відповідальності [2; 3]. Однак стрімке впровадження новітніх технологій породжує й нові виклики – зокрема, потребу в належному управлінні змінами, подоланні цифрової нерівності та мінімізації потенційних негативних ефектів автоматизації. Це обумовлює актуальність дослідження перспектив розвитку інтелектуальних цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів як чинників сталого розвитку.

Мета роботи. Метою роботи є дослідження та окреслення перспективних напрямів розвитку інтелектуальних цифрових технологій і автоматизації бізнес-процесів, а також визначити їхній вплив на забезпечення сталого розвитку.

Виклад основних результатів дослідження. Інтелектуальні цифрові технології охоплюють широкий спектр інновацій – від штучного інтелекту та машинного навчання до хмарних обчислень, блокчейну і систем Інтернету речей. Їх розвиток докорінно змінює підходи до збору та обробки даних, прийняття рішень і управління процесами. У результаті з'являються нові можливості для реалізації принципів сталого розвитку. Згідно з сучасними дослідженнями, активне впровадження IoT, ШІ та аналітики даних у господарські системи робить цифрові інструменти необхідними для збереження природних ресурсів і забезпечення сталого споживання [2]. Наприклад, датчики IoT можуть відстежувати споживання енергії та води в режимі реального часу, що дозволяє оптимізувати їх використання і знизити екологічне навантаження. Штучний інтелект здатен аналізувати великі масиви екологічних даних, передбачати природні ризики і пропонувати рішення для пом'якшення наслідків змін клімату. Цифрові платформи також сприяють соціальному розвитку, забезпечуючи доступ до освітніх ресурсів, медичних послуг та фінансової інклюзії для віддалених і вразливих груп населення. Таким чином, інтелектуальні технології стали потужним драйвером досягнення Цілей сталого розвитку, інтегруючи інноваційні підходи в традиційні сектори економіки.

Автоматизація бізнес-процесів охоплює використання цифрових технологій для виконання рутинних завдань, управління робочими потоками та прийняття рішень з мінімальним залученням людини. Сюди належать як класичні системи управління бізнес-процесами (BPM), так і сучасні рішення на основі роботизованої автоматизації процесів (RPA) та інтелектуальної автоматизації (впоєднання RPA з елементами ШІ). Запровадження автоматизації дозволяє підприємствам значно підвищити продуктивність і точність операцій, зменшити витрати часу і людських ресурсів на повторювані завдання [6].

Цифрові технології та автоматизація впливають на всі три складові сталого розвитку. З економічної точки зору, вони стимулюють появу нових бізнес-моделей, підвищують конкурентоспроможність підприємств і продуктивність праці. У соціальній сфері – сприяють покращенню якості життя, створюють нові робочі місця в галузях ІТ та аналізу даних, водночас трансформуючи ринок праці. В екологічному аспекті – дозволяють більш ефективно контролювати вплив діяльності людини на довкілля і впроваджувати «зелені» практики. Як

зазначають українські дослідники, цифровізація організацій є інструментом, що сприяє сталому розвитку одразу в трьох напрямах: 1) зниження екологічних ризиків; 2) сприяння соціальній інтеграції (зменшення нерівності, підвищення рівня грамотності, розширення фінансової інклюзії) та 3) підтримка професійного розвитку працівників [4]. До того ж, дотримання принципів сталого розвитку за допомогою цифрових технологій надає бізнесу низку конкурентних переваг – від позитивного іміджу та привабливості для інвесторів до відповідності міжнародним екологічним і соціальним стандартам [4].

Перспективи подальшого розвитку інтелектуальних цифрових технологій тісно пов'язані з концепціями Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0. Технологічний прогрес рухається від етапу базової автоматизації через віртуалізацію процесів до так званої «смартизації» (насищення процесів штучним інтелектом, сенсорними мережами та самонавчанням систем) [3]. Очікується, що в найближчому майбутньому більшість бізнес-процесів будуть перебудовані з використанням розумних агентів і кібер-фізичних систем, здатних автономно ухвалювати рішення на основі аналізу даних [5]. Тільки за таких умов інтелектуальні системи зможуть стати каталізатором сталого розвитку, а не джерелом нових проблем.

Виклики на шляху до цієї мети включають необхідність забезпечення кібербезпеки, захисту даних та етичності алгоритмів. За оцінками експертів, без належного регулювання стрімкий розвиток ШІ-технологій може призвести до прогалин у прозорості, безпеці та етичних стандартах, які здатні загрожувати сталому розвитку [6].

Висновки. Інтелектуальні цифрові технології та автоматизація бізнес-процесів виступають потужними чинниками прискорення сталого розвитку в умовах четвертої промислової революції. Проведене дослідження підтверджує, що їхнє впровадження сприяє досягненню балансу між економічною ефективністю, соціальним прогресом та екологічною стійкістю. Застосування ШІ, IoT, big data та інших технологій дозволяє суттєво підвищити ресурсоефективність, створити нові можливості для розвитку бізнесу і покращити якість життя населення, водночас допомагаючи вирішувати глобальні проблеми – від змін клімату до нерівності. Автоматизація рутинних процесів вивільняє людський потенціал для творчих та висококваліфікованих завдань, що в перспективі трансформує ринок праці та вимагає переосмислення підходів до освіти і професійної підготовки.

Література

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року: Генеральна Асамблея. Організація Об'єднаних Націй, 2018. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyy-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku (дата звернення: 12.11.2025).

2. Гончар Г. П., Шпатакова О. Л. Роль цифровізації у досягненні цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. DOI: 10.32702/2307-

2105.2024.4.51.

3. Бавико О. Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 2(24). С. 15–23. DOI: 10.15276/EJ.02.2023.2.

4. Красностанова Н. Е., Якименко Т. А. Вплив цифровізації на сталий розвиток організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. С. 170–177. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-57.

5. Kuzior A., Sira M. Sustainable Digital Economy Transformation Through Intelligent Automation: A Multi-Environmental Framework for Strategic Decision-Making. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, №17. Article 7723. DOI: 10.3390/su17177723.

6. Vinuesa R., Azizpour H., Leite I. at al. The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature Communications*. 2020. Vol. 11. Article 233. DOI: 10.1038/s41467-019-14108-y.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF INTELLIGENT DIGITAL TECHNOLOGIES AND AUTOMATION OF BUSINESS PROCESSES AS FACTORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Iryna Nadtochiy
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Deputy Director for Educational, Methodological and Scientific Work of the Kherson Educational-Scientific Institute of
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Abstract: *The article analyzes the prospects for the development of intelligent digital technologies and automation of business processes in the context of achieving sustainable development goals. The role of modern technologies, such as artificial intelligence, the Internet of Things, big data and blockchain, in ensuring environmental, economic and social sustainability is considered. It is established that digital transformation and automation of business processes contribute to more efficient use of resources, transparency of management and innovativeness of business models. The need for responsible implementation of technologies, taking into account potential risks (cybersecurity, ethical aspects, impact on the labor market) is emphasized to ensure balanced sustainable development.*

Keywords: *intelligent digital technologies; automation of business processes; sustainable development; digital transformation; artificial intelligence; digitalization.*

УДК 336.7

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ БАНКІВ ЯК ВЕКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ольга Нірянова
магістрантка кафедри фінансів
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
kafedra.menedzhmentu.zed@gmail.com

Анотація: *розглянуто процес інтелектуалізації фінансового аналізу діяльності банку як складову цифрової трансформації та фактор сталого розвитку. Визначено вплив штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизації бізнес-процесів на підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, зниження ризиків і зміцнення конкурентоспроможності банківських установ. Акцентовано увагу на поєднанні технологічних інновацій і людської експертизи як передумові формування нової управлінської парадигми сталого розвитку банківської системи.*

Ключові слова: *інтелектуалізація, фінансовий аналіз, банк, цифровізація, штучний інтелект, автоматизація, сталий розвиток*

Сучасний банківський сектор функціонує в умовах глибокої цифрової трансформації, яка змінює не лише форми надання фінансових послуг, а й методологію управління, моніторингу та оцінювання результатів діяльності. Одним із ключових напрямів цієї трансформації стає інтелектуалізація фінансового аналізу — перехід від традиційних методів оцінювання фінансового стану банку до інтегрованих, автоматизованих систем, що поєднують аналітику великих даних, машинне навчання, нейромережеві моделі та інтелектуальні алгоритми прогнозування. Такий підхід дає змогу розглядати фінансовий аналіз не як звітну функцію, а як стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку банку [1, с. 50].

Інтелектуальні цифрові технології поступово стають невід'ємною складовою фінансової аналітики, дозволяючи автоматизувати процес збору, оброблення та інтерпретації фінансової інформації. Використання систем штучного інтелекту в управлінні активами, аналізі ризиків, моделюванні ліквідності або прибутковості дає можливість скоротити часові затрати, мінімізувати людський фактор і підвищити точність прогнозів. Особливої уваги такі підходи набувають у банках, що працюють у середовищі високої невизначеності, адже дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку та забезпечувати фінансову стійкість. Таким чином, цифровізація фінансового

аналізу виступає каталізатором переходу банків від реактивної до проактивної моделі управління, орієнтованої на довгострокову стабільність.

Разом з тим, упровадження інтелектуальних технологій у сфері фінансової аналітики створює низку викликів, пов'язаних із якістю даних, інформаційною безпекою, а також етичними аспектами використання алгоритмів у процесах прийняття фінансових рішень. Банки стикаються з необхідністю розроблення нових механізмів контролю достовірності інформації, захисту клієнтських баз і забезпечення прозорості аналітичних моделей. Додатковою проблемою є обмеженість кадрових ресурсів: успішне функціонування систем штучного інтелекту потребує фахівців, які поєднують знання з економіки, фінансів, програмування та аналітики даних. Отже, технологічна модернізація банківського фінансового аналізу потребує не лише технічних, а й організаційних інновацій — перебудови управлінських процесів, формування цифрової культури та інвестицій у людський капітал [2, с. 15].

Особливе значення має поєднання автоматизації з інтелектуальним інтерпретуванням результатів аналізу. Алгоритми можуть виконувати обчислення швидше за людину, однак лише аналітик здатен урахувати соціально-економічний контекст і стратегічні пріоритети розвитку банку. Тому оптимальною моделлю є симбіоз людини й технології, коли система автоматично збирає та обробляє дані, а експерт оцінює їх вплив на фінансову стабільність, ризик-профіль і прибутковість банку. Така взаємодія створює основу для інтелектуального управління, що забезпечує підвищення ефективності операцій, скорочення витрат і формування довгострокових конкурентних переваг.

Цифрова трансформація фінансового аналізу безпосередньо впливає й на якість стратегічного планування. Завдяки прогнозним моделям, побудованим на основі машинного навчання, банки можуть не лише оцінювати поточний фінансовий стан, а й передбачати сценарії зміни ключових показників, моделювати ризики та оптимізувати структуру капіталу. В умовах сталого розвитку це має особливу вагу, адже дозволяє узгоджувати фінансові цілі з екологічними, соціальними та управлінськими пріоритетами. Таким чином, інтелектуальні технології перетворюють фінансовий аналіз на інтегральний компонент ESG-стратегії банку, що забезпечує відповідальне прийняття управлінських рішень і зміцнення довіри з боку суспільства [3, с. 75].

Висновок. Загалом інтелектуалізація фінансового аналізу діяльності банку є не лише технологічною інновацією, а й концептуальною зміною управлінської парадигми. Вона формує нову логіку взаємодії між даними, технологіями та фінансовими рішеннями, створюючи підґрунтя для стійкого розвитку банківської системи. У перспективі можна очікувати, що штучний інтелект і автоматизація бізнес-процесів стануть ядром фінансової аналітики, забезпечуючи підвищення точності прогнозів, зменшення операційних ризиків і гармонізацію економічних та соціальних цілей банку.

Таким чином, цифрова інтелектуалізація фінансового аналізу — це не лише шлях до підвищення ефективності, а й фундаментальний чинник стійкості банківської системи в епоху глобальних викликів.

Література

1. Бабич О. А. Вплив цифровізації на фінансові інституції. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 45–53.

2. Кретов Д. І. Цифрова трансформація банківського сектору України. *Економічний розвиток*. 2024. № 2. С. 11–19.

3. Шишкіна О. В., Демченко І. П. Інтелектуальні технології у банківській діяльності: ризики та перспективи. *Вісник Академії візії*. 2024. № 1. С. 72–80.

INTELLECTUALIZATION OF BANK FINANCIAL ANALYSIS AS A VECTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Olha Niriianova
Master's student, Department of Finance
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Abstract. *The paper examines the process of intellectualizing bank financial analysis as an integral component of digital transformation and a factor of sustainable development. The influence of artificial intelligence, big data analytics, and business process automation on improving the efficiency of financial resource management, reducing risks, and strengthening the competitiveness of banking institutions is determined. Particular attention is paid to the combination of technological innovation and human expertise as a prerequisite for forming a new managerial paradigm of sustainable development in the banking system.*

Keywords: *intellectualization, financial analysis, bank, digitalization, artificial intelligence, automation, sustainable development*

УДК 35.07:004:502.131.1

ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВЕ І ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ КРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ ЗМІН

Надія Ревенко
кандидат економічних наук,
професор кафедри економіки
Херсонського навчально-наукового інституту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Херсон, Україна
Олексій Бобровський
д. філос. з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри економіки
Херсонського навчально-наукового інституту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Херсон, Україна
bobelur@meta.ua

Анотація: Досліджено місце і роль управлінської діяльності в побудові процесів відтворення і розвитку економіки України. Розглянуто чинники впливу на підвищення ефективності процесів управління, умови і можливості їх врахування шляхом впровадження інформаційно-комунікативних і цифрових технологій у системах управління. Запропоновано зміст алгоритму процесів управлінських технологій інноваційного рівня і послідовність їх реалізації.

Ключові слова: управлінська діяльність, управлінські технології, процеси управління, інформатизація, цифровізація, алгоритмізація, управлінське середовище.

Повоєнне відновлення економіки країни і створення умов побудови нової економіки спричиняють величезні проблеми для суспільства у виборі й обґрунтуванні напрямів розвитку і пошуку шляхів їх системного й ефективного здійснення. Водночас з’явилися великі можливості для подолання проблеми інноваційної відбудови і розвитку країни. Вони пов’язані зі стрімкою інформатизацією та цифровізацією суспільної діяльності, формуванням сучасного інформаційного ресурсу і трансформацією його в розвиток усіх сфер. Однією з них є сфера управління, без використання послуг якої не може здійснюватись і реалізовуватись жоден процес будь-якої суспільної діяльності. Забезпечення ефективності управління стає одним із ключових чинників впливу на якість розробки і реалізації конкурентоспроможних стратегій і планів відбудови економіки України на основі інформатизації та цифровізації процесів управління. Це змотивувало цілі проведеного дослідження – визначення умов і

змісту глибокого розуміння значущості науково обґрунтованого проєктування інформаційно-комунікативних цифрових комп'ютерних технологій побудови і реалізації процесів управління економікою і ідентифікації заходів щодо їх розробки і впровадження для забезпечення оптимізації та ефективності управління процесами відтворення і побудови нової економіки України.

Мета. Пошук і формування уніфікованого підходу до проєктування і запровадження інноваційних інформаційно-комунікативних і цифрових технологій підвищення ефективності процесів управління розвитком економіки.

Випереджальним складником організації суспільної діяльності у сфері побудови й управління соціально-економічними процесами розвитку є управлінський. Його практичний зміст спрямовується на вибір, обґрунтування і створення умов і векторів майбутнього всебічного розвитку ефективних процесів життєдіяльності шляхом проєктування та організації їх прогресивного руху.

Обрані напрями і шляхи розвитку повинні підтверджуватись інформацією, фіксованою у вигляді показників якості інформаційно-комунікативних і цифрових процесів. Інформація повинна бути представлена у формах технології розробки і реалізації планів і підтверджена використанням креативних методів, супроводжуватись економічними показниками витрат-вигід і документацією, яка авторизує і має статус відповідних документів, обов'язкових для виконання органами влади за їх строками і відповідальними особами. Вирішення існуючої проблеми потребує в системах управління необхідної інформації, оптимізованої за її обсягом і змістом інноваційних процесів її збору, обробки і використання в системах управління економікою.

Сьогодні існує багато моделей розвитку систем управління соціально-економічними процесами і пропозицій щодо розвитку управління суспільством. Але їх переважна більшість ґрунтується на галузево відокремлених і недостатньо використовуваних факторах розвитку, що не забезпечує повне вирішення проблеми створення інноваційно спрямованих сучасних систем управління, безпосередньо пов'язаних з побудовою інформаційного суспільства.

Трансформація існуючих управлінських технологій в інформаційно-управлінські пов'язана з генерацією нових ідей і пошуком інформаційних рішень, використанням при їх розробці теорії управління, абстрактного, розумового і системного мислення, володінням методами ітерації, діяльнісними елементами під час вирішення управлінських завдань, глибоким розумінням факторів впливу на очікувані позитивні результати ухвалюваних рішень.

Інформація й інформаційні процеси надали суспільству великі можливості її використання як ресурсу суспільного розвитку.

До світових трансформаційних інформаційних процесів приєдналась і Україна. В розробці Національного інституту стратегічних досліджень «Україна – 2030. Стратегія зміни майбутнього» цифрова трансформація економіки країни розглядається як стратегічний напрям щодо формування нових рушіїв зростання на підґрунті цифрової трансформації економіки у складі стратегічних завдань у галузях реального сектору економіки; мереж «розумного» розвитку громад у

ключових інфраструктурних сферах та ін. [1, с. 6].

Водночас у системах управління економічними і соціальними об'єктами єдине визначення *управлінських цифрових технологій* поки відсутнє. Хоча в наукових дослідженнях і державних документах існує низка їх трактувань [2, с. 72 – 73; 3, ст. 1].

Незважаючи на чітку визначеність поняття «інформаційні технології» та їх різновиди для проєктування і практичного представлення структури елементів процедур і змісту немає документаційного оформлення і затвердження. Вони не розглядаються як організуюча основа для створення інформаційного продукту.

Формування підходу до вирішення проблеми модернізації і проєктування процесів управлінських технологій інноваційного рівня можливе при застосуванні алгоритму, який включатиме низку послідовних кроків:

– визначення мети, цілей і завдань побудови інформаційних систем і процесів управління економікою;

– уточнення і поглиблення понятійного апарату теорії інформатизації управлінської діяльності і використовуваних в інформаційному середовищі систем управління соціально-економічних процесів;

– оцінювання системи необхідних перетворень в організації управлінських систем: наукових, науково-прикладних, методичних, організаційних, інституційних, які потребують інноваційного оновлення змісту і здійснення інформаційного, організаційного, нормативно-законодавчого і професійно-кваліфікаційного удосконалення із застосуванням інтелектуальних інформаційно-комп'ютерних алгоритмів та інструментів їх організації;

– систематизація управлінських рішень за видами, напрямами застосування і рівнем творчості;

– визначення видів, змісту і характеру управлінських технологій за функціями управлінського циклу, завданнями інноваційного характеру, спрямованістю і видами впливу;

– вибір економіко-математичного апарату і моделей побудови технологій управління для рішень різного рівня, складності, їх інтегрованості та інформаційного й операційного співвідношення;

– визначення сукупності необхідних засобів інформатизації і конституціювання цифрових інтелектуальних технологій, їх науково-технічного й організаційного оснащення новим рівнем обчислювальної техніки і програмного забезпечення;

– визначення витрат економічних і соціальних ресурсів, їх джерел, очікуваних вигід і можливостей широкого застосування розроблених технологій.

Висновок. Безумовно, визначені кроки інтенсифікації необхідних заходів щодо формування в Україні систем управління процесами відновлення економіки шляхом застосування інноваційних інформаційних технологій потребують продовження і поглиблення досліджень, практичного цілеспрямованого характеру дій стосовно організації співпраці і широкої участі у вирішенні цієї проблеми широкого кола дослідників і практиків за беззаперечної підтримки й

участі органів влади всіх рівнів. Україні потрібна науково обґрунтована програма створення високопродуктивних інноваційно-інформаційних технологій як складників потужного інтелектуального ресурсу її відновлення.

Література

1. Україна – 2030. Стратегія зміни майбутнього: Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/ukraine-2030-1.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

2. Бобровський О. І. Цифрові трансформаційні процеси підвищення ефективності і розвитку публічного управління: монографія. Дніпро: УМСФ, 2025. 260 с.

3. Про національну програму інформатизації: Закон України від 1 грудня 2022 р. № 2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text (дата звернення: 22.11.2025).

INFORMATION, DIGITAL AND TECHNOLOGICAL SUPPORT FOR THE PROCESSES OF MANAGING THE COUNTRY'S ECONOMY IN THE CONTEXT OF GLOBAL SOCIAL CHANGES

Nadia Revenko
Ph. D. in Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Kherson Educational and Scientific Institute of Kherson Educational and Scientific Institute of Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Oleksii Bobrovskyi
PhD in Public Management and Administration, Lecturer of the Department of Economics, Kherson Educational and Scientific Institute of Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract: The place and role of management activity in the construction of the processes of reproduction and development of the economy of Ukraine is studied. Factors influencing the increase in the efficiency of management processes, conditions and possibilities of their consideration through the implementation of information and communication and digital technologies in management systems are considered. The content of the algorithm of processes of management technologies of the innovative level and the sequence of their implementation are proposed.

Keywords: management activities, management technologies, management processes, informatization, digitalization, algorithmization, management environment.

УДК 339.138:004.738.5

GOOGLE AD EXCHANGE ЯК ЦИФРОВА РЕКЛАМНА БІРЖА

В'ячеслав Рогов
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна
e-mail: viacheslav.rogov@nuos.edu.ua

Анотація. *Розглянуто особливості функціонування Google Ad Exchange як провідної цифрової рекламної біржі, що забезпечує автоматизовану купівлю та продаж реклами в режимі реального часу. Проаналізовано принципи роботи біржі, її роль у формуванні глобальної екосистеми програматик-реклами та взаємодію між основними учасниками ринку — видавцями, рекламодавцями та платформами попиту і пропозиції (DSP, SSP). Особливу увагу приділено технологічним аспектам роботи AdX, зокрема використанню великих даних, алгоритмів машинного навчання та систем аналітики для підвищення ефективності таргетування. Розкрито переваги Google Ad Exchange у підвищенні монетизації контенту, оптимізації рекламних витрат і забезпеченні прозорості транзакцій.*

Ключові слова: *Google Ad Exchange, програматик-реклама, рекламна біржа, великі дані, машинне навчання, таргетинг*

Сучасна цифрова економіка характеризується високою динамікою, гнучкістю та глибокою автоматизацією бізнес-процесів, серед яких особливе місце посідає цифрова реклама. Одним із ключових елементів її інфраструктури є програматик-платформи, що забезпечують автоматизовану купівлю та продаж рекламних місць у режимі реального часу. Серед них виділяється Google Ad Exchange (AdX) — глобальна цифрова рекламна біржа, яка стала центральною ланкою екосистеми цифрової реклами Google і важливим інструментом монетизації медіаконтенту для видавців у всьому світі.

AdX була створена для оптимізації взаємодії між видавцями, які мають рекламні площини на сайтах або в мобільних додатках, та рекламодавцями, які прагнуть досягти найбільш релевантної аудиторії. На відміну від традиційних моделей, заснованих на прямих домовленостях, AdX працює на основі аукціону в реальному часі (Real-Time Bidding, RTB) [1, с. 5]. Це означає, що кожен рекламний показ (імпресія) продається та купується миттєво — у момент, коли користувач відкриває вебсторінку або запускає додаток.

Механізм роботи AdX є високотехнологічним і поєднує можливості великих даних (Big Data), машинного навчання та аналітики поведінки користувачів. Коли користувач заходить на сайт, система надсилає запит до Ad Exchange, де рекламодавці через свої платформи (Demand-Side Platforms, DSP)

подають ставки за право показу реклами цьому конкретному користувачеві. Алгоритми аналізують безліч параметрів — демографічні дані, історію пошуку, геолокацію, тип пристрою, контекст сторінки тощо — щоб визначити найбільш релевантне оголошення. У результаті відбувається мікроаукціон, переможцем якого стає рекламодавець із найвищою ставкою, і саме його реклама відображається користувачеві.

Для видавців Google Ad Exchange є вагомим інструментом монетизації. Завдяки конкурентному аукціонному механізму вони отримують вищі ціни за покази порівняно з фіксованими угодами або звичайними рекламними мережами. Видавці можуть встановлювати мінімальні ставки (floor price), контролювати категорії реклами, що з'являються на їхніх ресурсах, а також використовувати аналітичні звіти для постійного покращення ефективності. Окрім того, AdX глибоко інтегрована з іншими сервісами Google, зокрема з Google Ad Manager, що дозволяє гнучко розподіляти рекламний інвентар між прямими контрактами та програматик-аукціонами.

Для рекламодавців платформа відкриває доступ до глобальної аудиторії та надає змогу здійснювати точне таргетування. Кампанії можна налаштовувати за інтересами, поведінковими патернами, типом контенту, мовою, пристроєм, а також використовувати аналітичні інструменти для оцінки ROI. У результаті рекламодавці отримують не просто показ, а максимально релевантний контакт із потенційним клієнтом, що знижує витрати та підвищує конверсію.

З технічного погляду, AdX функціонує як центральний вузол програматик-екосистеми, забезпечуючи взаємодію між різними учасниками ринку: з одного боку — видавці через платформи пропозиції (SSP, Supply-Side Platforms), з іншого — рекламодавці через платформи попиту (DSP). Зазначені попит та пропозиція зустрічаються на біржі. Висока швидкість, прозорість і повна автоматизація дозволяють уникнути людського фактору та значно підвищити загальну ефективність ринку.

Особливу увагу Google приділяє безпеці та прозорості. Платформа активно бореться з рекламним шахрайством (ad fraud), використовуючи алгоритми для виявлення ботів, фальшивого трафіку та небажаного контенту. Також Google дотримується міжнародних стандартів IAB (Interactive Advertising Bureau) щодо форматів реклами та обробки даних, а також відповідає вимогам регуляторів щодо конфіденційності (GDPR, CCPA).

З економічної точки зору Google Ad Exchange виступає не лише технологічною платформою, а й ринковим посередником, який формує нову модель взаємодії між учасниками реклами. Вона сприяє оптимізації рекламних бюджетів, зростанню доходів видавців і ефективнішому розподілу ресурсів у цифровому просторі.

Водночас домінування Google у сфері програматик-реклами створює ризик перешкоджанню конкуренції. Через глибоку інтеграцію AdX з іншими сервісами компанії — Google Ads, YouTube, Display Network — Google контролює значну частину глобального рекламного трафіку. Це викликає занепокоєння

антимонопольних органів, зокрема в ЄС, попри технологічну ефективність платформи.

Висновок. Отже, Google Ad Exchange — це не просто біржа, а комплексна екосистема, яка поєднує інтереси рекламодавців, видавців і користувачів. Вона трансформувала підхід до цифрової реклами, зробивши його автоматизованим, аналітичним і орієнтованим на результат. Подальший розвиток AdX пов'язаний із розширенням застосування штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних, що дозволить ще точніше прогнозувати поведінку користувачів і підвищувати ефективність рекламних кампаній. Google Ad Exchange є яскравим прикладом того, як цифрові технології перетворюють традиційні бізнес-моделі, створюючи нові можливості для всіх учасників глобального рекламного ринку.

Література

1. Castelle M. Ad Exchanges: Structure, Opacity, and the Transformation of an Industry. Warwick. 2023. 53 p.

GOOGLE AD EXCHANGE AS A DIGITAL ADVERTISING MARKETPLACE

Viacheslav Rogov
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract. *The research examines the features of Google Ad Exchange (AdX) as a leading digital advertising exchange that enables the automated buying and selling of ads in real time. The principles of the exchange's operation, its role in shaping the global programmatic advertising ecosystem, and the interaction between key market participants — publishers, advertisers, and demand- and supply-side platforms (DSP, SSP) — are analyzed. Special attention is given to the technological aspects of AdX, particularly the use of big data, machine learning algorithms, and analytics systems to enhance targeting efficiency. The advantages of Google Ad Exchange in improving content monetization, optimizing advertising costs, and ensuring transaction transparency are revealed.*

Keywords: *Google Ad Exchange, programmatic advertising, advertising exchange, big data, machine learning, targeting*

004.94:658.51

ТЕХНОЛОГІЯ ЦИФРОВОГО ДВІЙНИКА ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЦИРКУЛЯРНИХ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ

Алла Руснак
доктор економічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри економіки
Херсонського навчально-наукового інституту
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Херсон, Україна
rusnak_av@meta.ua

Анотація: *У статті проаналізовано технологію цифрового двійника як інструмент оптимізації виробничих процесів у контексті циркулярної економіки. Розглянуто концепцію цифрового двійника в умовах Індустрії 4.0 та його можливості для моделювання і оптимізації виробництва в режимі реального часу. Показано, що застосування цифрових двійників підвищує ефективність використання ресурсів, знижує енергоспоживання та мінімізує відходи, подовжуючи життєвий цикл продукції й обладнання та сприяючи впровадженню принципів сталого (циркулярного) виробництва. Узагальнено практичні переваги і окреслено виклики впровадження цифрових двійників у промисловості для забезпечення сталого розвитку.*

Ключові слова: *цифровий двійник, циркулярні виробничі процеси, оптимізація, циркулярна економіка, Індустрія 4.0, стале виробництво, ресурсоефективність.*

Сучасна промисловість перебуває в умовах Четвертої промислової революції (Індустрії 4.0), яка характеризується активною цифровою трансформацією виробництва і підвищеними вимогами до сталого розвитку. Однією з ключових технологій Індустрії 4.0 є технологія цифрового двійника – детальна віртуальна копія фізичного об’єкта, процесу або системи, що синхронізується з реальним прототипом у режимі реального часу [1]. Цифровий двійник дозволяє моделювати різноманітні сценарії, прогнозувати поведінку систем та оптимізувати параметри виробничих процесів без втручання у реальне обладнання [2; 3].

Вагомою перевагою цифрових двійників є їхній внесок у підвищення екологічної та економічної ефективності виробництва. Згідно з дослідженнями [4], впровадження цифрових двійників дає змогу підприємствам оптимізувати використання ресурсів, знижувати енергоспоживання та мінімізувати відходи, що в підсумку зменшує екологічний вплив виробництва. Підприємства активно впроваджують ці рішення: нині близько 30–50% великих промислових компаній у світі уже застосовують цифрові двійники [4], що відображає зростаючу роль

даної технології у забезпеченні ефективності та сталості виробничих систем. Перехід до циркулярної моделі економіки, яка передбачає замкнені цикли матеріальних потоків і продовження життєвого циклу продукції, вимагає інноваційних підходів до управління виробництвом. У цьому контексті дослідження можливостей технології цифрового двійника для оптимізації циркулярних виробничих процесів є актуальним і своєчасним.

Мета роботи. Мета дослідження полягає в аналізі можливостей застосування технології цифрових двійників для підвищення ефективності та сталості циркулярних виробничих процесів. Задля досягнення цієї мети розглянуто основні напрями використання цифрових двійників на різних етапах життєвого циклу виробництва та оцінено їхній вплив на показники циркулярності виробничих систем.

Виклад основних результатів дослідження. Цифрові двійники виступають ключовим інструментом підтримки замкнених виробничих циклів, виконуючи роль зв'язуючої ланки між фізичними та інформаційними потоками. Вони забезпечують прозорість і керованість процесів на всіх стадіях життєвого циклу продукції – від проєктування до утилізації. Аналіз сучасних підходів показує, що впровадження цифрових двійників суттєво розширює можливості оптимізації циркулярних виробничих процесів.

По-перше, на етапі проєктування продукції цифровий двійник дозволяє оцінювати різні варіанти конструкції з точки зору довговічності, ремонтопридатності та вторинного використання компонентів. Віртуальна модель виробу, наповнена даними про матеріали і умови експлуатації, допомагає закладати принципи циркулярності ще на стадії розробки. Завдяки цьому конструктори можуть приймати рішення, які підвищують придатність продукту до багаторазового використання та переробки (наприклад, модульність, стандартні з'єднання, придатність до розбирання), що зрештою сприяє зменшенню майбутніх відходів.

По-друге, на виробничій фазі цифрові двійники технологічних процесів забезпечують моніторинг і керування виробництвом у реальному часі. Моделювання виробничої лінії у вигляді цифрового двійника дає змогу налаштовувати режими роботи обладнання для мінімізації відходів, браку та зайвого споживання ресурсів [5].

По-третє, цифрові двійники виробничого обладнання використовуються для прогнозного обслуговування (predictive maintenance) і управління життєвим циклом машин. На основі постійного моніторингу стану вузлів та агрегатів у цифровому двійнику можна завчасно виявляти ознаки зносу чи потенційних несправностей і планувати технічне обслуговування ще до виникнення аварійних простоїв [1]. В результаті продовжується термін експлуатації обладнання, зменшуються простої та потреба в достроковій заміні деталей. Такий підхід подовжує життєвий цикл виробничих активів і знижує утворення відходів (списаного обладнання), що узгоджується з принципами сталого виробництва.

По-четверте, на стадії експлуатації продукції та її кінця життєвого циклу

цифровий двійник забезпечує прозорість даних про реальні умови використання виробу. Це спрощує ухвалення рішень щодо подальшої долі продукту – повторного використання, модернізації, ремонту або утилізації. Отже, цифровий двійник сприяє замкненню виробничого циклу, перетворюючи традиційну лінійну модель типу "виробництво – використання – утилізація" на циркулярну модель з максимально можливим поверненням ресурсів у виробництво.

Практичні приклади впровадження цифрових двійників підтверджують наведені переваги. Зокрема, на заводі Schneider Electric (Франція) використання цифрового двійника виробничих систем дозволило оптимізувати управління енергією (зниження споживання на ~25%) та скоротити матеріальні втрати приблизно на 17% [6]. Ці результати демонструють, що інтеграція цифрових двійників у виробництво не лише підвищує ефективність, але й забезпечує відчутні екологічні вигоди, зменшуючи використання первинних ресурсів і утворення відходів.

Водночас, попри значний потенціал, впровадження технології цифрових двійників у промисловості стикається з певними труднощами. Дослідники відзначають низку бар'єрів: від технічних (проблеми сумісності даних, обмеження точності моделей) та організаційних (опір змінам, брак фахівців із необхідними цифровими компетенціями) до економічних (вагомі початкові інвестиції) [7]. Подолання цих бар'єрів потребує розвитку стандартизованих підходів до інтеграції даних, підготовки кадрів та впровадження пілотних проєктів, що демонструють ефективність цифрових двійників у реальних умовах. Вирішення зазначених проблем стане запорукою масштабного застосування цифрових двійників та реалізації їхнього повного потенціалу в циркулярній економіці.

Висновки. Таким чином, технологія цифрового двійника є потужним інструментом оптимізації виробничих процесів на засадах циркулярної економіки. Її використання дозволяє підвищити ресурсоефективність і якість продукції, зменшити обсяги відходів та енергоспоживання, а також подовжити строк служби обладнання і виробів. Наведені дослідження і приклади підтверджують, що цифрові двійники здатні прискорити перехід промисловості до більш сталих, замкнених моделей виробництва. Подальший розвиток цієї технології та подолання існуючих бар'єрів відкриють нові можливості для впровадження принципів циркулярної економіки в індустрії, сприяючи ресурсоощадності та екологічній збалансованості виробничих систем.

Література:

1. Панкратова Н., Сидоренко А., Власенко О. Концепція цифрового двійника: етапи розвитку, класифікація та галузі застосування. *IASA Journal*. 2023. № 4. С. 12–27.

2. Tao F., Zhang H., Liu A., Ni A. Цифрові двійники в промисловості: сучасний стан і напрями майбутніх досліджень. A*dvanced Engineering Informatics*. 2022. Т. 52. С. 101554. DOI: 10.1016/j.aei.2022.101554.

3. Негрі Е., Фумагаллі Л., Маккі М. Огляд ролей цифрових двійників у

розумному виробництві. *Computers in Industry*. 2021. Т. 132. С. 103476. DOI: 10.1016/j.compind.2021.103476.

4. Яковенко Я., Шаптала Р. Цифрові двійники в українській промисловості: оптимізація ресурсів, енергоефективність та сталий розвиток. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. № 2(4(76)). С. 11–20. DOI: 10.15587/2706-5448.2024.301423.

5. Шубенкова К., Петров А. Цифрова трансформація харчової промисловості: впровадження цифрових двійників для сталого виробництва. *Journal of Food Systems and Digital Innovation*. 2024. Т. 8, № 2. С. 67–79.

6. Каплан І. Чому виробникам варто використовувати цифрові двійники для сталого розвитку, а не лише для продуктивності. World Economic Forum. 2023. URL: https://www.weforum.org/stories/2023/05/digital-twins-manufacturing-sustainability/ (дата звернення: 14.11.2025).

7. Притьков Н. І., Заморєв А. С. Бар'єри впровадження цифрових двійників: технічні, організаційні та економічні чинники. *Philosophical Problems of IT and Cyberspace (PhilIT&C)*. 2023. № 1. С. 53–64.

DIGITAL TWIN TECHNOLOGY FOR OPTIMIZATION OF CIRCULAR PRODUCTION PROCESSE

Alla Rusnak
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Acting Head of the Department of Economics
Kherson Educational-Scientific Institute of
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Abstract: *The article analyzes the digital twin technology as a tool for optimizing production processes in the context of a circular economy. The concept of a digital twin in the context of Industry 4.0 and its capabilities for modeling and optimizing production in real time are considered. It is shown that the use of digital twins increases the efficiency of resource use, reduces energy consumption and minimizes waste, extending the life cycle of products and equipment and contributing to the implementation of the principles of sustainable (circular) production. The practical advantages are summarized and the challenges of implementing digital twins in industry to ensure sustainable development are outlined.*

Keywords: *digital twin, circular production processes, optimization, circular economy, Industry 4.0, sustainable production, resource efficiency.*

УДК 005.8:004:338.24

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Єлізавєта Сафонова
студентка,
Ольга Кокорєва
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонського національного технічного університету
м. Хмельницький, Україна
liza2006gvv@gmail.com
kokoreva84@ukr.net

Анотація: *у роботі розглянуто роль цифрових технологій у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Визначено, що цифровізація сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню екологічного навантаження та формуванню інноваційного середовища. Проаналізовано вплив цифрових інструментів на економічну, екологічну та соціальну складові розвитку. Показано, що інтеграція технологій і смарт-менеджменту створює умови для стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зроблено висновок про необхідність комплексного підходу до цифрової трансформації як основи сталого розвитку.*

Ключові слова: *цифровізація, сталий розвиток, підприємство, цифрові технології, смарт-менеджмент, інновації.*

Сучасний етап розвитку економіки дедалі більше демонструє, що цифрові технології перестали бути тільки інструментом підвищення продуктивності, на даний момент вони стають ключовим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Інтеграція цифрових рішень бізнес-процесів створює умови для оптимізації використання ресурсів, зменшення екологічного відбитку та підвищення адаптивності організацій до зовнішніх шоків — від ринкових коливань до кризових подій (пандемія, воєнні дії).

Метою роботи є визначення ролі цифрових технологій у реалізації концепції сталого розвитку підприємств, аналіз механізмів впливу діджиталізації на економічну, екологічну та соціальну складові різних галузей економіки.

Цифрові технології змінюють саму природу підприємницької діяльності, роблячи її гнучкішою, більш прозорою та орієнтованою на інновації. За даними досліджень, підприємства, що впроваджують цифрові рішення у виробництво, логістику й управління персоналом, демонструють вищі показники продуктивності та рентабельності [1].

Такі технології, як ERP-системи чи блокчейн, дозволяють зменшити витрати, контролювати якість процесів і уникати людських помилок. У результаті формується новий тип управління — смарт-менеджмент, який базується на точних даних, прогнозах і швидкому реагуванні на зміни середовища.

Ключова ідея полягає в тому, що цифровізація сприяє не лише зростанню прибутковості, а й створенню умов для стійкого економічного розвитку, коли ресурси використовуються раціонально, а інновації стають основою довготривалого зростання [3].

Однією з головних цілей сталого розвитку є екологічна відповідальність бізнесу. Завдяки цифровим технологіям підприємства отримують інструменти для моніторингу споживання енергії, контролю рівня відходів і скорочення викидів у навколишнє середовище.

Застосування Інтернету у виробничих процесах дає змогу автоматично відстежувати стан обладнання, виявляти енергетичні втрати й оптимізувати використання матеріалів [4]. Наприклад, «розумні» системи управління енергоспоживанням у промисловості дозволяють скоротити витрати електроенергії на 10-20% без втрати ефективності.

Цифрові двійники виробництв (digital twins) використовуються для моделювання впливу технологічних процесів на довкілля, що допомагає виявляти «вузькі місця» у системі та планувати заходи з екологічної оптимізації [5]. Таким чином, цифровізація є не лише засобом економії, а й важливим кроком у досягненні екологічного балансу між бізнесом і природою.

Big Data (великі дані) стала основою сучасного цифрового менеджменту. Підприємства збирають величезні обсяги даних про споживачів, ринки, внутрішні процеси — і використовують їх для прийняття рішень, що відповідають принципам сталості.

Аналітичні платформи дозволяють прогнозувати ризики, оптимізувати логістичні маршрути, скорочувати витрати на транспорт і паливо. У результаті бізнес не лише зменшує фінансові втрати, а й скорочує викиди CO_2, підтримуючи екологічну стійкість [3].

Важливо, що технології аналізу даних створюють основу для прозорої звітності перед інвесторами та державними органами. Підприємства можуть формувати звіти з ESG-показників (Environmental, Social, Governance) в автоматичному режимі, що спрощує контроль і підвищує довіру партнерів [2].

Сталий розвиток не обмежується економічною ефективністю чи екологією — він включає також соціальний вимір. Впровадження цифрових технологій відкриває можливості для підвищення якості праці, навчання персоналу та розвитку цифрових компетенцій.

Цифрові платформи дозволяють створювати гнучкі форми зайнятості, розширювати доступ до освіти й підвищення кваліфікації, формувати корпоративну культуру інновацій [5] (рис. 1).

Разом з тим, цифровізація вимагає відповідального управління змінами. Підприємствам необхідно враховувати ризики цифрового розриву, навчати

працівників новим навичкам і створювати програми перекваліфікації. Це дозволяє уникнути соціальних диспропорцій і зберегти трудовий потенціал організацій [3].

Незважаючи на значний потенціал, цифрова трансформація пов'язана з низкою проблем. По-перше, багато українських підприємств стикаються з нестачею інвестицій у цифрові рішення, високою вартістю впровадження IT-систем і дефіцитом кваліфікованих кадрів [2].

По-друге, актуальними залишаються питання інформаційної безпеки та захисту даних, що особливо важливо в умовах кіберзагроз.

По-третє, нормативно-правова база ще не повністю адаптована до сучасних технологій: відсутність єдиних стандартів цифрової звітності чи екоаудиту гальмує сталу цифровізацію [2]. На рис. 1 відображено вплив цифрових технологій на соціальний вимір сталого розвитку підприємств.



Рис. 1. Вплив цифрових технологій на соціальний вимір сталого розвитку підприємств

Попри це, провідні підприємства демонструють, що поступове впровадження цифрових рішень — навіть у малих масштабах — уже дає позитивний ефект. Найкращі результати досягаються тоді, коли цифрова стратегія інтегрується у загальну стратегію сталого розвитку компанії [4].

Отже, цифрові технології виступають фундаментальним чинником забезпечення сталого розвитку підприємств, поєднуючи економічну ефективність, екологічну відповідальність і соціальну орієнтованість. Інтеграція цифрових інструментів створює основу для зростання конкурентоспроможності, підвищення прозорості та зменшення екологічного впливу бізнесу [2], [3].

Водночас цифрова трансформація потребує комплексного підходу, а саме поєднання технологічних інновацій із розвитком людського капіталу, оновленням систем управління та формуванням культури відповідального використання даних. Саме така синергія дає змогу підприємствам не лише виживати у динамічному цифровому світі, а й стати рушійною силою сталого розвитку суспільства загалом [4], [5].

Висновок. Таким чином, цифрові технології стають ключовим фактором сталого розвитку підприємств, адже вони підвищують ефективність, скорочують екологічні витрати та підтримують соціальну відповідальність бізнесу. Інтеграція діджитал-рішень сприяє раціональному використанню ресурсів і формує нову модель управління, орієнтовану на інновації, прозорість та довгострокове зростання.

Література

1. Федулова Л. І. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. / Л. Федулова // *Економіка природокористування і сталий розвиток.* - 2020. - № 7. - С. 6-14. - Режим доступу: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/166840/4-Fedulova.pdf (дата звернення: 16.10.2025).

2. Волкова, Н. В., Гарькава, В. Ф., & Скороход, І. П. (2023). Роль діджитал-процесів в інноваційному розвитку українського бізнесу: економічний аспект. Академічні візії, (19). - 2023. – Режим доступу: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/345 (дата звернення: 16.10.2025).

3. Томах В. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології / В. В. Томах, Т. Є. Сігаєва, М. В. Мартиненко // *Академічні візії № 18.* – 2023. – Режим доступу: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29339 (дата звернення: 16.10.2025).

4. Атстая Д., Гордополов В., Дем'янчук М., Коваль В., Козловцева В. (2021). Ensuring sustainable development of enterprises in the conditions of digital transformations. *E3S Web of Conferences*. - 2021. - № 280. С. 1-7. – Режим доступу: https://www.academia.edu/90672437/Ensuring_sustainable_development_of_enterprises_in_the_conditions_of_digital_transformations (дата звернення: 16.10.2025).

5. Блакита, Г., & Вавдійчик, І. (2025). Цифровізація як стратегічний напрям забезпечення адаптивного та сталого розвитку підприємств торгівлі України. *Молодий вчений*, 4 (135). – 2024. – Режим доступу: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6441 (дата звернення: 16.10.2025).

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Yelizavieta Safonova, Olga Kokoreva
Department of Management, Marketing and Tourism
Kherson National Technical University
Khmelnytskyi, Ukraine
liza2006gvv@gmail.com
kokoreva84@ukr.net

Abstract: the paper examines the role of digital technologies in ensuring the sustainable development of enterprises. It is determined that digitalization contributes to increasing the efficiency of resource use, reducing the environmental load and forming an innovative environment. The impact of digital tools on the economic, environmental and social components of development is analyzed. It is shown that the integration of technologies and smart management creates conditions for sustainable growth and increasing the competitiveness of enterprises. The conclusion is made about the need for a comprehensive approach to digital transformation as the basis of sustainable development.

Keywords: digitalization, sustainable development, enterprise, digital technologies, smart management, innovation.

УДК 004.8:339.138:658.5(045)

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Борис Моторний
Студент кафедри Інтелектуальної цифрової економіки
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
Миколаїв, Україна
motorniyboris05@gmail.com
Оксана Корнієнко
Завідувач кафедри інтелектуальної цифрової економіки, к.е.н., доцентка
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
Миколаїв, Україна
kornienko.oksana@nuos.edu.ua

Анотація. *Окреслено ключові тенденції трансформації маркетингу під впливом інтелектуальних цифрових технологій та вимог сталого розвитку. Проаналізовано екологічні й етичні ризики, що виникають у процесі впровадження MarTech-рішень, а також їхній потенціал для підтримки принципів економіки замкненого циклу. Узагальнено переваги використання ШІ у формуванні відповідального споживання та підвищенні прозорості*

маркетингових процесів. Зроблено висновок про важливість інтеграції принципів «зеленого» та етичного маркетингу у цифрові технології вже на етапі їхнього проєктування.

Ключові слова: *сталий розвиток, маркетинг, MarTech, ШІ, автоматизація, ESG, етичний маркетинг, еко-товари.*

Сучасний маркетинг перебуває на етапі глибокої трансформації, що зумовлено одночасним впливом двох потужних тенденцій. З одного боку, бізнес активно інтегрує інтелектуальні цифрові технології та системи автоматизації (MarTech), спрямовані на підвищення ефективності комунікацій, персоналізацію пропозицій та оптимізацію бізнес-процесів. З іншого боку, глобальна парадигма сталого розвитку висуває нові вимоги до екологічної відповідальності, соціальної етики та належного корпоративного управління (ESG).

У цьому контексті, маркетинг опиняється на концептуальному роздоріжжі: необхідність упровадження передових інтелектуальних технологій поєднується з потребою забезпечення відповідності принципам сталості. Таке поєднання породжує низку методологічних і практичних суперечностей. Зокрема, «розумні» технології здатні виступати як каталізатором сталого розвитку, забезпечуючи раціональне використання ресурсів та точніші дані для стратегічного планування, так і потенційним джерелом ризиків – від зростання енергоспоживання цифрової інфраструктури до можливих порушень етичних норм щодо використання даних.

Впровадження MarTech у маркетингову діяльність формує комплекс взаємопов’язаних переваг і викликів. До переваг належать підвищення прозорості бізнес-процесів, можливість моніторингу ESG-індикаторів у реальному часі, зростання точності прогнозування поведінки споживачів і відповідно – ефективніше планування сталих стратегій. Водночас існують і суттєві обмеження: необхідність додаткових ресурсів для масштабування цифрових систем, ризики «надмірної автоматизації», що може знижувати рівень соціальної орієнтації бізнесу, а також питання етичної відповідальності щодо алгоритмічного упередження.

Отже, взаємодія інтелектуальних маркетингових технологій і концепції сталого розвитку має дуалістичний характер. Для систематизації ключових позитивних та негативних аспектів застосування MarTech у цьому контексті узагальнено основні аргументи «за» і «проти» (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив автоматизації маркетингу на сталий розвиток

Аспект	Проблеми та ризики	Можливості та плюси
Екологія	Величезне енергоспоживання: ШІ та сервери «їдять» багато енергії, що шкодить екології це називається «цифровий вуглецевий слід».	Економія ресурсів: можна точно прогнозувати попит (щоб не робити зайвого) та відмовитись від паперової реклами.

Суспільство	Несправедливі алгоритми: ШІ може дискримінувати людей (напр., показувати вакансії з високою оплатою переважно чоловікам).	Навчання людей: чат-боти можуть пояснювати про сортування сміття. Персональна реклама допомагає просувати «зелені» товари.
	Спілкування з роботом: люди втомлюються від чат-ботів і хочуть людського сервісу.	Доступність: технології роблять інформацію про еко-товари доступною для всіх 24/7.
Бізнес та управління	Незрозумілий ШІ: втрата довіри, бо неясно, чому ШІ прийняв таке рішення.	Чесність: можна відстежити весь шлях товару (напр., через блокчейн) і довести, що він справді «еко».

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Як свідчать дані табл. 1, ключовими проблемами впровадження інтелектуальних маркетингових технологій у контексті сталого розвитку залишаються екологічні та етичні ризики. Передусім, функціонування великих масивів цифрової інфраструктури – від дата-центрів до IoT-пристроїв – супроводжується значним енергоспоживанням, що створює додаткове навантаження на електромережі та збільшує вуглецевий слід цифрових сервісів [1]. Поряд із цим, використання алгоритмів машинного навчання та автоматизованих систем прийняття рішень може призводити до ненавмисної дискримінації певних соціальних груп, викривлення результатів сегментації або формування комунікацій, які порушують етичні норми. Такі прояви суперечать базовим принципам соціальної відповідальності та підривають довіру до брендів.

Водночас потенціал інтелектуальних технологій відкриває нові можливості для формування сталих моделей маркетингової діяльності. Використовуючи точні аналітичні інструменти, підприємства можуть не лише оптимізувати споживання ресурсів, а й спрямовувати комунікації на популяризацію екологічно виваженої поведінки, відповідального споживання та усвідомленого вибору продуктів. У цьому сенсі маркетинг перестає бути виключно інструментом стимулювання збуту та перетворюється на механізм формування культурних і поведінкових змін у суспільстві.

Подальший аналіз дозволяє визначити конкретні цифрові та інтелектуальні технології, що безпосередньо сприяють зміцненню сталості маркетингових процесів. До таких інструментів належать системи автоматизованого управління життєвим циклом споживача, екологічні аналітичні платформи, алгоритми персоналізації, орієнтовані на зменшення інформаційного перевантаження, технології відстеження ланцюгів постачання (blockchain) для забезпечення прозорості, а також рішення, спрямовані на мінімізацію енергоспоживання

цифрових сервісів. Основні з них узагальнено у табл. 2, де представлено технологічні напрямки, що здатні підсилити сталий вимір маркетингової діяльності та підвищити її відповідність екологічним і соціальним критеріям.

Таблиця 2

MarTech-інструменти, що сприяють реалізації принципів сталого розвитку в маркетинговій діяльності

Технологія	Як це працює на практиці
Прогнозування (ШІ)	Допомагає не виробляти зайвих товарів; допомагає знайти аудиторію, яка вже цікавиться екологією.
Чат-боти (на базі ШІ)	Пояснюють клієнтам про сортування чи еко-ініціативи компанії 24/7. Збирають відгуки про те, що ще «зеленого» можна зробити.
Блокчейн	Як «цифровий паспорт» товару. Доводить, що кава справді «Fair Trade», а кросівки – з переробленого пластику. Захищає від «грінвошингу».
Динамічний контент	Автоматично показує людині еко-альтернативу в рекламі: наприклад, товар в еко-упаковці або від місцевого фермера (щоб везти не далеко).

Джерело: складено автором на основі даних [2]

Сучасні інтелектуальні маркетингові технології створюють умови для інтеграції принципів економіки замкненого циклу у бізнес-моделі компаній. Завдяки можливостям ШІ, цифрові платформи здатні автоматично формувати індивідуальні рекомендації, що стимулюють повторне використання та продовження життєвого циклу продуктів. Зокрема, алгоритмічні системи підтримують реалізацію програм типу *buy-back*, пропонуючи споживачам здати застарілі пристрої в обмін на знижку, або сприяють переходу до моделей «продукт як послуга», де товар не купується остаточно, а орендується для тимчасового користування [2]. Такі підходи суттєво зменшують обсяги відходів і сприяють формуванню раціональніших моделей споживання.

Ключовою перспективою розвитку маркетингових технологій у контексті сталості є зміна методології оцінювання результативності маркетингових практик. Традиційні показники, на кшталт ROI, фокусуються переважно на фінансовому ефекті діяльності та не враховують broader соціально-екологічних наслідків. Натомість концепція ROSI (Return on Sustainability Investment) передбачає інтегральну оцінку впливу маркетингових активностей на довкілля та суспільство [3]. Це може включати вимірювання вуглецевого сліду окремого замовлення чи транзакції, частки реалізованих екологічно сертифікованих товарів, ступеня участі споживачів у програмах повернення або повторного використання продукції тощо. Такий підхід змінює парадигму маркетингового успіху – від максимізації продажів до оцінки загальної цінності, створеної для суспільства.

З огляду на це, технології слід розглядати не як самодостатню мету, а як інструмент, здатний підсилювати як позитивні, так і негативні тенденції у маркетинговій діяльності. Таким чином, неможливо спочатку оптимізувати штучний інтелект винятково під збільшення обсягів продажів, а вже потім адаптувати його до екологічних або етичних вимог. Принципи сталого, «зеленого» та соціально відповідального маркетингу мають бути інтегровані у цифрові системи з моменту їх проєктування. Лише такий підхід забезпечує гармонійне поєднання технологічної інноваційності та відповідності ESG-критеріям, що є визначальним для сталого розвитку сучасних ринків.

Література

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken, NJ : Wiley, 2021. 221 p. URL: https://rudyct.com/mm/Digimark/Marketing-5.0-Technology.forHumanity_Kotler,Kartajaya,Setiawan-2021.pdf (дата звернення: 31.10.2025).

2. Chi M., Muhammad S., Khan Z., Ali S. Is centralization killing innovation? The success story of technological innovation in fiscally decentralized countries. 2021. 168 p. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120731 (дата звернення: 31.10.2025).

3. Карпенко О., Карпенко І. Маркетинг сталого розвитку в умовах цифровізації. *Economic Synergy.* 2025. С. 59-69. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-5

INTELLECTUAL DIGITAL MARKETING TECHNOLOGIES AND BUSINESS PROCESS AUTOMATION AS FACTORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Borys Motornyi, Oksana Korniienko
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract. *The key trends of marketing transformation under the influence of intellectual digital technologies and the requirements of sustainable development are outlined. The environmental and ethical risks arising from the implementation of MarTech solutions, as well as their potential to support the principles of the circular economy, are analyzed. The advantages of using AI in shaping responsible consumption and increasing the transparency of marketing processes are summarized. A conclusion is drawn about the importance of integrating the principles of «green» and ethical marketing into digital technologies already at the stage of their design.*

Keywords: *sustainable development, marketing, MarTech, AI, automation, ESG, ethical marketing, eco-products.*

УДК 339.138:658.8

МАРКЕТИНГ-МІКС: ВІД «4P» ДО «7C»

Володимир Парсяк
доктор економічних наук, професор
Миколаївський обласний осередок спілки економістів України,
м. Миколаїв, Україна
volodymyr.parsyak@nuos.edu.ua

Анотація. *Інформація, що знайшла відбиток у доповіді, демонструє зміни у вставлені академічної спільноти та маркетологів-практиків до інструментів, які вони використовують, справляючи найліпше враження на цільову аудиторію: студентську та споживацьку. Підкреслено: маркетинг неупинно наповнюється новим змістом, відбиваючи прагнення та вподобання клієнтів, а також зміни у технологіях задоволення їхніх потреб.*

Ключові слова*: економіка, підприємництво, маркетинг, маркетинг-мікс, мотивація споживання*

Маркетинг-мікс – упорядкована система методів, технологій, стратегій, ресурсів, потрібних для приваблення потенційних покупців. З плином часу погляди на її структуру змінюються, відбиваючи метаморфози ринку та технології впливу на нього. Широкому загалу з 60-х років минулого сторіччя добре відома модель з такими інгредієнтами: product, price, place, promotion – «4P» [1]. Невдовзі поруч з ними з'явився п'ятий компонент – «Peopl». Він інтегрував в собі споживачів, бізнес-партнерів, персонал організації, який набув цифрових компетенцій, поділяє цінності сталого економічного розвитку.

Розбудовуючи модель «7P», до вже згаданих складників додали:

«Physical evidences», які сприяють продажам товарів та передачі інформації про них. Йдеться про усе, що постає перед очима клієнтів під час контактів з бізнесом – фірмовий знак, паковання, візитки, дизайн інтер'єру фізичного середовища де відбувається купівля-продаж товару або інтерфейс вебсайту підприємства. В останньому випадку говоримо про зручну та надійну навігацію, доступні відомості стосовно підприємства, точне зображення інформації щодо кожного продукту, про контакти для продовження комунікацій та способи розрахунку за продукт;

«Process». Стосується налагоджування взаємин між підприємством та споживачами, створення комфортних умов покупки. Зокрема, оформлення замовлення, пакування, узгодження способу та часу доставлення. Чим більш органічними та персоналізованими є процеси, тим сильніше задоволення отримають клієнти, виявляючи лояльне ставлення до бренду, перетворюючись у його адвокатів.

Певною новацією, якщо говорити про «Р»-моделі, стало приєднання до стартових «4Р» ще чотирьох, але з царини менеджменту. Дві з них нам вже відомі: «People» та «Process». А от як виглядають інші:

«Programs». Цей інгредієнт відбиває ідею інтегрованого підходу до розробки та впровадження маркетингових заходів. Наприклад, об'єднання з цільовими споживачами всіх аспектів комунікації (реклами, зв'язків з громадськістю, соціальних мереж), узгоджених з позицій ключової ідеї, змісту контенту, форми, тональності повідомлень, графіки, заголовків, прилаштованих до особливостей тих чи інших носіїв та платформ, на яких заплановано їхнє розміщення. Як результат:

– підвищується ефективність маркетингу через збільшення продажів, посилення лояльності до бренду з боку клієнтів з одночасним заощадженням коштів на створення відповідних кампаній;

– зростає впізнаваність бренду за його атрибутами, продубльованими на TV, в пресі, в місцях продажу, в інтернеті;

«Performance». Означає, що результати маркетингу розглядають крізь призму соціально-етичної відповідальності бізнесу. За такого ставлення до справи в коло симпатиків створених продуктів залучають тих покупців, які не байдужі до вибору бізнесом сталих методів нарощування прибутків.

Новаторською вважаємо пропозицію використовувати в маркетинговій діяльності мікс-моделі «С»-класу [2]. Перша з них – «4С»:

– consumer needs. Йдеться про вже добре відому нам істину: продається лише той продукт, який задовольняє споживчий попит. З його дослідження розпочинаються роздуми про започаткування бізнесу або про стратегії його піднесення;

– cost. Складаються з ціни, яку сплачено за придбаний товар, експлуатаційних витрат, тих, які обумовлюють перевезення до місця покупки, ознайомлення з правилами запуску та користування, виявлення недобросовісності виробника (використання брудних похідних ресурсів, виявлення браку);

– convenience. Означає потребу уникати одновимірності маркетингу. Споживач на власний розсуд обирає способи покупки та отримання товару. Продуцент вивчає уподобання клієнтів та умов, за яких вони погодяться оплатити продукт;

– communication. Фахівці маркетингового підрозділу, мають вибудовувати відкритий, двосторонній діалог з клієнтами. В його підґрунтя закладають бажання задовольнити їх потреби. Комунікації не мають нічого спільного з маніпуляціями свідомістю, які характерні для оманливої реклами недобросовісних продавців. Зокрема тих, які ведуть свій бізнес через Інтернет. Тому, перш ніж скористатися його послугами, рекомендується переконатися у наявності на сайті магазину обов'язкової інформації: найменування продавця, його місцеперебування, характеристики продукції, її ціна, вартість доставлення,

умови та форми оплати, гарантії, процедура пред'явлення претензій, умови постачання, порядок розірвання укладеної угоди та повернення товару.

«4С»-модель, переконані її прихильники, зорієнтована на нішовий маркетинг. Тоді як «4Р» – на масовий його різновид. Диджиталізація маркетингових відносин викликала потребу розширити «4С»-модель до формату «7С» завдяки приєднанню таких компонентів:

– credibility. Означає, що усі засоби комунікацій мають містити вичерпні відомості, які б посилювали довіру споживачів до продуктів підприємства. Вони ж, перш ніж прийняти остаточне рішення про покупку, прагнуть перевірити надійність бренду, якість товарної пропозиції, апелюючи до досвіду своїх попередників або до відомостей з сайтів конкурентів;

– connection. Базується на засадах «вхідного маркетингу». На відміну від «вихідного маркетингу» з його спілкуванням з великою анонімною аудиторією, вхідний сконцентрований на контактах з цільовою аудиторією через текстовий контент, інфографіку в блогах, відеоматеріали, подкасти та засоби пошукової оптимізації;

– customer service – обслуговування покупців. По відповідну допомогу звертаються до агента з підтримки, повідомлень на сайті підприємства та на його сторінках в соціальних мережах. Чат-боти допомагають знайти відповіді на стандартні запитання і в день, і в ночі.

Висновки. 1. Прагнення формувати настрої ринків, якнайкраще задовольняти потреби, які панують на них, спонукають до пошуку усе досконаліших інструментів маркетингу. 2. Власники бізнесу та менеджмент підприємств має ставитися до їхнього оновлення як до імператива.

Література.

[1]. Парсяк В.Н. Маркетинг-микс: зміни у поглядах щодо інгредієнтів. *Науковий погляд: економіка та управління*, № 3, 2022 с. 77-82.

[2]. Парсяк В.Н. Маркетинг: гібридна дійсність. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2023., 2023, 566 с.

MARKETING MIX: FROM «4P» TO «7C»

Volodymyr Parsyak
Mykolaiv Regional Branch of the Union of Economists of Ukraine

Abstract. *The information reflected in the report demonstrates changes in the attitudes of the academic community and marketers-practitioners to the tools they use to make the best impression on the target audience: students and consumers. It is emphasized: marketing is constantly being filled with new content, reflecting the aspirations and preferences of customers, as well as changes in the technologies for satisfying their needs.*

Keywords: *economics, entrepreneurship, marketing, marketing mix, consumption motivation.*

УДК 336.71:004.9

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Артемій Торлопов
аспірант кафедри економічної політики та безпеки
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
kafedra.menedzhmentu.zed@gmail.com

Анотація: *У тезах розглянуто ключові тенденції та перспективи розвитку банківської системи України в умовах цифрової економіки. Визначено напрями цифрової трансформації: розвиток безготівкових платежів, відкритого банкінгу, штучного інтелекту в управлінні ризиками, кіберзахисту та аналітики даних. Обґрунтовано, що гармонізація регулювання, розвиток фінтех-екосистем і інвестиції у людський капітал є стратегічними умовами підвищення конкурентоспроможності банківського сектору України.*

Ключові слова: *банківська система, цифрова економіка, відкритий банкінг, Big Data, штучний інтелект, кібербезпека, фінансова інклюзія, цифрова гривня.*

Розвиток цифрової економіки суттєво трансформує функціонування фінансового сектору, змінюючи як інституційну структуру, так і операційні моделі банківської діяльності. Для банків України цифровізація стає не лише технологічним викликом, а й стратегічним чинником конкурентоспроможності, ефективності та фінансової стійкості.

У сучасних умовах банківська система поступово переходить від класичної моделі обслуговування клієнтів до екосистемного типу розвитку, де цифрові сервіси, платформи та партнерські технології створюють єдине інтегроване середовище. Як зазначає Національний банк України [1], пріоритетом є впровадження інновацій, підвищення кіберстійкості та розвиток фінансової інклюзії шляхом цифрових каналів доступу до послуг.

Ключовими напрямами цифрової трансформації банківської системи України є:

– розвиток безготівкової економіки та миттєвих платежів (система НПС «ПРОСТІР», SEPA, ISO 20022);

– впровадження відкритого банкінгу (open banking), який забезпечує обмін фінансовими даними через стандартизовані API;

– використання штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних (Big Data) у ризик-менеджменті, скорингу клієнтів, виявленні шахрайства;

– автоматизація управління активами та пасивами (ALM) через системи аналітики в реальному часі;

– впровадження RegTech та SupTech-рішень у наглядових і комплаєнс-процесах;

– розвиток хмарних технологій і кіберзахисту, що забезпечують гнучкість і безпеку банківських даних.

Як зазначає Deloitte [2], цифровізація банків дозволяє не лише оптимізувати процеси, а й створює нову цінність для клієнта — персоналізацію, зручність, швидкість і прозорість. Паралельно з технологічним прогресом формується нова культура довіри, заснована на цифровій ідентифікації, е-договорі та біометричних інструментах підтвердження операцій.

Водночас цифрова трансформація супроводжується зростанням ризиків кібербезпеки, залежності від IT-інфраструктури, потребою в оновленні регуляторних підходів. Відповідно до рекомендацій Базельського комітету [3], стійкий розвиток банків можливий лише за умови комплексного управління технологічними ризиками, запровадження багаторівневого захисту та формування політик цифрової відповідальності.

Важливим чинником розвитку є державна стратегія цифровізації фінансового сектору, ініційована НБУ у 2022–2024 рр. Її мета — створення єдиного цифрового простору для банків і клієнтів, гармонізація стандартів із європейськими вимогами (PSD2, DORA, AI Act) і стимулювання фінтех-екосистеми [4]. У перспективі очікується впровадження цифрової гривні (e-hryvnia) як елемента розширення фінансової інклюзії та зниження вартості трансакцій.

Висновок. Перспективи розвитку банківської системи України у цифровій економіці визначаються балансом між інноваційністю, стабільністю та безпекою. Банки, які інвестують у data-driven аналітику, автоматизацію рішень і клієнтоорієнтованість, отримають довгострокові конкурентні переваги. Водночас держава має забезпечити інституційну підтримку, кіберстійкість і розвиток людського капіталу, що стане основою сталого розвитку фінансового сектору.

Література

1. Національний банк України. *Звіт про фінансову стабільність*. Київ: НБУ. 2024.

2. Deloitte Insights. *Digital Banking Maturity and the Rise of AI-Driven Finance.* London. 2023.

3. Basel Committee on Banking Supervision. *Principles for Operational Resilience and Sound Management of Technological Risks*. BIS. 2023.

4. Міністерство цифрової трансформації України. *Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства 2024–2030.* Київ: Мінцифра. 2024.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE IN THE DIGITAL ECONOMY

Artemii Torlopov
Postgraduate Student, Department of Economic Policy and Security
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Abstract. *The theses explore the key trends and prospects for the development of Ukraine's banking system in the digital economy. The main directions of transformation include cashless payments, open banking, artificial intelligence in risk management, cybersecurity, and data analytics. It is substantiated that regulatory harmonization, the development of fintech ecosystems, and investments in human capital are strategic factors for enhancing the competitiveness of Ukraine's banking sector and ensuring its sustainable growth.*

Keywords: *banking system, digital economy, open banking, Big Data, artificial intelligence, cybersecurity, financial inclusion, digital hryvnia.*

УДК 336.7

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКІВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

Єлизавета Хузіна
магістрантка кафедри фінансів
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
kafedra.menedzhmentu.zed@gmail.com

Анотація: *у статті розглянуто концепцію інтелектуалізації процесів управління ліквідністю банків у контексті цифрової трансформації фінансової системи. Обґрунтовано, що впровадження цифрових технологій, систем бізнес-аналітики, машинного навчання та штучного інтелекту змінює підходи до моніторингу й прогнозування ліквідності. Зазначено, що data-driven governance стає основою сучасного банківського менеджменту, забезпечуючи прийняття рішень на основі великих масивів даних, автоматизацію процесів управління активами й пасивами, підвищення точності прогнозів та прозорості операцій. Доведено, що інтелектуалізація управління ліквідністю сприяє фінансовій стійкості банків і сталому розвитку всієї фінансової системи в умовах цифрової економіки.*

Ключові слова: *ліквідність банків, цифрова трансформація, інтелектуалізація, штучний інтелект, автоматизація, управління активами і пасивами, data-driven governance, фінансова стійкість, сталість розвитку.*

Сучасні виклики фінансової системи в умовах глобальної цифровізації актуалізують проблему інтелектуалізації управління ліквідністю банків, що стає ключовим чинником їхньої фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Ліквідність банку є динамічною характеристикою його здатності своєчасно виконувати зобов'язання, а цифрові технології відкривають нові можливості для її ефективного моніторингу, прогнозування й регулювання.

У контексті цифрової трансформації фінансової системи управління ліквідністю набуває ознак автоматизованого, аналітичного та адаптивного процесу. Замість традиційних ручних розрахунків і статичних нормативів банки дедалі активніше використовують інтелектуальні системи аналізу даних (Business Intelligence), нейронні мережі, big data-аналітику, машинне навчання для прогнозування грошових потоків і поведінки клієнтів.

Як зазначає С. Міщенко [1, с.30], цифрові технології забезпечують не лише оперативність рішень, а й їхню точність, що дозволяє банкам підтримувати оптимальний рівень ліквідності без надмірних резервів.

Одним із ключових напрямів інтелектуалізації є використання автоматизованих ALM-платформ (Asset and Liability Management systems), які здійснюють моделювання структури активів і пасивів, визначають розриви ліквідності (GAP) у різних часових інтервалах та пропонують оптимальні сценарії реагування [2]. Такі системи інтегруються з ERP-платформами банку, що дає змогу створювати єдине цифрове середовище управління ризиками.

Згідно з дослідженнями НБУ [3], важливою тенденцією стає перехід від реактивного до превентивного управління ліквідністю, коли банки не просто реагують на дефіцит ресурсів, а завчасно прогнозують його на основі інтелектуальних моделей. Це підвищує гнучкість рішень і сприяє фінансовій стабільності всієї системи.

Впровадження штучного інтелекту (AI) в управління ліквідністю дозволяє проводити стрес-тестування, формувати коротко- й довгострокові прогнози грошових потоків з урахуванням змін ринкових умов, процентних ставок, поведінкових моделей клієнтів. Як зазначають Bock & Molineux [4, с. 158], AI-рішення в банках трансформують підхід до управління ризиками — від статистичних методів до самонавчальних алгоритмів.

У перспективі інтелектуалізація банківського управління є не лише інструментом підвищення ефективності, а й умовою сталого розвитку фінансової системи, адже сприяє прозорості, автоматизації, адаптивності та зниженню людського фактору в прийнятті рішень [5]. Це формує нову парадигму банківського менеджменту — data-driven governance, у центрі якої знаходяться дані, алгоритми та швидкість реакції на ризики. Такі системи аналізують тисячі параметрів — від структури активів і пасивів до динаміки клієнтських потоків — і формують інтелектуальні підказки (insights) для управлінців. Це дозволяє не просто спостерігати за станом ліквідності, а прогнозувати її дефіцит, моделювати сценарії поведінки банку за різних ринкових умов і автоматично формувати рекомендації щодо розподілу ресурсів.

У межах цієї моделі управління ліквідністю банк функціонує як адаптивна система, що самонавчається. Вона реагує на зовнішні зміни не через ручне втручання, а шляхом автоматизованого прийняття рішень, побудованого на аналітичних показниках — cash flow, GAP-аналізі, процентній чутливості, вартості ресурсів.

Водночас зростає роль predictive analytics — прогнозної аналітики, що дозволяє виявляти майбутні ризики нестачі ліквідності задовго до їхнього виникнення. Таке управління стає крос-функціональним: дані з усіх підрозділів банку — ризик-менеджменту, казначейства, корпоративного бізнесу, маркетингу — інтегруються в єдину інформаційну систему. Рішення приймаються не локально, а на основі єдиного цифрового джерела правди (single source of truth), що мінімізує дублювання, помилки та суб'єктивізм.

Висновок. Отже, data-driven governance у сфері управління ліквідністю — це не просто автоматизація процесів, а формування інтелектуальної управлінської екосистеми, де дані виступають стратегічним активом, а алгоритми — новим рівнем управлінської компетенції. Такий підхід забезпечує прозорість, швидкість реагування, точність прогнозів і сприяє сталому розвитку банківської системи, яка здатна балансувати між прибутковістю, стабільністю та інноваційністю.

Література

1. Міщенко С. В. Цифровізація банківської системи: ризики та перспективи розвитку. *Фінанси України*. 2023. №2. с. 25–37.

2. Basel Committee on Banking Supervision. Liquidity Risk Management and Supervision: *Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision*. BIS, 2022.

3. Національний банк України. *Звіт про фінансову стабільність*. Київ: НБУ. 2024.

4. Bock A., Molineux A. Artificial Intelligence in Banking Risk Management. *Journal of Banking Regulation.* 2023. Vol. 24(3). pp. 145–162.

5. Deloitte Insights. *AI and Automation in Liquidity Management: Transforming Treasury in the Digital Era*. 2024.

INTELLECTUALIZATION OF BANK LIQUIDITY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL SYSTEM

Yelyzaveta Khuzina
Master's student, Department of Finance
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Abstract. *the article examines the concept of the intellectualization of bank liquidity management processes in the context of the digital transformation of the financial system. It substantiates that the implementation of digital technologies, business analytics systems, machine learning, and artificial intelligence is transforming approaches to liquidity monitoring and forecasting. It is noted that*

data-driven governance becomes the foundation of modern banking management, ensuring decision-making based on large data sets, automation of asset and liability management processes, enhanced forecasting accuracy, and operational transparency. It is proved that the intellectualization of liquidity management contributes to the financial stability of banks and the sustainable development of the entire financial system in the digital economy.

Keywords: *bank liquidity, digital transformation, intellectualization, artificial intelligence, automation, asset and liability management, data-driven governance, financial stability, sustainable development.*

СЕКЦІЯ 3
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА

УДК 658.14

УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Владислав Бєлуха
магістрант кафедри менеджменту
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
kafedra.menedzhmentu.zed@gmail.com

Анотація: *у статті розглянуто управління грошовими потоками підприємства як ключовий інструмент забезпечення фінансової безпеки в умовах нестабільності. Обґрунтовано важливість цифрових технологій, прогнозної аналітики та системного підходу до оптимізації грошових потоків. Показано, що впровадження автоматизованих систем управління та data-driven підходу підвищує ліквідність і фінансову стійкість підприємства..*

Ключові слова: *грошові потоки, фінансова безпека, нестабільність, цифровізація, ліквідність, прогнозування, автоматизація, ризик-менеджмент.*

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються підвищеним рівнем фінансової нестабільності, коливаннями валютних курсів, інфляційними ризиками, зростанням собівартості ресурсів та зниженням ділової активності. У таких умовах ефективне управління грошовими потоками стає одним із найважливіших інструментів забезпечення фінансової безпеки підприємства, оскільки саме воно гарантує своєчасне виконання зобов'язань, підтримання ліквідності та фінансової стійкості.

Грошові потоки виступають основою для формування фінансових результатів, оцінки рентабельності, ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання. Системне управління потоками передбачає планування, контроль, аналіз та прогнозування надходжень і витрат коштів із метою збалансування їх у часі. Як зазначає І. О. Бланк [1, с.52], управління грошовими потоками повинно ґрунтуватися на принципах цілісності, оперативності та економічності, що забезпечує узгодженість фінансових рішень з обсягами та строками надходження ресурсів.

В умовах фінансової нестабільності особливого значення набуває підхід до управління ліквідністю як складової фінансової безпеки. Для цього підприємства повинні створювати системи оперативного моніторингу грошових потоків, що

дозволяють виявляти ризики дефіциту коштів, прогнозувати розриви ліквідності та вчасно коригувати фінансову політику. Як зазначає В.П. Савчук [2, с.42], стабільність руху грошових потоків є запорукою мінімізації ризику неплатоспроможності.

Інтеграція цифрових технологій у процес управління фінансами відкриває нові можливості для аналізу та контролю. Застосування ERP-систем, аналітичних панелей (dashboard-аналітики), автоматизованого cash flow forecasting дозволяє банкам і підприємствам приймати data-driven рішення, базовані на реальних фінансових даних, а не на експертних припущеннях [3]. Це сприяє підвищенню точності прогнозування, оптимізації обороту коштів і створенню аналітичної культури управління.

У міжнародній практиці дедалі більшого поширення набувають сценарне моделювання та стрес-тестування ліквідності, які допомагають оцінити вплив макроекономічних шоків на платоспроможність підприємства. За даними OECD [4], компанії, які впровадили цифрові інструменти прогнозування cash flow, демонструють на 20–25 % вищу стійкість до фінансових ризиків.

У період криз важливим елементом стає оптимізація структури грошових потоків, тобто синхронізація строків надходжень і платежів, скорочення неефективних витрат, реструктуризація заборгованості, а також формування резервів ліквідності. Згідно з рекомендаціями НБУ [5], управління грошовими потоками має бути інтегроване в систему загального ризик-менеджменту підприємства, що забезпечить баланс між прибутковістю, ризиком і фінансовою гнучкістю.

Висновок. Отже, управління грошовими потоками в умовах нестабільності перетворюється на комплексну систему забезпечення фінансової безпеки, яка базується на поєднанні стратегічного планування, оперативного контролю, цифрової аналітики та гнучкої адаптації до ринкових змін. Підприємства, що запроваджують автоматизовані системи аналізу та управління ліквідністю, отримують не лише стабільність грошових ресурсів, але й стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Література

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Ніка-Центр. 2022.

2. Савчук В. П. Управління грошовими потоками підприємства. Київ: КНЕУ. 2023.

3. Deloitte Insights. *Digital Treasury: How Technology Is Transforming Cash Flow Management*. London. 2023.

4. OECD Report. *Financial Resilience and Liquidity Risk Management in Times of Uncertainty*. Paris. 2023.

5. Національний банк України. *Звіт про фінансову стабільність*. Київ: НБУ. 2024.

ENTERPRISE CASH FLOW MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING FINANCIAL SECURITY UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY

Vladyslav Bielukha
Master's student, Department of Finance
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Abstract. *The paper examines enterprise cash flow management as a key tool for ensuring financial security under instability. The importance of digital technologies, predictive analytics, and a systemic approach to optimizing cash flows is substantiated. It is shown that the implementation of automated management systems and data-driven approaches enhances enterprise liquidity and financial stability.*

Keywords: *cash flows, financial security, instability, digitalization, liquidity, forecasting, automation, risk management.*

УДК 336.717:004.9

ІНОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У БАНКІВСЬКОМУ РОЗРАХУНКОВО-КАСОВОМУ ОБСЛУГОВУВАННІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Дмитро Бойко
студент групи 4441
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м.Миколаїв, Україна
pojiloypostal@gmail.com

Анотація*: У статті досліджується роль розрахунково-касового обслуговування в економіці, на яких принципах грунтується організація розрахунково-касового обслуговування, які фактори для цього враховуються. Пропонується використання системи електроного банкінгу, з усіма його перевагами, а також переймання міжнародного досвіду аудиту. Як результат статті підсумовується важливість правильної організації процесу розрахунково-касового обслуговування та впровадження новітніх технологій.*

Ключові слова*: розрахунково-касове обслуговування, комерційний банк, електроний банкінг.*

На сучасному етапі розвитку економічної системи, комерційні банки відіграють важливу роль в обслуговуванні господарської діяльності своїх клієнтів, сприяючи розвитку реального сектору економіки. Найбільш традиційним і стандартизованим видом фінансових послуг банків є розрахунково-касове обслуговування (РКО).

Саме ці послуги займають провідне місце в організації діяльності будь-якого комерційного банку України, адже становлять основну частину його дохідної частини. Згідно Закону України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні», розрахунково-касове обслуговування – це послуги, що надаються

банком клієнту на підставі відповідного договору, укладеного між ними, які пов'язані із переказом коштів з рахунка (на рахунок) цього клієнта, видачею йому коштів у готівковій формі, а також здійсненням інших операцій, передбачених договорами [1].

Організація розрахунково-касового обслуговування в комерційних банках ґрунтується на основі загальноприйнятих принципів, обумовлених закономірностями функціонування банківського ринку:

- відносини між банком і клієнтом у процесі розрахунково-касового обслуговування будуються на засадах партнерства і взаємної вигоди та здійснюються на підставі договору про розрахунково-касове обслуговування;
- економічні агенти – власники грошових коштів мають право вибору банку та форми платежу (готівкової чи безготівкової) для розрахунково-касового обслуговування;
- безготівкові платежі між господарськими агентами будуються на принципі строковості і можуть бути довгостроковими, строковими і простроченими в залежності від визначеного в договорі строку;
- строк переказу банком коштів з рахунку визначається клієнтом відповідно до порядку його розрахунків з контрагентом, передбаченого у господарському договорі;
- переказ коштів чи видача готівки з рахунку здійснюється банком за розпорядженням власника і в порядку визначеної ним послідовності;
- кожний клієнт має право на збереження таємниці про стан його рахунків в банку.

В умовах економічних та політичних проблем в Україні, вітчизняні банківські установи працюють із різною ефективністю. Однак, на сучасному етапі розвитку банківської системи, далеко позаду залишають конкурентів ті банки, які бездоганно обслуговують клієнтів і роблять це з мінімальними витратами.

Загалом, для вибору банку щодо здійснення розрахунково-касового обслуговування, клієнти найчастіше враховують наступні фактори:

- надійність банку як платіжного агента;
- швидке реагування та професіоналізм працівників служби обслуговування клієнтів;
- відсутність затримок за проведення платежів, вчасність, оперативність обслуговування;
- розмір комісій, що стягуються банком за РКО;
- використання сучасних технологій в обслуговуванні [2, с.18].

В умовах значної конкуренції на сучасному ринку банківських послуг, альтернативою для банків щодо здійснення розрахунково-касового обслуговування клієнтів є використання системи електронного банкінгу, яка дозволяє здійснювати розрахунки та отримувати інформацію про їхній стан без відвідування банку.

Основними перевагами електронного банкінгу є:

1) оперативність – здійснення банківського обслуговування відбувається, переважно, миттєво;

2) зручність – можливість користування послугами в зручний для клієнта час та з будь-якої точки світу;

3) простота підключення до системи електронного обслуговування;

4) доступність – вартість користування послугами електронного обслуговування в декілька разів нижча порівняно з класичними методами;

5) різноманітність – багато банків пропонують широкий спектр каналів електронного обслуговування (інтернет, мобільний та стаціонарний телефон тощо) [3].

Головною мотивацією комерційних банків у впровадженні даної системи є мінімізація витрат та можливість обслуговування більшої частки клієнтів, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність банківської установи. Також, одним з ефективних шляхів покращення розрахунково-касового обслуговування є організація відповідного аудиту, що передбачає вивчення бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності та виявлення можливих порушень касової дисципліни для пошуку можливих шляхів їх усунення.

Слід зазначити, що для комерційних банків України слід перейняти міжнародний досвід щодо проведення аудиту, який базується на чотирьох підходах:

- виїзна інспекція;
- аналіз матеріалів зовнішнього аудиту;
- суворий контроль за фінансовою звітністю;
- відображення результатів діяльності аудиту у формах річної фінансової звітності та їх висвітлення на офіційному сайті банку.

Впровадження цих заходів дозволить ефективно підтримувати касову дисципліну комерційного банку і запобігти правопорушенням у цій сфері. Упродовж останніх років, все більша кількість комерційних банків переходить на комплексне розрахунково-касове обслуговування своїх клієнтів, яке складається з набору базових банківських послуг з обслуговування розрахункових (поточних) рахунків у національній та іноземній валютах, проведення платежів та операцій із готівковими коштами тощо [4, с. 35].

Висновок. Отже, розрахунково-касове обслуговування є одним з основних видів фінансово-банківських послуг для фізичних та юридичних осіб, незалежно від їхньої сфери діяльності, галузевої належності чи організаційно-правової форми. У зв’язку із зростанням конкуренції на банківському ринку, досить актуальним постає питання щодо підвищення якості надання цього виду фінансових послуг. Пріоритетними напрямами удосконалення розрахунково-касового обслуговування є правильна організація даного процесу та запровадження новітніх технологій з метою підтримки конкурентної позиції на банківському ринку та залучення нових клієнтів.

Література

1. Про платіжні послуги в Україні // Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#n1249
2. Барановський О.М. Особливості банківських послуг у сучасних умовах розвитку економіки. *Вісник Національного банку України*. 2012. № 9. С. 18.
3. Огієнко В.І. «Інтернет-банкінг як перспективний напрям розвитку ринку фінансових послуг».URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1217.
4. Головко С.І. Шляхи підвищення ефективності розрахунково-касових послуг банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 35.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN BANKING SETTLEMENT AND CASH SERVICES IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION

Dmytro Boiko
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Summary: *The article examines the role of settlement and cash services in the economy, the principles underlying the organization of settlement and cash services, and the factors that are taken into account for this purpose. It proposes the use of electronic banking systems, with all their advantages, as well as the adoption of international auditing experience. The article concludes by emphasizing the importance of the proper organization of settlement and cash services and the introduction of the latest technologies.*

Keywords: *settlement and cash services, commercial bank, electronic banking.*

УДК 336.1.02:0.49.5

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

Артур Гарагуля
Доктор філософії, доцент,
Херсонського навчально-наукового інституту
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Херсон, Україна
artyrgaragulya1@gmail.com

Анотація: *Досліджено сутність та завдання управління фінансово-економічною безпекою в умовах глобального інформаційного середовища. Здійснено, поглиблення вивчення наукових підходів щодо типології сутності поняття «фінансово-економічна безпека». Обґрунтовано основні завдання*

управління фінансово-економічної безпеки в сучасних умовах господарювання необхідно поділити на зовнішні та внутрішні. Визначено та розкрито принципи, що дозволяють комплексно сформувати завдання управління фінансовоекономічною безпекою бізнесу. Охарактеризовано передумови розвитку системи управління фінансовоекономічною безпекою бізнесу в системі глобального економічного середовища, в результаті чого запропоновано комплексний підхід до управління фінансово-економічною безпекою бізнесу.

Ключові слова: *управління фінансово-економічною безпекою, глобальне інформаційне середовище, цифрова економіка та суспільство, бізнес, механізм, модель, система управління.*

Вступ. Підвищення та забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки завжди буде актуальним у науковій площині. В сучасних умовах глобальної економічної турбулентності та невизначеності питання формування методичних підходів оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки ведення бізнесу стають гостро необидними для захисту національних інтересів. Пандемія короновірусної інфекції дестабілізували глобальні ринки збуту та сформувала нові пріоритетні орієнтири розвитку в сфері електронного бізнесу. Сьогодні повномасштабне вторгнення рф на територію України, військова агресія, активні бойові дії є загрозою національній безпеці, що прямо впливає на фінансово-економічну. За таких умов, сучасному бізнесу нелегко розвиватися, а у більшості є загроза ймовірності банкрутства. Для своєчасного реагування на виклики та загрози необхідно постійно здійснювати контроль та моніторинг показників діяльності, використовувати методи моделювання та прогнозування для мінімізації впливу ризиків на рівень фінансово-економічної безпеки бізнесу. Пандемія короновірусної інфекції та війна в Україні тільки посилили вплив глобального інформаційного середовища на управління фінансово-економічною безпекою. Відповідно виникає необхідність в удосконалені механізмів, моделі та стратегічних орієнтирів управління фінансово-економічною безпекою в умовах глобального інформаційного середовища.

Мета роботи. Метою роботи є дослідження, що полягає у теоретичному обґрунтуванні й розробленні науково-методичних та науково-практичних рекомендацій спрямованих на удосконалення управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального економічного середовища

Виклад основних результатів дослідження. У процесі дослідження було отримано низку теоретичних, методичних та прикладних результатів, що узагальнено вирішують наукову проблему удосконалення управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального інформаційного середовища.

Поглиблено теоретичні засади управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, зокрема: проведено типологізацію підходів до трактування сутності фінансово-економічної безпеки, яка, на відміну від традиційних ресурсного, статичного й функціонального підходів, доповнена системним

підходом, що розкриває безпеку як комплексну взаємодію стану, розвитку та захисту; уточнено зміст завдань управління фінансово-економічною безпекою в сучасних умовах, розподілених на внутрішні та зовнішні, та визначено принципи комплексного управління.

Удосконалено систему управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, що базується на підрівнях безпеки (фінансовому, економічному, соціальному, інформаційному, екологічному та безпековому). Запропонована система: формує інтегровану модель реагування на загрози; враховує вплив цифрового середовища, конкурентів, клієнтів, державних регуляторів; передбачає використання цифрових технологій як інструментів захисту та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Обґрунтовано передумови розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в глобальному інформаційному середовищі, що охоплюють: інтеграційні процеси глобалізації; технологічні зміни (AI, Blockchain, IoT, Big Data); ускладнення регуляторних вимог; наслідки політичної нестабільності, фінансових криз та війни в Україні; зростання інтенсивності конкуренції на світових ринках.

Набуло подальшого розвитку дослідження тенденцій цифровізації та їх впливу на фінансово-економічну безпеку бізнесу, зокрема визначено: ключові глобальні тренди цифрової економіки (е-комерція, е-банкінг, е-урядування, хмарні технології, роботизація); роль IT-індустрії як драйвера безпеки та конкурентоспроможності бізнесу; бар'єри цифрової інтеграції українських підприємств (цифрові компетенції, доступність ресурсів, законодавчі обмеження, інноваційна активність).

Удосконалено механізм управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, який визначено як комплекс організаційних, методичних та інструментальних заходів. Механізм включає: формування цілей та політик безпеки; вибір та узгодження стратегій (ризик-менеджмент, диверсифікація, інвестиційна стратегія, кібербезпека, корпоративна культура); алгоритми моніторингу та аудиту ефективності.

Проаналізовано та узагальнено можливості імплементації європейського досвіду цифровізації, зокрема: оцінено адаптаційний потенціал українського бізнесу до стандартів ЄС; визначено значення GDPR та пов'язаних директив у побудові системи захисту даних; запропоновано напрями розвитку цифрових сервісів для підвищення економічної стійкості.

Розроблено модель управління економічною безпекою бізнесу в умовах ринкових змін, що ґрунтується на: процесному підході до управління бізнес-процесами; урахуванні сигналів зміни кон'юнктури на релевантних ринках; використанні агрегованих коефіцієнтів росту для прогнозування ризиків; підтримці тактичних управлінських рішень на основі моделювання.

Модель апробовано на даних підприємств аграрного сектору, що підтвердило її аналітичну придатність.

Удосконалено стратегічні орієнтири оптимізації бізнесу та забезпечення його фінансово-економічної безпеки, зокрема доведено: необхідність розмежування “оптимізації бізнесу” та “оптимізації бізнес-процесів”; можливість синергетичного використання методик FAST, Benchmarking, Redesign, Business Process Reengineering; значущість цифровізації як базової умови стійкості бізнесу в умовах глобальних викликів.

Набули прикладного розвитку методичні підходи до створення цифрово орієнтованої системи управління фінансово-економічною безпекою, яка: враховує багаторівневість безпеки; спирається на інструменти прогнозування, моделювання, страхування ризиків; адаптована до сучасних умов війни та глобальної турбулентності.

Висновки. Фінансово-економічна безпека бізнесу є системною категорією, що потребує комплексного управління та інтеграції цифрових інструментів. Глобальне інформаційне середовище формує нові ризики та виклики, що вимагають адаптації механізмів безпеки. Запропонована система управління фінансово-економічною безпекою забезпечує багаторівневий підхід до захисту та реагування на загрози. Цифровізація виступає ключовим чинником трансформації бізнесу, створюючи як нові можливості, так і загрози. Європейські практики кіберзахисту й цифрового регулювання є важливими орієнтирами для розвитку українського бізнесу. Розроблена модель управління економічною безпекою підвищує точність прогнозування ризиків та ефективність управлінських рішень. Оптимізація бізнесу має базуватися на цифрових технологіях та сучасних методиках реінжинірингу процесів, що підвищує стійкість і конкурентоспроможність підприємств.

Література

1. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам: монографія/ [Балабаниць А. В., Гапонюк О. І., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Омельченко В. Я., Семкова Л. В. Мацука В. М., Осипенко К. В., Перепадя Ф. Л.]. Маріуполь: 2020. 223 с.

2. Пасінович І. І., Гутак В. М. Фінансова безпека як складова економічної та корпоративноїбезпеки: теоретичнийаспект. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-24.

3. Солодовнік О. О. Фінансово-економічна безпека публічно-приватного партнерства: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Лідер, 2018. 410 с.

4. Формування механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки в системі управління портовими підприємствами: монографія / за ред. Л.В. Ширяєвої. Київ : Інтернаука, 2021. 174 с.

5. Andrushkiv B. Problems of managing the economic security of the enterprise on the basis of the competence approach. Economic analysis. 2022. Vol. 32. No 3, pp. 299–306. DOI: https://doi.org10.35774/econa2022.03.29.

6. Bilichenko M. M., Kasyanova N. V. The influence of digital transformation on the formation of the economic security system of the enterprise. Business information. 2023. No 7, pp. 83–91.

MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS IN THE SYSTEM OF THE GLOBAL INFORMATION ENVIRONMENT

Artur Harahulia
PhD, Associate professor of the Kherson Educational-Scientific Institute of Admiral Makarov National Shipbuilding University

Abstract: *The essence and tasks of financial and economic security management in the global information environment have been investigated. A deeper study of scientific approaches to the typology of the essence of the concept of "financial and economic security" has been carried out. It has been substantiated that the main tasks of financial and economic security management in modern business conditions must be divided into external and internal. The principles that allow for a comprehensive formulation of the tasks of financial and economic security management of a business have been identified and disclosed. The prerequisites for the development of the financial and economic security management system in the global economic environment have been characterized, as a result of which a comprehensive approach to financial and economic security management of a business has been proposed.*

Keywords: *financial and economic security management, global information environment, digital economy and society, business, mechanism, model, management system.*

УДК 657.422.1:004.08:3.012.42/.43

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ РИНКУ ПЛАТІЖНИХ КАРТОК В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анастасія Єленчук
студентка групи 4441
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
anastasiyayelenchuk@gmail.com

Анотація: *Досліджено ключові тенденції розвитку ринку платіжних карток в Україні у 2020-2024 роках. Проаналізовано динаміку кількісних показників – кількість емітованих та активних карток, обсяг безготівкових операцій, структуру користувачів та інфраструктуру обслуговування. Визначено основні чинники, що вплинули на зростання популярності платіжних карток, зокрема пандемія COVID-19, цифровізація банківських послуг та зміна поведінки споживачів. Особливу увагу приділено зростанню частки безконтактних та онлайн-платежів, а також переказів на підтримку ЗСУ.*

Результати дослідження свідчать про активну трансформацію платіжного ринку в напрямі безготівкової економіки.

Ключові слова: *платіжні картки, безготівкові операції, цифровізація, банківські послуги.*

Сьогодні цифровізація економіки загалом і фінансового сектору зокрема стала ключовим чинником розвитку ринку платіжних карток, радикально змінивши його структуру, систему суб'єктів, об'єктів, принципів та інфраструктуру. Зростаючий рівень конкуренції між існуючими банківськими установами, поява цифрових банків (необанків) зумовлюють підвищений попит на нові, якісні платіжні продукти. Водночас зміна суспільних потреб, пов'язана зі зменшенням обсягу готівкових розрахунків і зростанням безготівкових платежів завдяки їх дешевизні, швидкості та зручності, сприяє зростаючій популярності платіжних карток в Україні.

Платіжна картка – це платіжний інструмент у вигляді пластикової чи іншого виду картки, що використовується для здійснення платіжних операцій з рахунка [1]. Платіжні картки емітуються відповідно до порядку, встановленого законодавством, а основною метою їх використання є ініціювання переказу коштів з рахунку платника або з відповідного банківського рахунку з метою оплати вартості товарів і послуг, переказу коштів з власного рахунку на рахунки інших осіб, отримання готівки в касах банків або через банкомати, а також здійснення інших операцій, передбачених відповідною угодою [2].

Зазвичай для відстеження основних змін на ринку платіжних карток аналізуються такі показники: кількість платіжних карток в обігу; кількість власників платіжних карток; кількість і обсяг операцій, здійснених із використанням платіжних карток; наявність інфраструктури обслуговування платіжних карток тощо. Проаналізуємо динаміку зміни цих показників в Україні за 2020-2024 роки.

Таблиця 1

Динаміка показників розвитку ринку платіжних карток в Україні у 2020-2024 роках

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Загальна кількість емітованих платіжних карток в обігу, млн. шт.	73,4	89,1	103,6	109,8	115,1
У тому числі активні платіжні картки, млн. шт.	40,4	46,3	42,8	46,3	52,1
Кількість власників електронних платіжних інструментів, млн. осіб	46,8	49,5	57,6	67,3	69,3

у тому числі: фізичні особи	45,9	48,5	56,4	66,0	67,8
юридичні особи	0,9	1,0	1,2	1,3	1,5

Згідно з даними таблиці 1, загальна кількість платіжних карток, емітованих банками України, зросла на 57% у 2020-2024 роках: з 73,4 до 115,1 млн одиниць. Основними причинами стрімкого зростання кількості платіжних карток в обігу стали пандемія COVID-19 із запровадженими обмеженнями, а також дії НБУ, спрямовані на спрощення процедури імітування платіжних карток і здійснення операцій з їх використанням (було розширено можливості використання корпоративних платіжних карток для бізнесу; спрощено процедуру отримання платіжної картки уповноваженою особою фізичної особи – власника рахунку; розширено можливості здійснення операцій з платіжними картками із використанням хмарних сервісів, що надаються за допомогою обладнання, розміщеного в розвинених країнах)[3].

Водночас із загальної кількості карток, емітованих у 2024 році, лише 45% (52,1 млн одиниць) є активними платіжними інструментами, тобто такими, що використовуються для здійснення витратних операцій.

Упродовж досліджуваного періоду загальна кількість власників платіжних карток зросла з 46,8 млн осіб до 69,3 млн осіб, тобто на 48%. При цьому кількість фізичних осіб, які володіють платіжними картками, значно перевищує кількість юридичних осіб – на початок 2024 року їх співвідношення становило відповідно 98% і 2%.

Найактивнішими користувачами платіжних карток в Україні є молодь, люди середнього віку, особи, які працюють та студенти із середнім і вищим рівнем добробуту. Саме ці категорії населення використовують картки для отримання заробітної плати та стипендій, а також частіше користуються кредитними картками. Неактивними власниками платіжних карток (використовують картки лише для зняття готівки) є люди середнього та старшого віку, люди, які працюють і виокремлюються середнім рівнем добробуту [4].

За даними НБУ, кількість безготівкових операцій із використанням платіжних карток у досліджуваний період зросла на 17% - до 4870,9 млн, що становить 93,4% від загальної кількості карткових операцій. Загальна сума безготівкових операцій зросла на 13% - до 2433,9 млрд грн. Водночас кількість операцій зі зняття готівки за допомогою платіжних карток у 2024 році порівняно з попереднім роком зменшилася на 0,6%. Така ситуація свідчить про зростаючу готовність економічних агентів в Україні здійснювати безготівкові розрахунки за товари та послуги [5].

Найбільший обсяг безготівкових операцій із використанням платіжних карток у 2024 році припадав на торговельно-сервісну мережу – 66,9% від

кількості всіх безготівкових операцій і 40,4% від їх загальної суми. Майже 90% кількості та суми таких операцій здійснювалися з використанням безконтактної технології оплати та технології NFC.

Другим за популярністю призначенням використання платіжних карток є перекази з картки на картку (37,1% від загальної суми безготівкових операцій або 10,1 % від їх кількості). Варто зазначити, що значна частина таких переказів сьогодні здійснюється на підтримку Збройних Сил України, до благодійних і волонтерських фондів тощо.

Висновок. Таким чином, проведений аналіз основних показників, що характеризують стан ринку платіжних карток України, засвідчив його динамічний розвиток упродовж 2020-2024 років. Це підтверджується високими темпами зростання кількості платіжних карток; збільшенням обсягів транзакцій з оплати товарів і послуг; розширенням інфраструктури, що забезпечує функціонування платіжних систем, а отже – зростанням популярності використання безконтактних і віртуальних карток через мобільні додатки; а також постійним скороченням частки операцій з отримання готівки в загальній структурі карткових платіжних транзакцій.

Література

1. Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» №2346-III від 05.04.2001. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14

2. Національний банк України. Положення про здійснення операцій з використанням електронних платіжних засобів. Постанова №705 від 05.11.2014

3. Національний банк України. Офіційні повідомлення та аналітика щодо розвитку платіжної інфраструктури. URL: https://bank.gov.ua

4. Державна служба статистики України. Соціально-економічні показники домогосподарств. URL: https://ukrstat.gov.ua

5. Національний банк України. Статистика платіжних карток та безготівкових операцій з 2020-2024 роки. URL: https://bank.gov.ua/statistic

TRENDS AND DYNAMICS OF PAYMENT CARD MARKET DEVELOPMENT IN UKRAINE UNDER DIGITALIZATION

Anastasiya Yelenchuk

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Summary: *The article explores key trends in the development of the payment card market in Ukraine during 2020–2024. It analyzes the dynamics of quantitative indicators, including the number of issued and active cards, the volume of cashless transactions, user structure, and servicing infrastructure. The study identifies the main factors contributing to the growing popularity of payment cards, such as the COVID-19 pandemic, digitalization of banking services, and shifts in consumer behavior. Particular attention is given to the increasing share of contactless and online payments, as well as card-to-card transfers supporting the Armed Forces of Ukraine. The findings indicate an active transformation of the payment market towards a cashless economy.*

Keywords: *payment cards, cashless transactions, digitalization, banking services.*

УДК 330.336:338

ДЕТЕРМІНАНТИ РИЗИКУ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТРУКТУРУ ФІНАНСУВАННЯ

Олексій Єфименко
Магістрант
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
alexbdn1@gmail.com

Науковий керівник: **Андрій Зінченко**
К.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів

Анотація: *В роботі досліджено природу та ключові детермінанти ризику, що формують структуру фінансування проєктів державно-приватного партнерства (ДПП) у високоризикових та нестабільних економічних умовах. Окрему увагу приділено політичним, макроекономічним, операційним, фінансовим і форс-мажорним ризикам, які визначають вимоги інвесторів до дохідності, обсяг державної участі та необхідність страхового покриття. Показано, що ризики впливають на премії за ризик, вартість капіталу, роль міжнародних фінансових організацій і застосування механізмів змішаного фінансування. Попри значні негативні наслідки – подорожчання фінансування, зменшення частки приватного капіталу, зростання навантаження на державу – ризики також стимулюють інституційні реформи, підвищення прозорості та впровадження сучасних фінансових інструментів у сфері ДПП. Представлені висновки є актуальними для формування ефективної політики управління ризиками та оптимізації фінансової архітектури проєктів ДПП в Україні.*

Ключові слова: *державно-приватне партнерство, ризики ДПП, структура фінансування, політичні ризики, вартість капіталу, міжнародні фінансові організації, змішане фінансування, інвестиційний ризик.*

У сучасних умовах реалізація проєктів державно-приватного партнерства (ДПП) супроводжується суттєвим зростанням ризиків, що зумовлено як глобальними економічними шоками, так і внутрішніми інституційними обмеженнями країн, що розвиваються. Міжнародні дослідження демонструють, що ризик-профіль проєкту безпосередньо визначає доступність фінансування, його структуру та вартість, а також ступінь участі приватних партнерів (Hodge & Greve, 2022; World Bank, 2023). Особливої актуальності ця проблематика набуває для України, де масштаби інфраструктурних потреб різко зросли у зв’язку з

руйнуванням критичних об’єктів та зниженням інвестиційного рейтингу під час війни. За оцінками Світового банку, ефективне управління ризиками є ключовою передумовою залучення приватного капіталу до відбудови країни та розвитку стійких інфраструктурних систем (World Bank, 2024). Водночас OECD (2023) підкреслює, що саме ризики – політичні, валютні, контрактні, будівельні, операційні – формують оптимальну модель розподілу відповідальності та визначають структуру фінансових потоків у проєктах ДПП. Таким чином, дослідження детермінант ризиків і механізмів їхнього впливу на фінансування ДПП є необхідним кроком для формування ефективної політики залучення інвестицій в Україні та адаптації міжнародних практик до національних умов післявоєнного відновлення.

Метою дослідження є комплексний аналіз ключових детермінант ризику у проєктах державно-приватного партнерства та визначення їхнього впливу на вибір джерел фінансування, структуру капіталу та вартість залучених ресурсів, з урахуванням сучасних міжнародних підходів і особливостей українського інституційного середовища. Дослідження покликане встановити, які типи ризиків є критичними для приватних інвесторів, як їхній розподіл між державою та бізнесом змінює фінансову модель проєкту, а також які механізми державної політики, гарантій та інструментів ризик-шерінгу можуть забезпечити зниження вартості капіталу та підвищення інвестиційної привабливості ДПП в Україні.

У сучасних умовах державно-приватне партнерство (ДПП) виступає ключовим інструментом реалізації інфраструктурних та соціально значущих проєктів, проте ефективність його імплементації значною мірою залежить від того, наскільки точно оцінено та враховано ризики, що супроводжують такі ініціативи. Природа ризиків у ДПП є багатовимірною та охоплює політичні, регуляторні, макроекономічні, операційні, фінансові та форс-мажорні чинники, кожен із яких формує власну траєкторію впливу на вартість капіталу та структуру фінансування. У країнах зі стабільною економічною ситуацією ці ризики мають прогнозований характер, проте в Україні, яка переживає повномасштабну агресію, їх дія є значно інтенсивнішою, що підвищує вимоги до інвесторів та ускладнює залучення довгострокового приватного капіталу.

Політичні та регуляторні ризики охоплюють непередбачуваність державної політики, часті зміни нормативного поля та можливі втручання у ринкові механізми. Їхній вплив проявляється через зростання невизначеності, що призводить до підвищення інвестиційних премій та перегляду умов угод. Макроекономічні ризики, пов’язані з інфляцією, девальвацією та зміною дисконтних ставок, зумовлюють корекцію фінансових моделей ДПП, адже коливання макропоказників безпосередньо впливають на дохідність та боргове навантаження. Операційні ризики пов’язані з якістю управління активами, технічними параметрами будівництва й експлуатації, а також із доступністю ресурсів. Фінансові ризики включають проблеми ліквідності, доступу до кредитних ринків, зростання вартості боргового фінансування та обмеження, що виникають унаслідок фактичного зниження кредитоспроможності країни. Особливе значення для України мають форс-мажорні та воєнні ризики, які

суттєво підвищують невизначеність та істотно трансформують поведінку як приватних, так і державних партнерів.

Вплив ризиків на структуру фінансування ДПП проявляється у низці характерних тенденцій. По-перше, зростає вартість капіталу: приватні інвестори вимагають вищої внутрішньої норми дохідності (IRR), що, за даними EBRD (2023), у країнах з підвищеним ризиком досягає 12–18%. Це робить класичні моделі ДПП дорожчими для держави та обмежує можливість реалізації великих інфраструктурних проектів без залучення додаткових компенсаторів ризику. По-друге, змінюється співвідношення між приватним і державним фінансуванням: у високоризикових середовищах приватна участь скорочується, тоді як обсяг державних гарантій і підтримки зростає. У воєнних умовах України це призводить до переорієнтації проєктів на моделі з домінуючою роллю держави або міжнародних фінансових інституцій.

Третім проявом впливу ризиків є збільшення ролі міжнародних фінансових організацій. За оцінками European Investment Bank (2023), у конфліктних країнах МФО забезпечують до 70% боргового фінансування інфраструктурних проектів, що водночас зменшує навантаження на державний бюджет і підвищує довіру приватних інвесторів. Четвертим фактором стає розширення механізмів страхування політичних і воєнних ризиків: такі інституції, як MIGA, DFC та EBRD, пропонують інструменти гарантування, що суттєво знижують ризикові премії та роблять проєкт більш привабливим для приватних партнерів.

П’ятий аспект пов’язаний із поширенням моделей blended finance, які передбачають поєднання комерційного та пільгового фінансування, грантів і субсидованих кредитів. У таких умовах приватний інвестор отримує часткову компенсацію за підвищений ризик, а держава – можливість реалізації стратегічних проєктів у сферах енергетики, інфраструктури та цифровізації.

Вплив ризиків має як негативні, так і позитивні наслідки. Негативні проявляються у зростанні вартості капіталу, скороченні участі приватних інвесторів, зменшенні зацікавленості інституційних інвесторів та підвищенні потреби у державних гарантіях. Це уповільнює реалізацію критичних інфраструктурних проєктів та збільшує навантаження на державні фінанси. Водночас високий рівень ризиків стимулює модернізацію національної системи управління ДПП: державі доводиться вдосконалювати регуляторні процедури, підвищувати прозорість ухвалення рішень і зміцнювати співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями. У результаті створюється більш стійке інституційне середовище, здатне забезпечити структурне оновлення економіки.

Висновки. Таким чином, детермінанти ризику у сфері державно-приватного партнерства суттєво визначають параметри фінансової архітектури проєктів і впливають на можливість залучення приватного та міжнародного капіталу. У сучасних українських умовах саме грамотне управління ризиками та використання інноваційних фінансових механізмів стають ключовою

передумовою успішної реалізації ДПП та зниження вартості капіталу для масштабних інфраструктурних проєктів.

Ризики у ДПП – це ключовий фактор, що визначає структуру фінансування, ціну капіталу та участь приватних інвесторів. У випадку України ризики суттєво зросли внаслідок війни, що зумовлює необхідність переходу до моделей з сильнішими державними гарантіями, участю міжнародних фінансових інституцій і застосуванням blended finance. Ефективна алокація ризиків, розвиток інституційного середовища та вдосконалення механізмів страхування є вирішальними передумовами для активізації ДПП у відбудові країни.

Література

1. EBRD. (2023). *Transition Report 2023–2024: Investing in Resilience*. European Bank for Reconstruction and Development. https://www.ebrd.com/transition-report

2. European Investment Bank. (2023). *EIB Investment Report 2023/2024: Resilience and Renewal*. https://www.eib.org

3. MIGA. (2023). *Political Risk Insurance and Credit Enhancement*. Multilateral Investment Guarantee Agency. https://www.miga.org

4. OECD. (2023). *Public-Private Partnerships: Governance and Risk Management in Uncertain Environments*. OECD Publishing. https://www.oecd.org

5. World Bank. (2024). *Private Participation in Infrastructure Database*. https://ppi.worldbank.org

DETERMINANTS OF RISK IN PUBLIC–PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS AND THEIR IMPACT ON FINANCING STRUCTURE

Oleksiy Yefymenko
Master's student
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine

Summary: *The theses examine the nature and key determinants of risks shaping the financing structure of public-private partnership (PPP) projects in high-risk and economically unstable environments. Particular attention is given to political, macroeconomic, operational, financial, and force-majeure risks, which influence investor return requirements, the level of government involvement, and the need for risk-mitigation instruments. The analysis demonstrates that risks substantially affect risk-premium formation, cost of capital, the role of international financial institutions, and the application of blended-finance mechanisms. Despite the significant negative implications – such as higher financing costs, reduced private participation, and increased demand for state guarantees-risk exposure also stimulates institutional reforms, enhances transparency, and encourages the adoption of modern financial instruments in PPP practice. The findings are relevant for designing effective risk-management policies and optimizing the financial architecture of PPP projects in Ukraine.*

Keywords: *public–private partnership, PPP risks, financing structure, political risks, cost of capital, international financial institutions, blended finance, investment risk.*

УДК 336.76,364.1

КРИПТОВАЛЮТНА ЗЛОЧИННІСТЬ ЯК ФАКТОР ГЛОБАЛЬНОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

Вячеслав Івата
кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і економічного аналізу Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, vyacheslav.ivata@nuos.edu.ua

Анотація. *У статті досліджено феномен фінансової злочинності в контексті використання криптовалют як вектору дестабілізації глобальної фінансової безпеки. Проведено макроаналіз незаконних транзакцій у 2024–2025 роках, який засвідчив суттєве зростання обсягів кіберзлочинної діяльності, включаючи хакерські атаки, рансомвар та відмивання коштів через підземні криптомеханізми. Встановлено, що крипто активи стають ключовим інструментом для організованих злочинних груп і геополітичних акторів, зокрема режиму КНДР, що використовує викрадені крипто валютні ресурси для фінансування військових програм. Особливу увагу приділено ролі нерегульованих крипто бірж, цифрових казино та e-junkets у поширенні інфраструктури підземного банкінгу, прискоренню анонімізованого руху капіталу та прихованню його кримінального походження. Розкрито механізми використання криптовалют у транснаціональних схемах незаконної торгівлі наркотиками, зокрема у регіонах Латинської Америки, Азії та Африки, що створює нові виклики для правоохоронних органів та міжнародних регуляторів. Обґрунтовано необхідність формування глобальної рамки протидії крипто злочинності, яка включатиме регулятивну гармонізацію, технічний моніторинг транзакцій та міжнародну співпрацю. Стаття підкреслює, що криптовалюти з інструмента інноваційної економіки поступово трансформуються в канал високоризикової фінансової дестабілізації.*

Ключові слова: *криптовалюта, кібербезпека, шахрайство, відмивання коштів, фінансова злочинність.*

У 2024–2025 роках криптовалюти остаточно закріпилися не лише як інструмент фінансових інновацій, а й як один із ключових векторів дестабілізації фінансової безпеки. Відсутність централізованого контролю, транскордонний

характер транзакцій та високий рівень анонімності створили унікальне середовище, яке активно експлуатують злочинні організації, хакерські угруповання та терористичні структури.

Обсяги кібершахрайства та незаконного привласнення крипто активів у 2024 році досягли $2.2 млрд, що свідчить про стійкість злочинної активності попри посилення регулювання та глобальний моніторинг транзакцій [3]. Однак важливо відзначити, що друге півріччя продемонструвало зниження активності окремих угруповань, зокрема тих, що пов'язані з КНДР, як-от Lazarus Group, через міжнародне блокування інфраструктури та активізацію санкцій OFAC.

Разом із традиційним криптовалютним шахрайством дедалі більшої загрози набуває рансомвар (ransomware) – форма кіберзлочину, що передбачає шифрування даних із метою викупу. Станом на середину 2024 року сума сплачених викупів сягнула $459,8 млн, що, за оцінками аналітиків Chainalysis, може зробити 2024 рік рекордним за масштабами фінансових втрат від рансомвар-атак [4]. Важливо, що сучасні кіберзлочинні угруповання перейшли від хаотичних атак до професіоналізованих, структурованих операцій, використовуючи цілу екосистему: крипто біржі, міксери, DeFi-платформи та NFT-маркетплейси.

Приклад трансформації тактики: Lazarus Group, яка раніше використовувала централізовані біржі для виведення коштів у готівкові активи, тепер активно застосовує децентралізовані DeFi-протоколи, між ланцюгові мости (bridges), а також приватні платформи, зокрема Tornado Cash – інструмент для міксування та анонімізації транзакцій [3]. Останній став одним з найпопулярніших механізмів приховування цифрових слідів.

Використання криптоактивів у злочинних схемах переросло рамки звичайного шахрайства і стало інструментом геополітичного впливу, оскільки фінансує ракетні, ядерні та військово-технологічні програми окремих держав. Саме тому крипто злочинність дедалі частіше розглядається не як випадковий ризик, а як загроза національній та міжнародній безпеці.

Стрімке поширення DeFi-сервісів, нерегульованих крипто бірж, а також цифрових платіжних платформ сформувало новий тип фінансової інфраструктури – *крипто орієнтовані підземні банківські системи* (Crypto Underground Banking Networks).

Згідно зі звітом UNODC (United Nations Office on Drugs and Crime), у Південно-Східній Азії сформувалася складна екосистема незаконних транзакцій, що поєднує онлайн-казино, крипто валютні біржі, системи escrow-платежів та e-junkets (електронні посередники для швидкого переміщення капіталу) [12]. Ця інфраструктура дозволяє конвертувати цифрові активи у фіатну валюту за рахунок "анонімізованого транзиту", обходячи банківське регулювання та моніторинг контролюючих органів.

Механізм типового відмивання коштів:

Викрадення коштів → Криптовалютна біржа → DeFi-смартконтракти → Міксер → Даркнет-платформа → Переказ у фіат → Інвестування у нерухомість або бізнес

Особливістю криптовалютних схем є масштабованість: одночасно можуть відмиватися десятки мільйонів доларів без необхідності фізичного переміщення готівки. У регіоні Меконгу (Лаос, М'янма, Камбоджа, Таїланд) створено так звані "фінансові хаби кримінального типу", які поєднують майнінг, казино, крипто обмінники та логістичні компанії.

Ці центри дозволяють:

- забезпечити швидке транснаціональне переміщення коштів;
- "розмивати" джерело походження активів;
- здійснювати торгівлю товарами, послугами й навіть людьми без слідів у банківських системах.

Таким чином, криптовалюти стають не просто інструментом фінансових операцій, а інфраструктурною основою тіньової економіки та організованої злочинності.

Організовані злочинні угруповання, зокрема наркокартелі, дедалі активніше інтегрують криптовалюти у свої ланцюги поставок. Це стосується не лише розрахунків у даркнеті, але й оптимізації логістики, оплати кур'єрів, купівлі прекурсорів та навіть замовлень нелегальних лабораторій.

UNODC повідомляє, що криптовалюти активно використовуються для фінансування торгівлі синтетичними наркотиками – фентанілом, метамфетаміном та дизайнерськими опіоїдами – у країнах Латинської Америки, Карибського басейну та Південно-Східної Азії [2].

Злочинці дедалі активніше застосовують механізми цифрової конспірації: *stealth addresses* (приховані адреси), *encrypted wallets*, *NFT-візуальні ключі*, *hardware-seeds*, що маскують приватні ключі у вигляді зображень чи QR-кодів.

Під час розслідувань правоохоронці відшукують так звані криптографічні артефакти – recovery-фрази, seed-коди, hardware-wallets, які дозволяють отримати доступ до активів [6].

Криптовалютна інфраструктура поступово перетворюється на цифровий «розрахунковий центр» глобального наркобізнесу, а її децентралізований характер значно ускладнює міжнародне співробітництво та правоохоронні дії.

Висновок. Криптовалюти стали каталізатором нової епохи фінансової злочинності – високотехнологічної, транскордонної та геополітично значущої. Вони перестали бути просто ризиковим активом і трансформувалися на інструмент впливу, фінансування та маскування незаконної діяльності. Сучасні фінансові злочини перетворилися на комплексну систему, що інтегрує цифрові платформи, підземний банкінг, децентралізовані біржі, наркологістику та методи кібершпигунства.

Регулювання криптовалюти більше не може розглядатися як питання економічної політики – це виклик міжнародній безпеці, що потребує синхронізованої відповіді держав, фінансових регуляторів та технологічних компаній.

Література

1. Ризики функціонування блокчейн-платформ в умовах впровадження техно - Економічний простір, доступ отримано: жовтня 14, 2025, https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/198-180-187-kozenkova.pdf

2. Q-Day вже поруч: ризики для глобальної фінансової стабільності - Banker.ua, доступ отримано: жовтня 14, 2025, https://banker.ua/uk/projects/riziki-vid-q-day-dlya-finstabilnosti/

3. Квантові комп'ютери та криптовалюти • Блог Cryptomus, доступ отримано: жовтня 14, 2025, https://cryptomus.com/uk/blog/quantum-computers-and-cryptocurrencies

4. $2.2 Billion Stolen in Crypto in 2024 but Hacked Volumes Stagnate - Chainalysis, доступ отримано: жовтня 14, 2025, https://www.chainalysis.com/blog/crypto-hacking-stolen-funds-2025/

5. 2024 Crypto Crime Mid-Year Update Part 1: Cybercrime Climbs - Chainalysis, доступ отримано: жовтня 14, 2025, https://www.chainalysis.com/blog/2024-crypto-crime-mid-year-update-part-1/

6. Virtual Assets - FATF, доступ отримано: жовтня 14, 2025, https://www.fatf-gafi.org/en/topics/virtual-assets.html

7. Що таке фіатні гроші? - Крипта — майбутнє грошей, доступ отримано жовтня 14, 2025, https://crypta.kyiv.ua/obrazovanie-i-sovety/shho-take-fiatni-groshi/

CRYPTOCURRENCY CRIME: A FACTOR IN THE GLOBAL DESTABILIZATION OF FINANCIAL SECURITY

Viacheslav Ivata
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract. *The article investigates the phenomenon of financial crime in the context of using cryptocurrencies as a vector for destabilizing global financial security. A macro-analysis of illegal transactions in 2024–2025 was conducted, which demonstrated a significant increase in the volume of cybercriminal activity, including hacking attacks, ransomware, and money laundering through underground crypto mechanisms. It is established that crypto-assets are becoming a key instrument for organized criminal groups and geopolitical actors, particularly the North Korean regime, which uses stolen cryptocurrency resources to finance military programs. Special attention is paid to the role of unregulated crypto exchanges, digital casinos, and e-junkets in propagating the infrastructure of underground banking, accelerating the anonymous movement of capital, and concealing its criminal origin. The mechanisms of using cryptocurrencies in transnational drug trafficking schemes are disclosed, particularly in the regions of Latin America, Asia, and Africa, which creates new challenges for law enforcement agencies and international regulators. The necessity of forming a global framework for countering crypto-crime is substantiated, which should include regulatory harmonization, technical transaction monitoring, and international cooperation. The article emphasizes that*

cryptocurrencies are gradually transforming from a tool of the innovative economy into a channel for high-risk financial destabilization.

Keywords: *cryptocurrency, cybersecurity, fraud, money laundering, financial crime.*

УДК 336.1:330.342.146

СТРАТЕГІЇ ТА ПОЛІТИКИ ЗМЕНШЕННЯ ФІНАНСОВИХ ДИСБАЛАНСІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ НЕРІВНОВАГ

Олександр Максютенко
аспірант кафедри економічної політики та безпеки
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
kafedra.menedzhmentu.zed@gmail.com

Анотація: *у статті розглянуто стратегії та політики зменшення фінансових дисбалансів в Україні в умовах глобальних економічних нерівноваг. Визначено основні фактори, що впливають на макрофінансову стабільність держави, та обґрунтовано напрями підвищення ефективності фіскальної, монетарної та боргової політики. Показано роль цифрових інструментів аналізу у формуванні адаптивних стратегій управління ризиками. Зроблено висновок, що зменшення фінансових дисбалансів є передумовою забезпечення фінансової безпеки та сталого розвитку України.*

Ключові слова: *фінансові дисбаланси, фінансова безпека, макроекономічна стабільність, фіскальна політика, монетарна політика, державний борг, цифрові інструменти, глобальні нерівноваги.*

Сучасна фінансова система України функціонує в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх шоків, зумовлених як структурними проблемами національної економіки, так і впливом глобальних дисбалансів — нестабільністю фінансових ринків, коливаннями цін на енергоносії, зростанням боргового навантаження та воєнними ризиками. Це призводить до порушення макрофінансової рівноваги, зниження ефективності монетарної та фіскальної політики, що загрожує фінансовій безпеці держави.

Фінансові дисбаланси проявляються у бюджетному дефіциті, негативному платіжному балансі, девальваційному тиску, високому рівні інфляції та залежності від зовнішніх джерел фінансування. У таких умовах державна політика має бути спрямована на зміцнення фінансової стійкості, оптимізацію державного боргу, підвищення ефективності управління державними фінансами та розвиток внутрішнього фінансового ринку.

Згідно з рекомендаціями Міжнародного валютного фонду [1], стратегія зменшення фінансових дисбалансів повинна передбачати координацію монетарної, фіскальної та структурної політики, а також розвиток системи прогнозування ризиків на основі аналітичних та цифрових моделей оцінки макрофінансових параметрів. Застосування data-driven інструментів дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози фінансовій стабільності та коригувати політику в режимі реального часу. Такі системи використовують: потокові дані з фінансових ринків (курси валют, дохідність облігацій, рухи капіталу); великі масиви бухгалтерської, банківської, торговельної та податкової інформації; алгоритми машинного навчання та статистичні моделі, що виявляють приховані закономірності та сигнали ризику.

На практиці це дозволяє:

– виявляти аномалії у фінансових потоках — наприклад, надмірне зростання споживчого кредитування, зниження резервів банків чи прискорене відпливання депозитів;

– оцінювати стресові сценарії та прогнозувати реакцію економіки на зміну ставок, валютних курсів чи зовнішніх шоків;

– створювати інтерактивні панелі для НБУ, Мінфіну чи урядових відомств, де візуалізуються ключові ризики у режимі реального часу;

– автоматично формувати аналітичні сигнали про перевищення критичних порогів, що дозволяє політиці реагувати не постфактум, а превентивно.

Наприклад, якщо алгоритми фіксують раптове збільшення короткострокових зовнішніх позик чи зниження обсягів міжнародних резервів, система сигналізує про потенційне погіршення ліквідності, і НБУ може своєчасно змінити облікову ставку або здійснити валютну інтервенцію.

Отже, data-driven підхід забезпечує не лише швидкість реагування, а й підвищує точність прогнозів і прозорість ухвалення рішень, перетворюючи управління фінансовою стабільністю на аналітично обґрунтований і проактивний процес [2].

Важливою складовою є структурна трансформація економіки, спрямована на зменшення залежності від імпорту, диверсифікацію експортних потоків та розвиток інноваційних секторів. Як зазначає Світовий банк [3], країни з більш гнучкою структурою економіки та розвиненими внутрішніми фінансовими ринками швидше відновлюються після глобальних шоків і демонструють нижчий рівень макроекономічної вразливості.

Для України першочерговими завданнями є забезпечення макрофінансової стабільності, збалансування державного бюджету, оптимізація боргової політики, а також розвиток ринку капіталів. Стратегічна мета — створення системи фінансової безпеки, здатної нейтралізувати як внутрішні, так і глобальні ризики через ефективні механізми моніторингу, раннього попередження та адаптивного регулювання [4].

Серед конкретних інструментів можна виокремити:

– зміцнення інституційної спроможності НБУ у сфері макропруденційного нагляду;

– поглиблення бюджетної децентралізації та підвищення фінансової автономії регіонів;

– розвиток національного ринку облігацій та інструментів хеджування ризиків;

– цифровізацію управління державними фінансами з метою підвищення прозорості й підзвітності [5].

Висновок. Отже, зменшення фінансових дисбалансів в Україні потребує поєднання короткострокових стабілізаційних заходів із довгостроковими структурними реформами. Ефективна реалізація стратегій і політик у цій сфері можлива лише за умови інституційної узгодженості, цифрової аналітики та глобальної інтеграції фінансової системи, що забезпечить зміцнення фінансової безпеки держави.

Література

1. International Monetary Fund. *Ukraine: 2024 Article IV Consultation Report*. Washington, D.C. 2024.

2. OECD. *Financial Stability and Policy Coordination in Emerging Economies*. Paris. 2023.

3. World Bank. *Ukraine Country Economic Memorandum: Restoring Stability and Resilience*. Washington, D.C. 2023.

4. Національний банк України. *Звіт про фінансову стабільність*. Київ: НБУ. 2024.

5. Мінфін України. *Стратегія управління державним боргом України на 2023–2026 роки*. Київ: Міністерство фінансів. 2023.

STRATEGIES AND POLICIES FOR REDUCING FINANCIAL IMBALANCES IN UKRAINE UNDER GLOBAL ECONOMIC DISEQUILIBRIA

Oleksandr Maksiutenko
Postgraduate Student, Department of Economic Policy and Security
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Abstract. *The article examines strategies and policies aimed at reducing financial imbalances in Ukraine under global economic disequilibria. The key factors affecting the country's macrofinancial stability are identified, and the main directions for improving fiscal, monetary, and debt policies are substantiated. The role of digital analytical tools in shaping adaptive risk management strategies is emphasized. It is concluded that reducing financial imbalances is a prerequisite for ensuring financial security and sustainable development in Ukraine.*

Keywords: *financial imbalances, financial security, macroeconomic stability, fiscal policy, monetary policy, public debt, digital instruments, global disequilibria.*

УДК 657.37:004.9

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Владислав Сенатор
студент групи 4441
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна, e-mail: vladislavsenator1@gmail.com

Анотація: *У роботі досліджено процеси цифрової трансформації облікових систем підприємств у контексті сталого розвитку. Розглянуто вплив цифрових технологій, ERP-систем, хмарних сервісів та штучного інтелекту на ефективність облікових процесів і прозорість звітності. Визначено основні переваги, ризики та перспективи впровадження цифрового обліку в Україні.*

Ключові слова: *цифровізація, бухгалтерський облік, ERP-системи, сталий розвиток, автоматизація, хмарні технології, аудит.*

У сучасних умовах сталого розвитку економіки цифровізація стала ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Одним із найважливіших напрямів трансформації є облікова система, що забезпечує формування достовірної, своєчасної та прозорої інформації для управління бізнесом. Цифрові технології змінюють підхід до ведення бухгалтерського обліку, аудиту й звітності, сприяючи автоматизації процесів і мінімізації людського фактору.

Розвиток хмарних технологій, ERP-систем, блокчейну та інтелектуального аналізу даних створює нові можливості для інтеграції облікової інформації в єдине інформаційне середовище підприємства. Це підвищує ефективність управлінських рішень, скорочує витрати на адміністрування та забезпечує дотримання принципів сталого розвитку — екологічності, прозорості й відповідальності.

Водночас цифрова трансформація обліку супроводжується низкою викликів: необхідністю адаптації облікових стандартів, підготовки кваліфікованих кадрів, забезпечення кібербезпеки та збереження конфіденційності даних. Тому питання впровадження сучасних цифрових технологій в облікову практику стає особливо актуальним у контексті досягнення сталого розвитку підприємств в Україні.

Метою роботи є дослідження процесів цифрової трансформації облікових систем підприємств у контексті сталого розвитку, а також визначення їх впливу на ефективність управління, прозорість звітності та забезпечення економічної, соціальної й екологічної відповідальності бізнесу.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність поняття «цифрова трансформація обліку» та її роль у сучасних умовах господарювання;

- визначити основні цифрові інструменти, що застосовуються у сфері бухгалтерського обліку та аудиту;
- проаналізувати переваги й ризики впровадження цифрових технологій в облікових процесах;
- оцінити вплив цифровізації на сталий розвиток підприємств та підвищення ефективності управлінських рішень.

Сучасні тенденції розвитку економіки свідчать, що цифровізація стає ключовим чинником модернізації облікових процесів. Традиційні методи обробки фінансової інформації поступово замінюються автоматизованими системами, здатними забезпечити швидкий збір, обробку та аналіз даних [1, с. 18]. У цьому контексті цифрова трансформація виступає не лише технічним оновленням, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності управління підприємством.

Одним із провідних напрямів цифрової трансформації є впровадження інтегрованих ERP-систем (Enterprise Resource Planning), що дозволяють поєднати облік, фінанси, закупівлі, логістику та управління персоналом в єдиному інформаційному середовищі. Такі системи, як SAP, Oracle, Microsoft Dynamics 365, забезпечують автоматичне оновлення облікових даних у реальному часі, що значно зменшує ризик помилок і підвищує прозорість звітності [2, с. 34]. Крім того, ERP-технології сприяють скороченню паперового документообігу, що відповідає екологічним цілям сталого розвитку.

Особливе місце в процесі цифровізації посідають хмарні технології, які забезпечують віддалений доступ до бухгалтерських систем, спільну роботу користувачів і зберігання великих обсягів даних. Використання хмарних сервісів сприяє оптимізації витрат на IT-інфраструктуру та підвищує безпеку зберігання інформації за рахунок резервного копіювання і шифрування даних [3, с. 56]. Для малих і середніх підприємств хмарні рішення відкривають можливість використання складних аналітичних інструментів без значних інвестицій у технічне забезпечення.

Цифрова трансформація обліку також тісно пов’язана з використанням технологій штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних (Big Data). Алгоритми машинного навчання можуть автоматично класифікувати фінансові операції, формувати прогнози руху грошових коштів і виявляти потенційні порушення у звітності. Такі інструменти підвищують якість контролю та достовірність фінансових даних, що має важливе значення для аудиту [4, с. 12]. Водночас використання AI вимагає етичного підходу до обробки персональних і комерційних даних, дотримання принципів конфіденційності та захисту інформації.

Поряд із перевагами цифровізації існують суттєві виклики, серед яких — недостатня цифрова компетентність бухгалтерів, відсутність уніфікованих стандартів електронного документообігу, а також ризики кіберзагроз. Часто підприємства стикаються з труднощами інтеграції нових систем у вже наявну

інфраструктуру або з нестачею фінансових ресурсів для повного переходу на електронний облік. Тому важливою складовою трансформації є інвестиції у навчання персоналу, адаптацію облікових політик до цифрового середовища та розробку внутрішніх регламентів захисту даних.

Цифровізація змінює і аудиторську діяльність. Сучасний аудит дедалі більше спирається на аналітичні панелі, автоматичні перевірки й системи контролю ризиків. Використання аналітики даних дозволяє аудиторам проводити суцільні перевірки, замість вибіркових, і своєчасно виявляти невідповідності у фінансовій інформації. Так формується концепція цифрового аудиту, що підвищує якість контролю й довіру до результатів перевірок [3, с. 58].

Цифрова трансформація обліку має безпосередній вплив на сталий розвиток підприємств. Завдяки автоматизації процесів знижується споживання ресурсів, оптимізуються енергетичні витрати, зменшується використання паперу. Крім того, цифрові системи дозволяють підприємствам формувати ESG-звітність (екологічну, соціальну та управлінську), що є важливою складовою прозорості та корпоративної відповідальності бізнесу [2, с. 39].

Таким чином, цифрова трансформація бухгалтерського обліку виступає каталізатором сталого розвитку, сприяючи не лише підвищенню ефективності діяльності підприємства, а й утвердженню нової культури управління — заснованої на інноваційності, відкритості та соціальній відповідальності. Успішна реалізація цього процесу потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та людські фактори, а також підтримки з боку держави через стандартизацію, освіту й цифрову інфраструктуру.

Проведене дослідження показало, що цифрова трансформація облікових процесів є ключовим чинником підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку підприємств. Використання сучасних технологій — ERP-систем, хмарних платформ, штучного інтелекту та аналітики великих даних — дозволяє суттєво підвищити точність облікової інформації, прискорити процеси звітності та посилити внутрішній контроль.

Цифровізація сприяє не лише оптимізації фінансових операцій, а й зменшенню використання ресурсів, підвищенню прозорості звітності та формуванню екологічно орієнтованої корпоративної культури. Водночас для її ефективного впровадження необхідно вирішити проблеми кібербезпеки, нестачі кваліфікованих кадрів та уніфікації електронного документообігу.

Отже, цифрова трансформація бухгалтерського обліку є невід’ємною складовою сталого розвитку підприємств. Її успішна реалізація потребує системного підходу, який охоплює інноваційні технології, організаційні зміни та розвиток людського капіталу, що забезпечить конкурентоспроможність бізнесу у цифровій економіці.

Література

1. Шевчук В.О., Гончаренко Т.В. Цифровізація бухгалтерського обліку в умовах розвитку інформаційних технологій. Ефективна економіка. 2023. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=12291 (звернення: 21.11.2025).

2. Кузьмін О.Є., Козак Л.С. Цифрові технології як чинник сталого розвитку обліку. Фінанси, облік і аудит. 2024. №3. С. 34–41. URL: https://foa.univ.kiev.ua/articles/2024/3/kozak (звернення: 21.11.2025).
3. IFAC. Digital Transformation in Accounting. New York, 2024. URL: https://www.ifac.org/knowledge-gateway/technology/discussion/digital-transformation-accounting (звернення: 21.11.2025).
4. World Economic Forum. The Future of Accounting and Automation. Geneva, 2023. URL: https://www.weforum.org/reports/future-of-accounting-automation (звернення: 21.11.2025).

DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING PROCESSES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Vladyslav Senator
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine

Abstract: *The paper examines the digital transformation of accounting systems in the context of sustainable development. It analyzes the role of ERP systems, cloud technologies, and artificial intelligence in improving accounting efficiency and transparency. The advantages, risks, and prospects of digital accounting implementation in Ukraine are identified.*

Keywords: *digitalization, accounting, ERP systems, sustainable development, automation, cloud technologies, audit.*

УДК: 336.71:004.056

КІБЕРЗАГРОЗИ ДЛЯ БАНКІВСЬКИХ СИСТЕМ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ФІНТЕХУ

Владислав Сенатор
студент групи 4441
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна, e-mail: vladislavsenator1@gmail.com

Анотація. *У статті розглянуто основні види кіберзагроз, що впливають на функціонування банківських систем у період активного розвитку фінтеху. Проаналізовано вплив фішингу, зламів акаунтів, шкідливого ПЗ та атак на мобільні додатки на рівень фінансової безпеки. Визначено напрями підвищення кіберзахисту банківських платформ.*

Ключові слова: *фінтех, кіберзагрози, фішинг, банківська система, інформаційна безпека, мобільний банкінг, кіберзахист*

Сучасний етап розвитку фінансової системи характеризується активною цифровізацією, що зумовила появу нових форм банківських послуг і розширення можливостей для клієнтів. Впровадження фінансових технологій (фінтеху) сприяє підвищенню ефективності операцій, зниженню витрат і покращенню доступу до фінансових ресурсів. Водночас цифрова трансформація посилює ризики, пов'язані з інформаційною безпекою, оскільки банківські системи стають основною мішенню для кіберзлочинців.

Поширення онлайн-банкінгу, мобільних додатків і цифрових платіжних платформ збільшує кількість точок входу для атак, а отже — підвищує рівень вразливості фінансових установ. Злочинці активно використовують фішинг, злам акаунтів, шкідливе програмне забезпечення та цілеспрямовані атаки на мобільні сервіси, що може призвести до витоку даних, фінансових втрат і підриву довіри клієнтів.

Питання кібербезпеки у банківській сфері набуває особливої ваги в умовах розвитку фінтеху, адже ефективність фінансових інновацій безпосередньо залежить від рівня захисту інформаційних систем. Саме тому дослідження сучасних кіберзагроз і шляхів їх нейтралізації є ключовим аспектом забезпечення фінансової стабільності та довіри до банківського сектору.

Цілями роботи є дослідження основних кіберзагроз, що впливають на безпеку банківських систем у контексті розвитку фінтеху, та визначення ефективних напрямів їх запобігання.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

– охарактеризувати сутність та класифікацію основних видів кіберзагроз у банківській сфері;

– проаналізувати механізми реалізації фішингу, зламів акаунтів, шкідливого ПЗ та атак на мобільні додатки;

– оцінити наслідки цих загроз для фінансової стабільності банківських установ;

– визначити напрями підвищення кіберстійкості банків у сучасних умовах цифровізації.

Цифрова трансформація фінансового сектору створила умови для появи нових бізнес-моделей, сервісів і технологій, однак водночас зумовила посилення кіберризиків [3, с. 12]. Унаслідок стрімкого розвитку фінтеху банки активно використовують відкриті API, хмарні сервіси, системи віддаленої ідентифікації та штучний інтелект, що значно розширює можливості для обробки фінансових операцій. Проте така відкритість цифрових екосистем підвищує вразливість до атак з боку кіберзлочинців, які прагнуть отримати несанкціонований доступ до коштів і персональних даних клієнтів [2, с. 7].

Однією з найпоширеніших загроз є фішинг — метод, що ґрунтується на соціальній інженерії та маніпулюванні користувачами [1, с. 45]. Зловмисники створюють підроблені вебсайти або електронні листи, що імітують офіційні ресурси банків, аби змусити клієнтів розкрити логіни, паролі чи дані платіжних карток. Особливо небезпечними є цільові кампанії, спрямовані на працівників фінансових установ. Ефективним засобом протидії є багатофакторна

автентифікація, фільтрація пошти та навчання користувачів основам кібергігієни.

Не менш небезпечними є злами акаунтів, що часто відбуваються через використання слабких паролів або витоки даних з інших платформ. Отримавши доступ до акаунта, зловмисники можуть змінювати налаштування безпеки або переводити кошти [1, с. 46]. Банки все частіше застосовують поведінкову аналітику та біометричну автентифікацію, що знижує ризики несанкціонованого входу.

Ще одним видом загрози є шкідливе програмне забезпечення (ПЗ). Зловмисники впроваджують віруси, які здатні перехоплювати дані або дублювати екрани входу до банківських додатків. Особливо небезпечні програми типу trojan banker, які маскуються під легальні застосунки [3, с. 23]. Ефективність протидії залежить від регулярного оновлення систем безпеки, моніторингу трафіку та політики Zero Trust.

В умовах популяризації мобільного банкінгу зростає кількість атак на мобільні додатки. Зловмисники використовують фальшиві версії додатків, ін'єкції коду або перехоплення SMS-кодів. Для запобігання таким атакам банки мають проводити тестування безпеки, сертифікацію додатків і використовувати безпечні SDK.

Підвищення кіберстійкості банків передбачає комплекс технічних, організаційних та освітніх заходів. Технічні — шифрування, резервне копіювання, системи виявлення вторгнень; організаційні — аудити безпеки, моніторинг і взаємодія з CERT-UA; освітні — підготовка персоналу та клієнтів. Важливо також дотримуватися державних стандартів, зокрема рекомендацій НБУ та міжнародних норм ISO/IEC 27001, які підвищують довіру до цифрових фінансових сервісів [3, с. 30].

Висновок. Розвиток фінтеху сприяє інноваційності банківської системи, однак водночас посилює рівень кіберризиків. Найпоширенішими загрозами є фішинг, злам акаунтів, поширення шкідливого ПЗ та атаки на мобільні додатки. Для їх подолання банки мають формувати комплексну систему безпеки, що поєднує технічні, організаційні та освітні заходи. Ключову роль відіграє впровадження багаторівневої автентифікації, моніторинг транзакцій у режимі реального часу, використання інструментів штучного інтелекту та підвищення цифрової грамотності клієнтів. Лише комплексний підхід до управління ризиками забезпечить стабільність банківської системи та довіру до цифрових фінансових сервісів.

Література

1. Гуменюк А. І., Бойко В. І. Кібербезпека у фінансовому секторі: загрози та методи протидії. *Ефективна економіка.* 2023. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10759 (дата звернення: 29.10.2025).

2. Національний банк України. Звіт про стан кіберзахисту банківського сектору. Київ, 2024. URL:

https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_2024_consolidated_fsu_eng.pdf (дата звернення: 29.10.2025).
3. World Economic Forum. Global Cybersecurity Outlook 2024. Geneva, 2024. URL: https://www.weforum.org/reports/global-cybersecurity-outlook-2024 (дата звернення: 29.10.2025).

CYBER THREATS TO BANKING SYSTEMS IN THE CONTEXT OF FINTECH DEVELOPMENT

Vladyslav Senator
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine

Abstract. *The paper analyzes key cyber threats affecting banking systems amid rapid fintech development. It focuses on phishing, account hacking, malware, and mobile app attacks as major risks to financial security. The study highlights approaches to improving cybersecurity and preventing cyber incidents in the banking sector.*

Keywords: *fintech, cyber threats, phishing, banking system, information security, mobile banking, cybersecurity.*

УДК 339.72:336.1

МВФ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ГЛОБАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

Віталій Федоров
аспірант кафедри економічної політики та безпеки
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
kafedra.menedzhmentu.zed@gmail.com

Анотація: *У статті розглянуто роль Міжнародного валютного фонду як інституційного інструменту глобальної фінансової безпеки. Обґрунтовано основні напрями діяльності МВФ у забезпеченні стабільності міжнародної валютно-фінансової системи, зокрема через кредитні програми, консультаційні місії та моніторинг ризиків. Показано, що впровадження цифрових технологій і data-driven аналітики підвищує ефективність системи раннього попередження фінансових криз. Зроблено висновок про ключову роль МВФ у підтримці фінансової стійкості країн у період глобальної невизначеності.*

Ключові слова: *Міжнародний валютний фонд, фінансова безпека, глобальна стабільність, антикризові інструменти, макроекономічна політика, data-driven аналітика, цифровізація.*

Глобалізація фінансових ринків, зростання міждержавних потоків капіталу та поширення кризових явищ у світовій економіці актуалізують роль Міжнародного валютного фонду (МВФ) як ключового інституту, що забезпечує

стабільність та безпеку міжнародної валютно-фінансової системи. Створений у 1944 р., МВФ еволюціонував від організації валютного регулювання до комплексного центру антикризового реагування та фінансового моніторингу.

Основною місією МВФ є запобігання фінансовим кризам, забезпечення стабільності обмінних курсів і сприяння сталому економічному розвитку держав-членів. Задля цього Фонд реалізує широкий спектр інструментів фінансової підтримки — програми кредитування, стабілізаційні угоди (Stand-by, EFF, PRGT) і моніторингові місії. Ці інструменти спрямовані на відновлення платіжного балансу, підтримку валютних резервів, зниження боргового навантаження та стимулювання структурних реформ [1].

Механізм дії МВФ як інституційного інструменту фінансової безпеки полягає в координації глобальної макроекономічної політики та контролі за виконанням принципів прозорості, фінансової дисципліни та відповідальності. Особливе значення має моніторинг економічних ризиків через систему Article IV Consultations, яка дозволяє виявляти потенційні загрози фінансовій стабільності до того, як вони переростуть у кризу [2].

Важливою складовою сучасної діяльності МВФ є цифровізація фінансового моніторингу. Завдяки використанню data-driven аналітики, штучного інтелекту та економетричних моделей прогнозування, Фонд удосконалює процес оцінки макроекономічних показників і своєчасно ідентифікує системні ризики [3].

Так, за допомогою інтегрованих баз даних (IMF Data Portal, Global Debt Database) формується аналітична платформа для прийняття політичних рішень у режимі реального часу. Це дає змогу підвищити ефективність глобальної системи раннього попередження (Early Warning System), що є одним з інструментів забезпечення фінансової безпеки.

Для України співпраця з МВФ відіграє стратегічну роль у стабілізації державних фінансів, зменшенні дисбалансів платіжного балансу та відновленні довіри міжнародних партнерів. Програми співробітництва сприяють не лише фінансовій підтримці, а й інституційному розвитку, підвищенню якості макроекономічного управління та інтеграції у світову фінансову систему [4].

Висновок. Отже, МВФ виступає глобальним інституційним гарантом фінансової безпеки, який забезпечує стійкість міжнародної економіки через моніторинг ризиків, антикризові інструменти, аналітичну підтримку та координацію політик держав-членів. Його діяльність має системо-утворюючий характер у формуванні нової архітектури світової фінансової стабільності [5].

Література

1. International Monetary Fund. *Annual Report 2024: Promoting Global Financial Stability*. Washington, D.C. 2024.

2. IMF. *Article IV Consultations and Surveillance Framework*. Washington, D.C. 2023.

3. OECD. *Digitalization and Data-Driven Decision-Making in Global Financial Governance*. Paris. 2023.

4. Національний банк України. *Звіт про співпрацю України з МВФ*. Київ: НБУ. 2024.

5. World Bank & IMF. *Global Financial Stability Report*. Washington, D.C. 2024.

IMF AS AN INSTITUTIONAL INSTRUMENT OF GLOBAL FINANCIAL SECURITY

Vitalii Fedorov
Postgraduate Student, Department of Economic Policy and Security
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Abstract. *The article examines the role of the International Monetary Fund as an institutional instrument of global financial security. The main areas of the IMF's activity in ensuring the stability of the international monetary and financial system are substantiated, including credit programs, consultation missions, and risk monitoring. It is shown that the implementation of digital technologies and data-driven analytics increases the efficiency of the early warning system for financial crises. The study concludes that the IMF plays a key role in maintaining countries' financial resilience during periods of global uncertainty.*

Keywords: *International Monetary Fund, financial security, global stability, anti-crisis instruments, macroeconomic policy, data-driven analytics, digitalization.*

УДК 005.334

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА

Віталій Іванов
студент групи 6451мз спеціальності 051 Економіка Факультету економіки моря кафедри економічної політики та безпеки
Науковий керівник: д.е.н., проф. НУК **Ганна Єфімова**
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
ivanov.vit.1973@gmail.com

Анотація: *Зроблено аналіз основних тенденцій цифровізації, використання технологій блокчейн, штучного інтелекту та великих даних. Визначено основні загрози, особливо які набули більших масштабів у період війни в Україні.*

Ключові слова: *фінансова безпека, цифровізація, кіберзагрози, цифрова трансформація, економічна безпека, ризики, кібербезпека.*

Фінансова галузь зазнала суттєвих змін завдяки стрімкому розвитку цифрових технологій. Це сприяло широкому впровадженню онлайн-банкінгу, цифрових платежів і фінансових технологічних інновацій. Такі трансформації значно підвищують ефективність і доступність фінансових послуг, але вони також створюють чималі виклики в області кібербезпеки, що загрожують цілісності, конфіденційності та доступності фінансових систем. До таких викликів належать зломи даних, програми-вимагачі, внутрішні загрози та складні постійні атаки (APT), які стають усе частішими й удосконаленими. Зростає актуальність наукових досліджень у галузі фінансової безпеки, з метою вирішення проблеми забезпечення забезпечення стійкості національної фінансової системи та мінімізації загроз, спричинених глобальними економічними викликами, кіберзлочинністю та фінансовим шахрайством [1]

Мета роботи: дослідження теоретичних та практичних аспектів фінансової безпеки в умовах цифровізації, вивчення впливу цифрових технологій та кіберзагроз на фінансові системи, зокрема в умовах повномасштабного вторгнення, а також розробка рекомендацій щодо управління ризиками та забезпечення кібербезпеки для захисту фінансових інтересів на різних рівнях.

Основна частина. Розгляд питань фінансової безпеки держави досліджували багато українських учених. Так, О. Сокирко й О. Зубенко вважають, що фінансова безпека держави є станом захищеності фінансових інтересів усіх суб'єктів господарювання в межах фінансових відносин, що передбачає забезпечення фінансовими ресурсами домашніх господарств, підприємств, організацій, регіонів,галузей і секторів економіки, а також здатність фінансової системи підтримувати ефективне функціонування економіки та сприяти сталому економічному зростанню [2].

Цифровізація фінансового сектору відкриває нові можливості для підвищення ефективності, доступності фінансових послуг та економічного зростання. Водночас цей процес супроводжується появою нових системних ризиків та загроз фінансовій безпеці як на мікро-, так і на макрорівні. Метою дослідження є ідентифікація ключових викликів та розробка дієвих механізмів забезпечення фінансової безпеки в умовах стрімкої цифрової трансформації [3]. Через велику цінність фінансових даних атаки на банки та платіжні компанії можуть мати серйозні наслідки, включаючи фінансові збитки, втрату репутації, штрафи з боку регуляторів і втрату довіри клієнтів.. Особливе значення має впровадження передових цифрових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та системи аналізу великих даних, що сприяють оптимізації фінансових процесів і підвищенню їх ефективності в умовах сучасного динамічного середовища.

У сучасній світовій економіці активне впровадження інформаційних технологій набирає обертів. Поступово здійснюється перехід до цифрової економіки, відомої у світі під назвою Industry 4.0 або Четверта індустріальна

революція. Цифровізація здійснює значний вплив на трансформацію фінансового сектору, тож така ситуація зумовлює необхідність розробки всеосяжного підходу до управління ризиками та забезпечення кібербезпеки.

Щодо розляду та досліджень питань кібербезпеки економіки та державних фінансів , то доцільно умовно виділити декілька етапів, періоди коли були розроблені та впроваджені офіційні нормативні документи, які є ключовими для цифрового розвитку України:

- Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки
- 2021 р.- Стратегія кібербезпеки України на 2021-2025 роки [4]
- Стратегія здійснення цифрового розвитку,цифрових трансформацій і цифровізації Системи управління державними фінансами до 2025 р.

Пізніше було схвалено продовження строку дії та оновлення до 2030 року [5].

Впровадження цих ключових документів заклало фундаментальні основи для цифрової трансформації України, охоплюючи економіку, державне управління та національну безпеку. Вони взаємодоповнюють один одного і спільно регулюють широкий спектр завдань.

На думку Уткіної М.С. [6] з метою подолання вразливості фінансової інфраструктури перед кіберзагрозами рекомендується вживати комплексний підхід, який включає в себе технічні, організаційні та юридичні заходи. Зокрема: забезпечення актуальності та безпеки апаратних та програмних засобів; впровадження ефективних систем виявлення інцидентів, антивірусних програм, фаєрволів, та інших кібербезпекових рішень; застосування механізмів шифрування для захисту конфіденційної інформації; постійна аналітика кіберзагроз та вдосконалення систем захисту на основі отриманих даних.

У сучасних умовах, що характеризуються глобальними і регіональними конфліктами, особливо повномасштабною війною в Україні, питання фінансової безпеки набуває особливо важливого значення. Воєнні дії змінюють традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами, створюючи нові ризики для державної стабільності та диктуючи необхідність активної мобілізації фінансів для забезпечення обороноздатності, підтримки соціальних стандартів і відновлення економічного потенціалу. Теперішня ситуація вимагає перегляду фінансових стратегій, використання адаптованих інструментів, посилення міжнародного співробітництва, протидії фінансовим атакам з боку агресора та ефективного введення санкційних заходів [7].

Таким чином, проведене дослідження питань фінансової безпеки в умовах стрімкої цифровізації та повномасштабної війни в Україні є надзвичайно актуальним і охоплює питання управління ризиками та кібербезпеки.

Проаналізувавши ситуцію та стрімку динаміку щодо фінансової безпеки, можливо окреслити подальші перспективи, очікується, що український ринок кібербезпеки продовжить зростати, що свідчить про збільшення інвестицій у захист. Основний фокус зміщується від запобігання атакам до забезпечення

кіберстійкості — здатності систем продовжувати функціонувати або швидко відновлювати роботу після успішної атаки.

Висновки. Забезпечення високого рівня фінансової безпеки держави є стратегічним пріоритетом. В умовах військового конфлікту ця проблема набула особливої гостроти, що відображається у ключових індикаторах. З огляду на швидку динаміку внутрішніх і зовнішніх змін, необхідно постійно здійснювати моніторинг та аналіз ситуації у цій сфері, активно використовуючи новітні інформаційно-комунікаційні технології. Такий підхід дозволить оперативно приймати стратегічні рішення, спрямовані на гарантування належної стійкості фінансової системи. Успіх у забезпеченні фінансової безпеки залежить від взаємопов'язаних пріоритетів технологічна досконалість, людський капітал, системна координація

Таким чином, фінансова безпека в умовах цифровізації та військових викликів вимагає динамічного, адаптивного та цілісного підходу, де кібербезпека є не допоміжною функцією, а фундаментальною основою для захисту фінансових інтересів на всіх рівнях.

Література

1. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024 – 71 с. – https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08

2. Сокирко О., Зубенко О. Основні загрози фінансової безпеки України в умовах війни. Інтернаука : міжнародний науковий журнал. Серія «Економічні науки». 2023. № 4 (2). С. 40 ISSN 2520-2294

3. Кудінова А., Маслій О., Смоквина В., Циганенко К. Вплив Цифровізації на економічну безпеку фінансових установ в умовах зростання кіберзагроз-479с.- https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4790/4434

4. Про Стратегію кібербезпеки України : рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14.05.2021 р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text

5. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-р#Text

6. Уткіна М.С.Цифровізація та вплив на фінансову безпеку в Україні: виклики та перспективи. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-

7. Nadiia Davydenko, Oksana Hordei, Halyna Skrypnyk, Olena Novytska, 2025 Загрози фінансовій безпеці держави в умовах воєнного стану. DOI 10.32782/2617-5940.1.2025.5.

FINANCIAL SECURITY IN THE AGE OF DIGITALISATION, RISK MANAGEMENT AND CYBERSECURITY

Vitaly Ivanov
Admiral Makarov National University Of Shipbuilding

Abstract: *An analysis of the main trends in digitalisation, the use of blockchain technology, artificial intelligence and big data has been carried out. The main threats have been identified, especially those that have become more widespread during the war in Ukraine.*

Keywords: *financial security, digitalisation, cyber threats, digital transformation, economic security, risks, cybersecurity.*

УДК 004.8:336.7

CHATGPT ТА GPT-МОДЕЛІ ЯК ВІРТУАЛЬНІ ФІНАНСОВІ КОНСУЛЬТАНТИ: ПОТЕНЦІАЛ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНСЬКИХ БАНКАХ

Єгор Чорновол
студент групи 4441
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
egor05chornovol@gmail.com

Анотація: *у статті розглянуто можливості використання GPT-моделей, зокрема ChatGPT, у ролі віртуальних фінансових консультантів у банківському секторі України. Проаналізовано потенціал їх інтеграції в сервіси дистанційного обслуговування клієнтів, зокрема у сфері персоналізованих консультацій, підтримки кредитування та управління заощадженнями. Визначено переваги впровадження таких систем, серед яких — зменшення операційного навантаження на персонал, підвищення якості обслуговування та доступність фінансових послуг 24/7. Разом з тим окреслено ключові ризики, пов'язані з конфіденційністю даних та необхідністю регуляторного контролю.*

Ключові слова: *ChatGPT, GPT-моделі, віртуальний фінансовий консультант, цифровий банкінг, штучний інтелект у банках.*

Стрімкий розвиток штучного інтелекту зумовлює трансформацію традиційних підходів до банківського обслуговування, зміщуючи акцент з фізичної взаємодії на цифрові канали комунікації. Одним із найбільш перспективних інструментів у цьому контексті є GPT-моделі, здатні генерувати людиноподібні відповіді та забезпечувати якісну взаємодію з клієнтами, в певній мірі замінюючи людину. У світовій практиці такі системи вже використовуються для автоматизації консультацій та оптимізації внутрішніх процесів. В українському банківському секторі їх застосування перебуває на початковому

етапі, однак з урахуванням високого рівня діджиталізації фінансової системи існує значний потенціал для масштабування цих рішень.

Метою роботи є дослідження можливостей впровадження ChatGPT та інших GPT-моделей як віртуальних фінансових консультантів у діяльність українських банків, визначити їхні переваги, сфери застосування та основні ризики, пов'язані з використанням таких технологій.

Розвиток штучного інтелекту змушує більшість сфер адаптуватись до нових реалій для того щоб мати можливість покращити якість обслуговування, якість товарів й загалом продуктивність того чи іншого підприємства. Банківська сфера не стала винятком, в банках почали стрімко впроваджувати технології штучного інтелекту, особливої уваги тут слід приділити GPT-моделям, тобто моделі, що теоретично можуть спілкуватися не гірше за людину. Такі моделі мають великий потенціал впровадження в банківській системі. Загалом штучний інтелект може виконувати декілька важливих функцій в банківські системі, серед основних[1]:

- Аналіз великих даних і прогнозування ризиків – українські банки активно використовують алгоритми машинного навчання для прогнозування ризиків та управління кредитним портфелем. Це дозволяє підвищити точність скорингових моделей і зменшити фінансові втрати, що є особливо важливим в умовах макроекономічної нестабільності.
- Інтеграція з екосистемою онлайн-сервісів – завдяки штучному інтелекту фінансові установи можуть пропонувати клієнтам персоналізовані послуги — підбір аналітики витрат, рекомендації щодо фінансового планування на основі транзакційної історії, допомогу з податковою звітністю та автоматичне планування сплати податків. Це підвищує лояльність і конкурентоспроможність банків.
- Автоматизація клієнтського обслуговування – ШІ забезпечує цілодобову підтримку клієнтів через чат-боти, які відповідають на типові запити в режимі реального часу. Це зменшує навантаження на операторів контакт-центрів і підвищує швидкість обслуговування, наближаючи клієнтів до індивідуалізованого фінансового консультування.
- Захист від шахрайства – алгоритми ШІ аналізують поведінку клієнтів і транзакції у реальному часі, що дозволяє оперативно виявляти підозрілу активність і реагувати на потенційні загрози. Це зменшує ризик втрат як для банків, так і для їхніх клієнтів.

В контексті GPT-моделей особливо актуальним є автоматизація клієнтського обслуговування. Адже, такі моделі зможуть відповідати на запитання клієнтів 24 години на тиждень й лише в складних питаннях буде необхідна допомога людини. Звичайно й раніше існували чат-боти, які могли відповідати на питання, але вони сильно поступаються моделям зі штучним інтелектом. Адже, класичний чат-бот працює за заздалегідь прописаними

сценаріями: він реагує лише на певні команди, ключові слова або натискання кнопок, тому не може вирішити більш складні питання. Такий бот не розуміє суті питання — він просто обирає одну з наперед заданих відповідей. Натомість GPT-чат-бот використовує нейромережу, здатну повідомлення і формувати відповідь у вільній формі, що розмову схожою на розмову з реальною людиною.

Впровадження штучного інтелекту у банківську діяльність, попри значний потенціал підвищення ефективності, супроводжується низкою ризиків і викликів [2].

1. Ризик порушення конфіденційності даних. Робота ШІ-систем потребує великих обсягів персональної та фінансової інформації, що підвищує ймовірність витоку або несанкціонованого доступу.

2. Регуляторні та етичні обмеження. Українське законодавство ще не містить чітких норм щодо відповідальності за рішення, ухвалені алгоритмами, що може створювати юридичну невизначеність.

3. Технологічні ризики, пов'язані з помилками моделі, упередженістю даних або некоректною інтерпретацією запиту, що може призвести до неправильних фінансових рекомендацій клієнтам.

Постає не питання «чи впроваджувати ШІ», а як це зробити відповідально й етично. Є випадки, коли технології впроваджуються «заради галочки», без урахування специфіки бізнес-моделі, культури організації чи етичного контексту. Це створює ризики для репутації, операційні та регуляторні загрози. Стратегія відповідального ШІ має бути інтегрованою частиною цифрової трансформації банку, не лише технічним проєктом, а системним підходом[3].

Використання GPT-моделей та інших технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для цифрової трансформації банківського сектору України, наприклад, інтеграція віртуальних фінансових консультантів сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів та дозволяє вирішити питання в будь-яку годину доби, але ефективне впровадження таких систем потребує належного рівня кібербезпеки та регуляторного контролю. Збалансоване поєднання інновацій і відповідального управління ризиками забезпечить сталий розвиток банків у цифрову епоху.

Література

1. Козьменков М. Г. Використання штучного інтелекту в фінансових установах в Україні: можливості та виклики для екосистеми онлайн сервісів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-04 (дата звернення: 23.10.2025).

2. Єфремова К. В.. Особливості застосування штучного інтелекту у сфері фінансових послуг: досвід ЄС. *Право та інноваційне суспільство*. 2020. № 1 (14). с. 61–66. URL: https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-1(14)-9 (дата звернення: 23.10.2025).

3. Драгін О. Ви готові довірити ШІ свої фінанси? Банки впроваджують ШІ в роботу. Які переваги й ризики? – *Forbes.ua Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: https://forbes.ua/money/doviriti-finansi-

shtuchnomu-intelektu-banki-vprovadzhuyut-shi-v-obslugovuvannya-klientiv-cio-sense-bank-oleksandr-dragin-pro-perevagi-ta-riziki-avtomatizatsii-23092025-32811 (дата звернення: 23.10.2025).

CHATGPT AND GPT MODELS AS VIRTUAL FINANCIAL ADVISORS: POTENTIAL IMPLEMENTATION IN UKRAINIAN BANKS

Yehor Chornovol
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract: *The article examines the possibilities of using GPT models, particularly ChatGPT, as virtual financial advisors in the banking sector of Ukraine. The potential for their integration into remote customer service systems is analyzed, especially in the field of personalized consultations, credit support, and savings management. The advantages of implementing such systems are identified, including the reduction of operational workload on staff, improvement of service quality, and 24/7 accessibility of financial services. At the same time, key risks related to data confidentiality and the need for regulatory control are outlined.*

Keywords: *ChatGPT, GPT models, virtual financial advisor, digital banking, artificial intelligence in banking.*

УДК 004.8:336.7

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Єгор Чорновол
студент групи 4441
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
egor05chornovol@gmail.com

Анотація: *у статті досліджено роль процесу управління податковими ризиками підприємства. Проаналізовано можливості використання аналітичних показників для своєчасного виявлення ризиків, пов'язаних із помилками у нарахуванні та сплаті податкових зобов'язань, змінами законодавства або недоліками у фінансовій звітності. Визначено переваги впровадження систематичного системи управління податковими ризиками, зокрема підвищення прозорості управлінських рішень, покращення податкової дисципліни та формування ефективної системи податкової безпеки.*

Ключові слова: *податкові ризики, управління податковою безпекою, фінансова звітність, податкове навантаження, ризик-менеджмент.*

Активна цифровізація економіки та посилення контролю з боку фіскальних органів зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до забезпечення податкової безпеки підприємств. В умовах постійних змін податкового законодавства, ускладнення фінансових операцій та зростання ризику штрафних санкцій особливого значення набуває впровадження систематичного управління податковими ризиками. Воно дозволяє більш об'єктивно оцінювати податкове навантаження, своєчасно виявляти проблемні зони та формувати ефективні управлінські рішення. У цьому контексті система управління податковими ризиками виступає ключовим елементом системи податкової безпеки, забезпечуючи підприємству стабільність, прозорість та конкурентоспроможність у сучасному економічному середовищі.

Метою роботи є дослідження ролі процесу управління податковими ризиками підприємства, визначення його інструментів, можливостей застосування для підвищення податкової безпеки, а також окреслення переваг і потенційних ризиків, пов'язаних із використанням аналітичних методів та цифрових технологій у процесі прийняття управлінських рішень.

Від ефективності управління податковими ризиками на підприємстві залежить результат діяльності всього підприємства, адже навіть невеликі невиконання податкового законодавства тягнуть за собою штрафи сплати яких може бути критичною для підприємства, особливо в умовах війни.

З урахуванням змін податкового законодавства та впровадження ризиків податкового контролю, першочерговим для суб'єкта господарювання, в процесі управління податковим ризиком, є аналіз існуючих та новітніх державних стандартів визначення податкових ризиків та впровадження їх розрахунків для побудови внутрішньої системи управління податковими ризиками [1].

За своєю суттю податковий ризик – ймовірність настання певних подій, що призведе до невиконання платником податків вимог податкового законодавства, іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на податкові органи [2].

В системі попередження настання податкових ризиків буде доцільно оцінювати показник податкового навантаження, в ПКУ [3], такого терміну не визначено, але на практиці він все частіше використовується податківцями. Так згідно з п. 69.41.2.1 підрозділу 10 розділу XX ПКУ, до Переліку платників з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства можуть бути включені юридичні особи – загальносистемники, які одночасно відповідають усім визначеним критеріям.

Серед таких критеріїв – показник рівня сплати податку на прибуток, що дорівнює або перевищує середній показник у відповідній галузі за останні чотири квартали.

Розрахувати коефіцієнт податкового навантаження можна поділивши податок на прибуток на дохід й результат помножити на 100%. Отримане значення потрібно порівнювати з середньогалузевим, адже занижене значення цього може викликати інтерес до підприємства з боку податкової служби.

Занижене значення може нести такі ризики:

1. Збільшення ймовірності включення підприємства до переліку об’єктів для перевірок. Занижене податкове навантаження може стати сигналом для контролюючих органів і призвести до проведення планових чи позапланових документальних перевірок.

2. Отримання додаткових запитів від податкових органів. При відхиленні показників від середньогалузевих значень підприємство може отримати вимоги щодо надання роз’яснень та підтверджуючих документів.

3. Підозра у використанні схем оптимізації, що виходять за межі закону. Надто низьке податкове навантаження може трактуватися як спроба приховування доходів або ухилення від оподаткування.

4. Зниження довіри з боку контролюючих органів. Це ускладнює подальші взаємодії з податковою, призводить до більш прискіпливого аналізу операцій та жорсткішої позиції інспекторів під час перевірок.

7. Зростання репутаційних загроз. Публікація інформації про результати перевірок може негативно позначитися на іміджі підприємства й взаєминах із партнерами.

9. Втрата контрагентів. Партнери можуть відмовитися від співпраці через небажання мати справу з компанією, яка виглядає ризиковою в очах фіскальних органів.

Для запобігання цим ризикам буде актуально дотримуватись наступних порад [4]:

1. Регулярний моніторинг динаміки.
2. Зіставлення з галузевими нормами.
3. Уникнення агресивних коригувань.
4. Відстеження критеріїв ризиковості ДПС.
5. Внутрішній комплаєнс та документація.

Застосування цих порад на практиці дасть змогу суттєво знизити податкові ризики й підтримати гарну репутацію підприємства, як серед громадськості так й серед податкової служби.

Висновок. Таким чином, система управління податковими ризиками відіграє ключову роль у на підприємстві, забезпечуючи своєчасне виявлення відхилень у податковому навантаженні, оцінку потенційних загроз та формування обґрунтованих управлінських рішень. Використання аналітичних показників дозволяє підвищити прозорість податкових операцій, зменшити ймовірність штрафних санкцій, покращити взаємодію з контролюючими органами та підвищити рівень податкової безпеки підприємства.

Література

1. Ходус А.І. Аналіз процесу управління податковими ризиками на підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. No. 2(132). URL: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-2-10 (дата звернення: 20.11.2025).

2. Основні види податкових ризиків. URL: https://lv.tax.gov.ua/media-ark/local-news/879231.html#:~:text=%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%20%E2%80%93%20%D0%B9%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%80%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BD%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85,%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BE%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8 . (дата звернення: 20.11.2025).

3. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 5 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 20.11.2025).

4. Податкове навантаження: як розрахувати, оцінити та використати для мінімізації ризиків. URL: https://7eminar.ua/news/13094-podatkove-navantazennya-yak-rozraxuvati-ociniti-ta-vikoristati-dlya-minimizaciyi-rizikiv#yak-rozrakhovuvaty-podatkove-navantazhennya-u-2025-rotsi (дата звернення: 20.11.2025).

PROCESS OF ENTERPRISE TAX RISK MANAGEMENT

Yehor Chornovol
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract: *The article explores the role of the enterprise tax risk management process. It analyzes the possibilities of using analytical indicators for the timely identification of risks associated with errors in calculating and paying tax liabilities, changes in legislation, or deficiencies in financial reporting. The advantages of implementing a systematic tax risk management system are defined, including increased transparency of management decisions, improved tax discipline, and the formation of an effective tax security system.*

Keywords: *Tax risks, tax security management, financial statements, tax burden, risk management.*

УДК: 336.76

ВПЛИВ СТРУКТУРИ СТРАХОВОГО ПОРТФЕЛЯ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ СТРАХОВИКА

Софія Яремчук
студентка 4 курсу ФФБС
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, Україна
Павло Бондаренко
к.е.н, ст. викладач кафедри ФМФР
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, Україна
sofiyayaremchuk007@gmail.com

Анотація. *У тезах доповіді розглядається вплив структури страхового портфеля на фінансові результати страхової компанії. Розглянуто, що оптимальна диверсифікація видів страхування та балансування ризиків забезпечує стабільність доходів і зниження збитковості. Наведено приклади українських страховиків із різною структурою портфеля та проведено факторний аналіз впливу портфеля на фінансові показники. Також обговорюється роль перестрахування та практичні рекомендації щодо підвищення прибутковості та фінансової стійкості.*

Ключові слова: *структура страхового портфеля, диверсифікація ризиків, фінансові результати, збитковість, перестрахування, оптимізація портфеля, страхова компанія.*

Актуальність дослідження. Структура страхового портфеля є фундаментальним елементом управління ризиками та визначальним фактором фінансової стійкості і прибутковості страхової компанії. Вона формує профіль ризику компанії, впливає на обсяги страхових виплат та рівень збитковості, а також визначає можливості прогнозування доходів і планування резервів. Надмірна концентрація на окремих видах страхування, таких як автоцивільна відповідальність або добровільне медичне страхування, підвищує ризик втрат через часті страхові випадки та знижує загальний фінансовий результат компанії. Натомість збалансований портфель, який включає як ризикові, так і накопичувальні види страхування, дозволяє стабілізувати грошові потоки, зменшити коливання страхових виплат та підвищити передбачуваність фінансових показників.

Мета роботи полягає у виявленні залежності фінансових результатів страховика від структури страхового портфеля, визначенні оптимальних

співвідношень видів страхування та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення прибутковості та фінансової стійкості.

Виклад основних результатів дослідження. Аналіз практики українських страхових компаній, зокрема ПрАТ «УНІКА», ПрАТ «Арсенал Страхування» та ПрАТ «ПЗУ Україна», демонструє різні моделі формування портфеля та їх вплив на фінансові результати. Компанії, у портфелі яких домінує автострахування, стикаються із значною збитковістю через високу частоту настання страхових випадків. Натомість страховики, що формують портфель з більшим обсягом страхування майна, добровільного медичного страхування або накопичувальних продуктів, демонструють більш передбачувані та стабільні фінансові результати. Такі спостереження підтверджують, що збалансоване поєднання різних видів страхування є ключовим фактором стабільності доходів.

Аналіз діяльності страхових компаній свідчить, що структура страхового портфеля безпосередньо визначає фінансові результати підприємства та його здатність протистояти ризикам. Насамперед, вона впливає на обсяги доходів та витрат страховика: портфель, у якому переважають високоризикові види страхування, потребує значних витрат на покриття страхових випадків, що знижує чистий прибуток [3, с. 71]. Крім того, структура портфеля визначає коефіцієнти достатності резервів, тобто здатність компанії мати достатній обсяг фінансових резервів для покриття майбутніх зобов'язань перед страхувальниками. Високий рівень збиткових видів страхування підвищує рівень виплат і, відповідно, навантаження на фінансові резерви, тоді як збалансований портфель із поєднанням ризикових та накопичувальних продуктів дозволяє більш передбачувано планувати грошові потоки та підтримувати маржу платоспроможності на стабільному рівні [1, с. 29].

Оптимізація страхового портфеля шляхом диверсифікації видів страхування та балансування ризиків забезпечує підвищення прибутковості компанії за рахунок зниження питомої ваги високозбиткових продуктів, розподілу фінансових навантажень між різними напрямами страхування та зменшення впливу випадкових надзвичайних подій [4, с. 150]. У результаті підвищується ймовірність підтримання позитивного фінансового результату навіть у складних економічних умовах, коли зростають макроекономічні та галузеві ризики.

Особливу роль у стабілізації фінансового стану відіграє перестрахування, яке виступає ефективним інструментом управління портфелем. Воно дозволяє страховикові передавати частину ризиків зовнішньому перестраховому партнеру, зменшуючи потенційні фінансові втрати у разі настання надзвичайних страхових випадків [2, с. 76]. Впровадження перестрахових схем підвищує фінансову стійкість компанії, знижує коливання прибутковості та забезпечує можливість підтримувати достатній рівень резервів, необхідний для виконання зобов'язань перед клієнтами, що є критично важливим у сучасних умовах нестабільності ринку та зростання страхових ризиків.

Практичне застосування результатів дослідження включає рекомендації для українських страхових компаній щодо підвищення ефективності

формування портфеля. Зокрема, доцільно проводити диверсифікацію страхових продуктів, зменшувати питому вагу високозбиткових видів страхування, удосконалювати тарифну політику та підвищувати ефективність перестрахового захисту. Використання таких підходів дозволяє підвищити конкурентоспроможність компанії, знизити ризики фінансових втрат і забезпечити стабільність прибутків на середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки. Дослідження підтверджує, що оптимальна структура страхового портфеля є ключовим інструментом підвищення фінансової стійкості страховика. Раціональне поєднання різних видів страхування, балансування ризиків та ефективне використання перестрахування забезпечує не лише стабільність доходів, але й зниження ймовірності дефіциту резервів, підвищення прибутковості та загальну конкурентоспроможність на ринку страхових послуг.

Література

1. Братюк В. П., Михальчинець Г. Т., Меденці М. І. Аналіз управління страховими компаніями в умовах економічної кризи: аналіз показників та структура страхового портфеля. *Трансформаційна економіка* 5 (05), 2023. С. 29-35.
2. Лункіна Т. І., Фещенко Я. Б. Страхова діяльність в Україні на прикладі страхової компанії. *Modern Economics*, 2022. № 36(2022). С. 76-82.
3. Мельник В. Є., Волкова В. В. Функціонування страхового ринку України: нові виклики та загрози. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету* 84.5, 2023. С. 71-80.
4. Рудь І., Бєлуха В. Інноваційні підходи до сегментації клієнтів для оптимізації страхового портфеля. *Економічний простір* 201, 2025. С. 150-155.

INFLUENCE OF THE STRUCTURE OF THE INSURANCE PORTFOLIO ON THE FINANCIAL RESULTS OF THE INSURER

Yaremchuk Sofia
4th year student of the Faculty of Economics
Odessa National Economic University
Odesa, Ukraine

The abstract *of the report examines the influence of the structure of the insurance portfolio on the financial results of an insurance company. It is considered that optimal diversification of types of insurance and risk balancing ensures the stability of income and a decrease in unprofitability. Examples of Ukrainian insurers with different portfolio structures are given and a factor analysis of the impact of the portfolio on financial indicators is conducted. The role of reinsurance and practical recommendations for increasing profitability and financial stability are also discussed.*

Keywords: *insurance portfolio structure, risk diversification, financial results, unprofitability, reinsurance, portfolio optimization, insurance company.*

СЕКЦІЯ 4
МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ

УДК 656:339.9

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Вадим Васинович
магістрант кафедри економічної політики та безпеки
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна
vadim.vasinovich@gmail.com
Науковий керівник: **Світлана Марущак**
кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної політики та безпеки
svitlana.marushchak@nuos.edu.ua

Анотація: *У роботі досліджено вплив глобалізації на трансформацію світової транспортної системи та розвиток транскордонних потоків вантажів, пасажирів і інформації. Висвітлено нерівномірність інфраструктурного розвитку, зростання вразливості логістичних ланцюгів та роль міжнародних стандартів у координації транспортних процесів. Проаналізовано модернізацію коридорів, цифровізацію логістики, розвиток мультимодальних перевезень і впровадження «зелених» технологій. Окреслено основні екологічні, безпекові та кіберризики, що формують умови функціонування глобальної транспортної системи.*

Ключові слова: *глобалізація, транспортна система, логістика, розвиток інфраструктури, транспортні коридори, цифровізація, екологічні ризики, стійкість.*

Сучасна транспортна система зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобалізації. Зростання міжнародних потоків товарів, пасажирів і інформації створює нові взаємозв'язки між державами та регіонами, змінює підходи до планування транспортних мереж та підвищує вимоги до їхньої гнучкості і надійності. Одночасно формуються транснаціональні транспортні системи, орієнтовані на потреби глобального ринку. Розвиток транспортної інфраструктури в таких умовах характеризується зростанням міжнародних потоків товарів і пасажирів, асиметричним розвитком регіонів, де одні стають хабами, інші – транзитними коридорами або логістичними зонами,

модернізацією портів, залізниць і логістичних центрів, впровадженням стандартів, цифрових технологій та автоматизації процесів, розробкою мультимодальних та резервних маршрутів, а також підвищеною увагою до екологічних та безпекових аспектів, що забезпечує стійкість та адаптивність глобальних транспортних систем.

Мета дослідження полягає у вивченні трансформацій транспортної інфраструктури під впливом глобалізації та визначенні напрямів її розвитку для підвищення стійкості, ефективності та адаптивності транспортних систем.

Глобалізація суттєво змінила характер транспортних потоків і вимоги до інфраструктури. Рух товарів, людей та інформації охоплює значно більші простори, ніж раніше, що породжує нові взаємозв'язки між державами та регіонами, змінює логіку планування мереж і ставить перед операторами завдання підвищення гнучкості та надійності. Як зазначено в дослідженні Голубкової І., світова транспортна система набуває транснаціональних ознак і формується в інтересах глобального ринку [1, с. 23].

Розвиток транспортної системи під впливом глобалізації відбувається нерівномірно. Прагнення скоротити час і вартість доставки стимулює будівництво нових коридорів та модернізацію існуючих вузлів, але збільшує ризик уразливості. Один збій у глобальному ланцюгу може спричинити значні перебої у постачанні. Сучасна транспортна політика поєднує технічні рішення з оцінкою стратегічних ризиків, включно з екологічними та безпековими аспектами [2].

Глобалізація посилює міжнародні зв'язки та формує транскордонні потоки вантажів і пасажирів. Зростає обсяг контейнерних перевезень, авіаційного трафіку та транзитних перевезень. Регіони диференціюються: одні стають хабами, інші – транзитними коридорами або логістичними зонами, що веде до асиметричного розвитку інфраструктури [3]. При цьому зростає потреба в модернізації портів, вокзалів, логістичних центрів і сервісних зон, адже без ефективних вузлів весь ланцюг постачання стає менш стійким і передбачуваним.

Стандартизація процесів, уніфікація контейнерів, норм безпеки, митних процедур та інформаційних протоколів спрощує транскордонну взаємодію, але потребує модернізації національних систем та інвестицій. Зростає значення міжнародних угод, координації між державними органами та приватними операторами, а також роль транснаціональних корпорацій у формуванні маршрутів постачання.

Міжнародні організації координують та регулюють процеси, створюючи платформи для співпраці. Органи ООН, ІМО та ІКАО встановлюють глобальні стандарти безпеки й екологічні норми. СОТ впливає через митні правила та торгівельну політику, а ЄС демонструє приклад регіональної інтеграції та

розвитку мультимодальних коридорів. Міжнародні фінансові інститути забезпечують фінансування та експертну підтримку для реалізації масштабних проєктів [4, с. 28].

Формування транзитних маршрутів відображає зміну географії виробництва: зростання ролі Азії стимулює нові коридори, інвестиції у порти, залізниці та мультимодальні термінали. Оператори прагнуть диверсифікувати маршрути, щоб зменшити залежність від однієї лінії, та інтегрувати інфраструктуру у регіональні мережі для скорочення часу простою. Розробка резервних маршрутів та інтеграція мультимодальних перевезень підвищує стійкість системи, робить її більш адаптивною до кризових ситуацій і зменшує ризик перебоїв.

Еволюція транспортних коридорів враховує економічні, технологічні та екологічні чинники. Зростає роль «зелених» коридорів і цифрових технологій: системи відстеження в реальному часі, електронні платформи та аналітика великих даних оптимізують маршрути та знижують витрати. Автоматизація у портах і на дорогах підвищує пропускну спроможність і точність операцій. Використання роботизованих терміналів, автономного транспорту та сучасних систем керування потоками значно скорочує час обробки вантажів і зменшує людський фактор, що позитивно впливає на безпеку та ефективність логістики.

Цифровізація створює нові виклики. Кібербезпека та відсутність єдиних стандартів обміну даними можуть ускладнити інтеграцію. Глобальні ланцюги постачання залежать від часу доставки, витрат та передбачуваності маршрутів, що визначає стабільність виробничих циклів і конкурентоспроможність товарів.

Екологічні та безпекові ризики стають пріоритетними. Зростання обсягів перевезень збільшує викиди парникових газів і шумове забруднення, що стимулює впровадження низьковуглецевих технологій. Транспорт піддається терористичним і кіберризикам, а коливання цін на енергоносії впливають на стабільність маршрутів [5, с. 16].

Отже, глобалізаційні процеси суттєво змінюють структуру та функціонування транспортної системи. Взаємозалежність між державами, регіонами та компаніями стає визначальним чинником її роботи. У таких умовах зростає потреба в швидких, надійних і безпечних перевезеннях. Водночас збільшуються ризики логістичних перебоїв, екологічних проблем та енергетичної нестабільності. Розвиток транспортної інфраструктури відбувається через модернізацію портів, залізниць і логістичних центрів. Впроваджуються цифрові технології та автоматизація процесів. Створюються мультимодальні та резервні маршрути. Особлива увага приділяється безпеці, екологічній ефективності та стійкості системи.

Література

1. Holubkova I. Impact of globalization of the world market and internationalization of the cargo transportation process on the maritime transport system. *Publications*, 2023. 2, p. 22-30.

2. GoodWay Trans. New challenges and prospects of international cargo transportation: From globalization to sustainable development. URL:https://goodwaytrans.com.ua/news/novi-vyklyky-ta-perspektyvy-mizhnarodnyh-vantazhnyh-perevezen-vid-globalizacziyi-do-stalogo-rozvytku (acceded: 18.11.2025)

3. Kurt M., Kozlowski W., Ganin A., Merski A., Leung B., Kitsak M., & Linkov, I. Lack of resilience in transportation networks: Economic consequences. URL: https://arxiv.org/abs/1912.04331 (acceded: 18 .11.2025)

4. Філатов, С. А., & Єрусланов, А. А. Вплив міжнародних транспортних коридорів на розвиток інфраструктури України. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019. (1 (53), с. 27-35.

5. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації, 16 січня 2025 р.: Матеріали VI Міжнародної науковопрактичної конференції, присвяченої пам'яті доктора економічних наук, професора, заслуженого діяча науки і техніки України Пили Василя Івановича. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 300 с.

PECULIARITIES OF THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Vadym Vasynovych
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Abstract: *The paper examines the impact of globalization on the transformation of the world transport system and the development of cross-border flows of cargo, passengers and information. The unevenness of infrastructure development, the increasing vulnerability of logistics chains and the role of international standards in the coordination of transport processes are highlighted. The modernization of corridors, the digitalization of logistics, the development of multimodal transportation and the introduction of «green» technologies are analyzed. The main environmental, security and cyber risks that shape the conditions for the functioning of the global transport system are outlined.*

Keywords: *globalization, transport system, logistics, infrastructure development, transport corridors, digitalization, environmental risks, sustainability.*

УДК 330.322

СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Андрій Германчук
аспірант Національного університету кораблебудування імені адмірала
germanchuka@gmail.com

Анотація. *Проаналізовано сучасні стратегії просування української аграрної продукції на зовнішні ринки в умовах глобальної турбулентності 2024–2025 років. Виявлено ключові виклики, зокрема повернення тарифних квот ЄС, зростання протекціонізму, логістичні бар'єри, кліматичні зміни та наслідки воєнних дій. Описано механізми та інструменти диверсифікації ринків збуту, підвищення доданої вартості через глибоку переробку, впровадження цифрових маркетингових каналів, посилення брендингу "Made in Ukraine" та відповідність міжнародним сертифікаційним стандартам. Особливу увагу приділено ролі морських коридорів, розвитку мультимодальної логістики і державній підтримці експортерів. Стратегічні рекомендації містять необхідність географічної диверсифікації ринків збуту, орієнтацію на переробку, цифрову трансформацію каналів збуту та впровадження сучасних стандартів якості. Зроблено висновок, що агросектор України демонструє високу стійкість та адаптивність, має всі передумови для посилення своєї ролі як гаранта продовольчої безпеки і локомотива економічного відновлення країни.*

Ключові слова: *залучення інвестицій, аграрний сектор економіки, конкурентна стратегія, зовнішні ринки, глобальна нестабільність.*

Український агропромисловий комплекс відіграє стратегічну роль в архітектурі національної економіки та глобальній продовольчій безпеці, демонструючи виняткову здатність до адаптації в умовах безпрецедентних викликів. У 2024 році, за умов триваючої повномасштабної війни, агроекспорт України досяг 24,84 млрд доларів США, що стало другим найвищим показником в історії країни після рекордного 2021 року. Частка аграрної продукції у загальному експорті досягла 57-59%, що підтверджує критичну важливість сектору для забезпечення валютних надходжень та підтримки макроекономічної стабільності в умовах глобальної турбулентності. Український агросектор сьогодні функціонує в середовищі численних викликів: зміна торговельних режимів з ЄС, протекціоністські настрої в країнах-партнерах, порушені логістичні ланцюги, кліматичні зміни та геополітична нестабільність. В цьому контексті питання розробки та впровадження ефективних стратегій просування української агропродукції на зовнішні ринки набуває першочергового значення.

Дані 2024-2025 років свідчать про суттєві трансформації в структурі та географії українського агроекспорту. У 2024 році Україна продовжила зміцнювати європейський вектор експорту: поставки до країн ЄС зросли на 3% і склали 13,0 млрд доларів США, що становить 52,4% від усього агроекспорту. Водночас спостерігається активна диверсифікація: три ключові регіони – Європа, Азія (30,2%) та Африка (10,5%) – разом закуповують понад 93% української аграрної продукції.

Рейтинг найбільших покупців у 2024 році очолила Іспанія з показником 2,68 млрд доларів (+52%), за нею йдуть Нідерланди (1,8 млрд, +41%) та Туреччина (1,66 млрд). Серед нових тенденцій – значне зростання експорту до Індії (+145%), Німеччини (+48%) та Італії (+26%). У першому півріччі 2025 року експорт склав 11,3 млрд доларів США, що на 9% менше за аналогічний період попереднього року, однак частка агроекспорту в загальному експорті залишилася стабільною на рівні близько 57%.

Сучасний період характеризується багатовимірними викликами, що формують нову реальність для українських експортерів. Найбільш значущим стало завершення режиму Автономних торговельних заходів (АТЗ) ЄС у червні 2025 року та повернення до системи тарифних квот. Попри досягнення компромісної угоди про часткову лібералізацію, п'ять прикордонних країн ЄС (Польща, Угорщина, Словаччина, Румунія та Болгарія) продовжують застосовувати односторонні обмеження на імпорт певних категорій української агропродукції. Повернення квотної системи створює ризик втрати до 3 млрд євро щорічно для української економіки. За оцінками експертів, нові торговельні обмеження вже призвели до скорочення агросектору на 1,1 млрд доларів. Це вимагає від українських виробників активного пошуку альтернативних ринків та розробки стратегій, що виходять за межі європейського напрямку.

Другим критичним викликом є кліматичні зміни, що безпосередньо впливають на продуктивність аграрного виробництва. За прогнозами, середня температура в Україні може підвищитися на 3-4°C, що призведе до виснаження водних ресурсів та деградації ґрунтів. Екстремальні погодні явища – посухи, заморозки, інтенсивні зливи – стають дедалі частішими, вимагаючи від аграріїв адаптації технологій вирощування та вибору культур. Альтернативні маршрути продовжують відігравати важливу роль: дунайські порти обробили 17,3 млн тонн вантажів, що підкреслює їхнє стратегічне значення. "Шляхи Солідарності" з ЄС забезпечили експорт понад 189 млн тонн товарів з початку повномасштабного вторгнення. З початку 2025 року через коридор було експортовано понад 25 млн тонн вантажів, включаючи понад 15 млн тонн зерна. Диверсифікація транспортних маршрутів є критично важливою стратегією. Віцепрем'єр Олексій Кулеба підкреслює: "Морський коридор – це інструмент стабільності, на який

розраховують десятки країн. Україна тримає лінію – в обороні й у підтримці глобальної продовольчої безпеки".

Стратегія глибокої переробки дозволяє не лише збільшити додану вартість, але й знизити залежність від нестабільної логістики, оскільки перероблена продукція має менший об'єм при вищій вартості. Це особливо актуально в умовах високих транспортних тарифів та обмеженої пропускної здатності наземних маршрутів.

Висновок. Виклики залишаються значними: повернення квотної системи ЄС, протекціоністські настрої в країнах-партнерах, кліматичні зміни, наслідки воєнних дій. Однак комплексне застосування запропонованих стратегій – від диверсифікації ринків і логістичних рішень до цифрового маркетингу та державної підтримки – дозволить не лише подолати ці виклики, але й вийти на новий рівень розвитку. Український агросектор має всі передумови для того, щоб стати глобальним брендом високоякісної, екологічно чистої продукції. Амбітна мета Експортної стратегії – досягнення 77 млрд доларів щорічного експорту до 2030 року – є цілком реалістичною за умови системного впровадження інноваційних стратегій просування на зовнішні ринки. Аграрний сектор продовжуватиме відігравати роль головного локомотиву економічного відновлення України, забезпечуючи стабільність на глобальному ринку продовольства та підтверджуючи свою незамінну роль як у національній, так і у світовій економіці.

Література:

1. Agricultural Exports from Ukraine Drop 9% in H1 2025 - AgroReview, доступ отримано серпня 10, 2025, URL: https://agroreview.com/en/newsen/agripolicy/export-agricultural-products-from-ukraine.

2. Ukraine (FDI) Foreign Direct Investment: Stock: Agriculture, Forestry and Fishing - CEIC, доступ отримано серпня 10, 2025, URL: https://www.ceicdata.com/en/ukraine/foreign-direct-investment-stocks-by-economic-activity/fdi-stock-agriculture-forestry-and-fishing

3. Ukraine Wheat Production & Eastern Europe Agri Trends 2021-24 - Farmonaut, доступ отримано серпня 10, 2025, URL: https://farmonaut.com/europe/ukraine-agriculture-historical-data-forecasts-2021-2024

4. The TOP AgriTech Companies and Startups for farmers have been published - Odessa Journal, доступ отримано серпня 10, 2025, URL: https://odessa-journal.com/the-top-agritech-companies-and-startups-for-farmers-have-been-published

STRATEGIES FOR PROMOTING AGRICULTURAL PRODUCTS IN FOREIGN MARKETS AMIDST GLOBAL TURBULENCE

Andrii Germanchuk
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract. *The article analyzes contemporary strategies for promoting Ukrainian agricultural products in foreign markets amidst the global turbulence of 2024–2025. Key challenges are identified, including the return of EU tariff quotas, rising protectionism, logistical barriers, climate change, and the consequences of military actions. Mechanisms and tools for market diversification, increasing added value through deep processing, implementing digital marketing channels, strengthening the "Made in Ukraine" brand, and complying with international certification standards are described. Particular attention is paid to the role of sea corridors, the development of multimodal logistics, and state support for exporters. Strategic recommendations include the necessity of geographical diversification of sales markets, an orientation towards processing, digital transformation of sales channels, and the implementation of modern quality standards. It is concluded that Ukraine's agricultural sector demonstrates high resilience and adaptability and possesses all the prerequisites for strengthening its role as a guarantor of food security and a driving force for the country's economic recovery.*

Keywords: *investment attraction, agricultural sector of the economy, competitive strategy, foreign markets, global instability.*

УДК 330.341.1:004:339.9

ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ

Олена Година
заступник директора із загальних питань
Херсонського навчально-наукового інституту
Національного університету кораблебудування ім. адмірала Макарова
м. Херсон, Україна
godyna.olena.kbnuos@gmail.com

Олексій Година
викладач кафедри суспільних наук
Херсонського навчально-наукового інституту
Національного університету кораблебудування ім. адмірала Макарова
м. Херсон, Україна
gai84349@gmail.com

Анотація. *Досліджено перспективи міжнародної співпраці у цифровій економіці та їхній вплив на розвиток інноваційних екосистем. Узагальнено глобальні тренди цифрової трансформації, моделі транскордонної взаємодії (стандарти, дані, інфраструктура, таланти) та інституційні умови, що знижують транзакційні витрати в міжнародних інноваційних мережах. Запропоновано рамку співпраці «4I» (інтероперабельність, інфраструктура, інтелектуальна власність, інклюзивність), окреслено напрями політики і практичні механізми для університетів, бізнесу та урядів. Результати можуть використовуватись під час формування національних стратегій цифровізації, програм інтернаціоналізації R&D та кластерної політики.*

Ключові слова: *цифрова економіка; інноваційна екосистема; міжнародна співпраця; інтероперабельність; дані; стандарти; інтелектуальні цифрові технології; автоматизація бізнес-процесів; сталий розвиток; цифрова трансформація; штучний інтелект; цифровізація.*

Цифровізація створила нову логіку конкуренції: інновації дедалі частіше народжуються в екосистемах, що координаційно поєднують дані, алгоритми, API та комплементарні активи [1; 7]. У такому середовищі міжнародна співпраця формує «мережеві ефекти масштабу», пришвидшує дифузію знань, знижує бар’єри входу на глобальні ринки та відкриває доступ до критичної інфраструктури (хмарні сервіси, обчислення, телеком) [1; 2]. Разом із тим вона потребує узгоджених правил доступу до даних, захисту ІВ, довірчих рамок і технічних стандартів, аби забезпечити інтероперабельність і безпечні транскордонні

потоки [3; 6]. Для інноваційних екосистем країн, що інтегруються у глобальні ланцюги створення вартості, питання міжнародної кооперації у цифровій економіці є не лише інструментом зростання, а й умовою стійкості до шоків і технологічної фрагментації [2; 9].

Мета роботи: сформулювати аналітичну рамку перспектив міжнародної співпраці в цифровій економіці для розвитку інноваційних екосистем та визначити ключові напрями політики, стандарти і механізми взаємодії, що підвищують інноваційну спроможність та глобальну конкурентоспроможність.

Виклад основних результатів дослідження. Екосистема – це структура ролей і взаємозалежностей між комплементарними учасниками, що створюють і спільно захоплюють цінність довкола спільного ядра (платформи, стандарту, протоколу) [7; 8]. У цифровій економіці ядром часто виступають дані та цифрові платформи, а комплементи — додатки, моделі ШІ, контент, сервіси розгортання та підтримки [9]. Міжнародна співпраця зміщує фокус від «двосторонніх» угод до багатосторонньої координації стандартів та правил доступу, що забезпечують масштабованість інновацій (API-first, відкриті формати, сумісні ліцензії даних).

Спираючись на порівняльні огляди міжнародної політики цифровізації та результати досліджень інноваційних екосистем [1– 3; 6– 9], пропонуємо інтегровану рамку «4I»:

1. Інтероперабельність: технічна – узгоджені відкриті стандарти даних, протоколи обміну, вимоги до якості та походження даних (data lineage); правова – сумісні режими передачі даних, приватності та локалізації; моделі «дані як спільне благо» (data commons) для наукових колаборацій [2; 3]; організаційна – стандарти партнерських угод (SLA/OLA), каталоги даних, тестові полігони.

2. Інфраструктура: хмарні та edge-ресурси, обчислювальна інфраструктура для ШІ, мережі 5G/6G, наукові дата-репозитарії; спільні проєкти великої науки (federated learning, федеративні дата-простори) для секторів: охорона здоров’ я, агро, промисловість, енергетика [1; 2].

3. Інтелектуальна власність: баланс відкритості й захисту: стандартизовані ліцензії, механізми спільного володіння ІВ у консорціумах, патентні пули, інструменти управління даними-довідниками (data governance) [5; 9]; моделі value-sharing у платформах і маркетплейсах моделей/даних (відсоткові роялті, токенізовані схеми участі).

4. Інклюзивність: розвиток людського капіталу: міжнародні програми мобільності дослідників і підприємців, спільні магістерські/PhD-програми (triple helix) [4; 6]; доступ МСП до глобальних ринків через «легкі» механізми інтернаціоналізації: віртуальні акселератори, дигітальні кластери, платформи тестування (testbeds).

Практичними механізмами транскордонної кооперації є:

1) узгодження стандартів і протоколів – участь у роботі міжнародних SDO (ISO/IEC, IEEE, W3C) дозволяє екосистемам впливати на стандарти та отримувати ранні переваги сумісності для продуктів і даних [3];

2) дата-простори та моделі доступу – спільні «data spaces» дають змогу обмінюватися набором даних без централізованого зберігання, зберігаючи контроль і приватність (federated access, policy-as-code). Це критично для кооперації в охороні здоров' я, промисловому Інтернеті речей, фінансах [1– 3];

3) платформені угоди та маркетплейси інновацій – відкриті API, SDK та правила co-creation зменшують витрати інтеграції; маркетплейси моделей ШІ та даних збільшують шанси МСП на глобальну комерціалізацію [9];

4) інтернаціоналізація R&D – спільні грантові програми, кластерні консорціуми, відкриті дослідницькі інфраструктури і «живі лабораторії» (living labs) прискорюють перевірку гіпотез і трансфер технологій [4; 6];

5) довіра і сертифікація – схеми взаємного визнання цифрової ідентичності, кіберсертифікації, аудиту ШІ та управління ризиками знижують ризик транскордонних угод і підвищують інвестиційну привабливість екосистем [1; 3].

Міжнародна співпраця у цифрових екосистемах створює економію на масштабі даних, збільшує різноманітність комплементів і прискорює інноваційні цикли (time-to-market) [1; 8]. Для МСП це означає доступ до інфраструктури та каналів збуту, що інакше були б недосяжні. Серед ризиків – фрагментація правил передачі даних, асиметрії ринкової влади платформ, «витік мізків» і залежності від закритих технологічних стеків [2; 3; 9].

Уряду країни доцільно: приймати стратегії інтероперабельності (правові та технічні), гармонізовані з міжнародними стандартами; інвестувати у спільні цифрові інфраструктури (хмари для науки, дата-простори для ключових секторів); розвивати програми мобільності талантів та R&D-гранти.

Університетам та НДІ слід: будувати консорціуми відкритої науки, спільні магістерські/докторські програми, репозитарії даних з уніфікованими політиками доступу; впроваджувати політики управління даними досліджень (DMP), що сумісні з міжнародними партнерами.

Для бізнесу основними рекомендаціями є: орієнтуватися на стандартизовані API, використовувати відкриті формати даних, сертифікацію кібербезпеки; виходити на платформені ринки (маркетплейси моделей/даних), формувати партнерства у кластерах і «живих лабораторіях»; розбудовувати портфоліо ІВ (патенти/софтверні ліцензії) та моделі спільного володіння в консорціумах.

Висновки. Міжнародна співпраця в цифровій економіці є критичним каталізатором розвитку інноваційних екосистем, оскільки забезпечує доступ до масштабованих даних, спільної інфраструктури та глобальних ринків комплементів. Перспективи кооперації визначаються здатністю країн та кластерів реалізувати рамку «4I»: узгодити інтероперабельність, інвестувати в

інфраструктуру, збалансувати режими інтелектуальної власності та забезпечити інклюзивність участі МСП і наукових організацій.

Запропоновані механізми (стандарти, дата-простори, платформені угоди, відкриті дослідницькі інфраструктури) знижують транзакційні витрати й прискорюють інновації. У відповідь на ризики фрагментації правил і асиметрій платформ доцільні багатосторонні угоди сумісності, розвиток локальних компетенцій та політики відповідальної відкритості. Для екосистем, що прагнуть інтегруватися у глобальні ланцюги цінності, така співпраця є не додатковою опцією, а стратегічною необхідністю.

Література

1. OECD. Digital Economy Outlook 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. 260 p.
2. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Cross-border data flows and development. Geneva: United Nations, 2024. 220 p.
3. European Commission. Shaping Europe' s Digital Future: EU Digital Strategy. Brussels: European Commission, 2020. 42 p.
4. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university– industry– government relations. . 2000. Vol. 29(2). P. 109– 123.
5. World Bank. World Development Report 2016: Digital Dividends. Washington, DC: World Bank, 2016. 359 p.
6. European Commission. Horizon Europe – the EU Framework Programme for Research and Innovation (2021– 2027): Programme Guide. Brussels: EC, 2023. 148 p.
7. Adner R. Ecosystem as Structure: An actionable construct for strategy. 2017. Vol. 43(1). P. 39– 58.
8. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. 2018. Vol. 39(8). P. 2255– 2276.
9. Iansiti M., Lakhani K. R. Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World. Boston: Harvard Business Review Press, 2020. 256 p.
10. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. 2014. Vol. 92(11). P. 64– 88.
11. OECD. AI, Data and Competition: Policy implications for the digital age. Paris: OECD Publishing, 2022. 96 p.
12. Європейська комісія. Єдиний цифровий ринок ЄС: дорожня карта реалізації. Брюссель: ЄК, 2015. 28 с.
13. Міністерство цифрової трансформації України. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства. Київ: МЦТ, 2018. 35 с.

PROSPECTS OF INTERNATIONAL COOPERATION IN THE DIGITAL ECONOMY FOR INNOVATION ECOSYSTEMS

Olena Godyna, Oleksii Godyna
The Kherson Educational-Scientific Institute of
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Abstract: *The prospects for international cooperation in the digital economy and their impact on the development of innovation ecosystems are explored. Global trends in digital transformation, models of cross-border interaction (standards, data, infrastructure, talents) and institutional conditions that reduce transaction costs in international innovation networks are summarized. A framework for cooperation "4I" (interoperability, infrastructure, intellectual property, inclusiveness) is proposed, policy directions and practical mechanisms for universities, businesses and governments are outlined. The results can be used in the formation of national digitalization strategies, R&D internationalization programs and cluster policies.*

Keywords: *digital economy; innovation ecosystem; international cooperation;interoperability; data; standards.*

УДК 330.322

ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В АГРАРНІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЛОГІСТИЧНИХ ОБМЕЖЕНЬ

Дмитро Дробот
аспірант Національного університету кораблебудування імені адмірала
drobot.d.v@icloud.com

Анотація. *Досліджено особливості залучення інвестицій в аграрні підприємства України в умовах логістичних обмежень, спричинених воєнними діями та руйнуванням інфраструктури. Проаналізовано динаміку капітальних інвестицій у агросектор, їхню структуру та джерела фінансування. Встановлено, що попри загальне скорочення прямих іноземних інвестицій, вкладення у сільське господарство зросли на 51%, причому 72% інвестицій формуються за рахунок реінвестування доходів існуючими ринковими гравцями. Обґрунтовано стратегічну спрямованість інвестицій в напрями, що знижують логістичні ризики: розвиток переробки, будівництво агроінфраструктури, впровадження Agritech-технологій та створення логістичних хабів. Запропоновано модель інвестиційної адаптації агропідприємств до умов логістичних обмежень. Визначено ключові перспективи інвестиційного розвитку, серед яких диверсифікація виробництва, зростання доданої вартості продукції та підвищення автономності аграрних підприємств. Зроблено висновок, що агросектор є одним із найбільш стійких та перспективних*

секторів економіки України, здатним стати локомотивом післявоєнного відновлення.

Ключові слова: *залучення інвестицій, аграрний сектор економіки, конкурентна стратегія, зовнішні ринки, глобальна нестабільність.*

Український агропромисловий комплекс відіграє стратегічну роль в економічній системі держави, забезпечуючи як національну продовольчу безпеку, так і значну частку валютних надходжень. Навіть в умовах повномасштабної війни цей сектор зберігає високу стійкість та здатність до адаптації. До початку активної фази військових дій (2021 р.) частка аграрного сектору у ВВП України перевищувала 10%, а його внесок в експорт становив близько 41%. Це підтверджує високий рівень інтеграції аграрної продукції України у глобальні продовольчі ринки. Значення сектора зросло ще більше у 2025 році, коли частка агропродукції у структурі національного експорту досягла 57%, що підкреслює його ключову роль у забезпеченні макроекономічної стабільності країни.

Інвестиційна динаміка в умовах логістичних бар'єрів. Незважаючи на загальне скорочення прямих іноземних інвестицій (на 14% у 2024 р.), сільське господарство демонструє протилежні тенденції. За січень–вересень 2024 року капітальні вкладення в агросектор зросли на 51% і склали 6,364.7 млн грн, що на 2,158.8 млн грн більше, ніж у 2023 р. Така диспропорція пояснюється переорієнтацією інвестицій у галузі, здатні швидко генерувати додану вартість, забезпечувати продовольчу безпеку та демонструвати високу адаптивність до умов невизначеності. Важливо, що 72% припливу ПІІ в аграрний сектор здійснюється через реінвестування доходів, що свідчить про довіру існуючих інвесторів до його перспектив.

Логістичні обмеження як ключовий фактор інвестиційних рішень. Воєнні дії спричинили суттєві логістичні обмеження, серед яких блокування морських портів, пошкодження транспортної інфраструктури, високі тарифи на залізничні перевезення та перевантаженість прикордонних пунктів пропуску. Сукупні втрати інфраструктури оцінюються у $8.7–10 млрд, а до 20% сільськогосподарських угідь залишаються замінованими або недоступними для обробітку. Ці фактори формують нову реальність, у якій аграрні підприємства вимушені адаптувати логістичні та виробничі моделі до геополітичної турбулентності.

Інвестиційні стратегії в умовах логістичних викликів. У відповідь на логістичні виклики, інвестиційна активність у секторі зміщується в напрямках, які забезпечують:

1. Зменшення залежності від експортної логістики. Зростає кількість інвестицій у глибоку переробку зернових, виробництво борошна, олій,

біоетанолу, крохмалю та комбікормів. Перехід від сировинної моделі до виробництва продукції з високою доданою вартістю дає змогу скорочувати обсяг вантажів та підвищувати рентабельність (маржинальність) експорту.

2. Розвиток локальної агроінфраструктури. Інвестиції спрямовуються у будівництво елеваторів, логістичних терміналів, складів та перевантажувальних хабів, що дозволяє підприємствам мінімізувати ризики зберігання та транспортування продукції, а також оптимізувати експортні маршрути.

3. Агротехнологічна трансформація. Ринок Agritech демонструє стійке зростання — на 9.9% щорічно. Використання агродронів, роботизованих систем, сенсорів IoT та супутникового моніторингу дозволяє не тільки підвищувати врожайність (до +25%), а й адаптувати бізнес-моделі до умов мінування та дефіциту робочої сили. Інвестиції у цифрову трансформацію сьогодні розглядаються як засіб зниження логістичних та операційних ризиків.

4. Диверсифікацію інвестицій та фінансове страхування. Зростає попит на агрострахування, страхування логістичних ризиків, а також використання державних грантів, міжнародних фондів підтримки (Ukraine Facility, PCGF та ін.).

Суттєвими бар'єрами для залучення іноземних капіталовкладень залишаються: нестабільність законодавства; обмеження на купівлю сільськогосподарських земель іноземцями; відсутність ефективного механізму захисту прав власності; обмежений доступ до довгострокового фінансування.

Ці чинники знижують рівень довіри іноземних інвесторів, обмежують можливості землі як заставного інструменту та підвищують вартість капіталу.

Висновки. Залучення інвестицій у аграрні підприємства України в умовах логістичних обмежень набуває нової стратегічної природи. Воно вже не зводиться лише до фінансування виробництва, а перетворюється на комплексну модель, орієнтовану на технологічну трансформацію, диверсифікацію та розвиток локальної інфраструктури. Ключовими напрямами залишаються переробка, розвиток агрологістики, цифровізація та стійкі бізнес-моделі. Висока частка реінвестованих коштів демонструє впевненість інвесторів у післявоєнному відновленні та довгостроковій перспективності аграрного сектору України. Саме ці інвестиційні рішення є своєрідним стратегічним «голосуванням за майбутнє» країни та її роль у глобальній продовольчій системі.

Література:

1. Agricultural Exports from Ukraine Drop 9% in H1 2025 - AgroReview, доступ отримано серпня 10, 2025, URL: https://agroreview.com/en/newsen/agripolicy/export-agricultural-products-from-ukraine.

2. Ukraine (FDI) Foreign Direct Investment: Stock: Agriculture, Forestry and Fishing - CEIC, доступ отримано серпня 10, 2025, URL: https://www.ceicdata.com/en/ukraine/foreign-direct-investment-stocks-by-economic-activity/fdi-stock-agriculture-forestry-and-fishing

3. Ukraine Wheat Production & Eastern Europe Agri Trends 2021-24 - Farmonaut, доступ отримано серпня 10, 2025, URL: https://farmonaut.com/europe/ukraine-agriculture-historical-data-forecasts-2021-2024

4. The TOP AgriTech Companies and Startups for farmers have been published - Odessa Journal, доступ отримано серпня 10, 2025, URL: https://odessa-journal.com/the-top-agritech-companies-and-startups-for-farmers-have-been-published

INVESTMENT ATTRACTION IN AGRARIAN ENTERPRISES AMIDST LOGISTICAL RESTRICTIONS

Dmytro Drobot
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract. *The article examines the peculiarities of attracting investments to agrarian enterprises in Ukraine under conditions of logistical constraints, caused by military actions and infrastructure destruction. The dynamics of capital investments in the agricultural sector, their structure, and sources of financing are analyzed. It is established that despite a general reduction in Foreign Direct Investment (FDI), investments in agriculture increased by 51%, with 72% of investments being generated through the reinvestment of income by existing market players. The strategic focus of investments is substantiated towards areas that mitigate logistical risks: development of processing, construction of agricultural infrastructure, implementation of Agritech-technologies, and the creation of logistics hubs. A model for the investment adaptation of agricultural enterprises to conditions of logistical constraints is proposed. Key prospects for investment development are identified, including production diversification, an increase in the added value of products, and enhanced autonomy of agrarian enterprises. It is concluded that the agricultural sector is one of the most resilient and promising sectors of Ukraine's economy, capable of becoming the driving force (locomotive) for post-war recovery.*

Keywords: *investment attraction, agricultural sector of the economy, competitive strategy, foreign markets, global instability.*

УДК 316.472.47

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ У КОНТЕКСТІ СВІТОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕНЕРГОРИНКУ

Ганна Єфімова
д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної політики та безпеки
hanna.yefimova@nuos.edu.ua
Ксенія Пащенко
здобувач вищої освіти
pashchenko.kseniya@gmail.com
Національний університет кораблебудування ім. Адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна

Анотація: *У дослідженні розглянуто стратегічні підходи до управління міжнародною маркетинговою діяльністю енергетичної компанії в умовах глобальної трансформації енергетичного ринку. Проаналізовано роль інтеграції ESG-принципів у формування сучасної маркетингової політики, окреслено специфіку розвитку бренду енергетичної компанії як технологічного партнера, а також визначено можливості застосування портфельного підходу «market–technology fit» для адаптації продуктово-технологічних рішень до потреб окремих міжнародних ринків. Окрему увагу приділено посиленню міжнародних комунікацій, участі в глобальних енергетичних форумах та формуванню експертного іміджу через підготовку аналітичних матеріалів. Результати дослідження демонструють, що поєднання ESG-орієнтованого позиціонування, інноваційної маркетингової політики та активної комунікаційної діяльності є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності енергетичних компаній у міжнародному середовищі.*

Ключові слова: *міжнародний маркетинг, енергетичний ринок, енергетичний перехід, ESG, бренд енергетичної компанії, міжнародні комунікації, портфельний підхід.*

Глобальний ринок енергетики переживає глибоку трансформацію – прискорене впровадження відновлюваних джерел енергії, децентралізація систем, зростаючий тиск на декарбонізацію та зміни в моделі попиту й пропозиції ставлять перед енергетичними компаніями нові виклики і можливості. Альтернативна енергетика продовжує розширюватися: інвестиції в низьковуглецевий сектор в 2024 році перевищили 2 трлн доларів, що підкреслює масштаб і динаміку трансформації. Водночас, зростає роль енергонезалежності

та енергобезпеки, що стимулює розвиток децентралізованих систем та модернізацію мереж.

У контексті цих змін міжнародна маркетингова діяльність енергетичних груп набуває нової ваги. Компанії повинні адаптувати свої стратегії просування, комунікації та позиціонування на зовнішніх ринках, враховуючи не лише традиційні сегменти, а й нові екосистеми – зеленої енергетики, гідрогену, цифрових мереж.

Метою дослідження є аналіз та окреслення стратегії управління міжнародною маркетинговою діяльністю енергетичної компанії в умовах глобальної трансформації енергетичного ринку.

Сучасні тенденції глобального енергетичного розвитку формують нові вимоги до маркетингових стратегій компаній. Зокрема, зростання ролі стійкості, декарбонізації та цифровізації спричиняє трансформацію комунікаційних практик, акцент на прозорості та екологічній відповідальності, а також переорієнтацію бізнес-моделей на партнерські екосистеми та довгострокову цінність. У міжнародному маркетингу дедалі більшого значення набувають такі чинники, як:

1) відповідність європейським і глобальним ESG-стандартам, що визначають прийнятність компанії для участі у спільних проєктах, залученні фінансування та формуванні репутації;

2) можливість представлення технологічних інновацій у форматі продуктів, рішень або проєктних пропозицій, що інтегруються у міжнародні енергетичні програми;

3) репутаційна стійкість, яка впливає на довіру з боку урядів, корпорацій та інституційних інвесторів.

Для енергетичної компанії ці фактори визначають ключові напрями розвитку міжнародного маркетингу. Компанія зосереджує зусилля на позиціонуванні як технологічного та інноваційного партнера, здатного запропонувати комплексні рішення у сферах відновлюваної енергетики, цифрових платформ управління, енергоефективності та модернізації мереж. У практичному вимірі це передбачає інтеграцію ESG у корпоративні комунікації, розробку портфельного підходу до просування продуктів і технологій на різних ринках, а також активну участь у міжнародних енергетичних ініціативах, форумах, виставках і проєктних консорціумах. У межах портфельного підходу компанія адаптує маркетингову політику залежно від ринку: відновлювані проєкти для ЄС; системи накопичення енергії – для регіонів із нестабільними мережами; цифрові рішення та послуги – для корпоративних клієнтів.

Стратегічні підходи до управління міжнародною маркетинговою діяльністю енергетичної компанії формуються під впливом сучасних глобальних тенденцій енергетичного переходу, посилення конкуренції на технологічних

ринках та зростання значущості нефінансових критеріїв оцінювання компаній. Одним із ключових напрямів є інтеграція ESG-підходів у маркетингову політику. Для компанії це означає переорієнтацію корпоративних комунікацій і ринкового позиціонування на демонстрацію відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку та декарбонізації. Компанія системно розширює свою участь у проєктах з розвитку відновлюваних джерел енергії, включно з будівництвом сонячних та вітрових електростанцій, що слугує підґрунтям для підсилення міжнародного бренду. Водночас активна участь у європейських ініціативах з декарбонізації та регулярна публікація прозорих ESG-звітів сприяють формуванню довіри з боку міжнародних партнерів і фінансових інститутів, що є критично важливим у висококонкурентному середовищі енергетичних ринків. Таким чином, інтеграція ESG стає не лише інструментом репутаційної політики, а й складовою маркетингової стратегії, яка забезпечує доступ до проєктів, фінансових ресурсів та партнерств у ЄС та інших регіонах.

Другим стратегічним напрямом виступає трансформація бренду компанії від традиційного виробника електроенергії до позиціонування себе як технологічного партнера. Українська енергетична компанія прагне формувати образ провайдера комплексних рішень, який поєднує інфраструктурні проєкти, інноваційні цифрові технології та послуги з енергомодернізації. Така зміна ринкової ролі створює додаткову цінність для корпоративних клієнтів і урядових структур, які розглядають компанію не лише як постачальника енергоресурсів, а як учасника широких технологічних альянсів та спільних енергетичних платформ у Європі. Розширення діяльності у напрямі стійких інвестицій, участь у міжнародних технологічних проєктах та просування цифрових сервісів (зокрема рішень у сфері Smart Grid) формують основу для зміцнення бренду на глобальній арені та відкривають можливості для участі у довгострокових проєктах на ринках ЄС.

Наступним елементом є використання стратегії енергетичного портфеля, або portfolio marketing, що ґрунтується на принципі відповідності між технологічною пропозицією компанії та специфікою цільових міжнародних ринків. Підхід «market-technology fit» дозволяє розмежовувати маркетингові акценти та формувати різні ціннісні пропозиції залежно від ринкового контексту. Зокрема, проєкти з відновлюваної енергетики мають найбільший потенціал на європейських ринках, де політика декарбонізації створює значний попит на чисті технології. Системи накопичення енергії орієнтовані на країни з нестабільною або модернізованою енергетичною інфраструктурою, де виникає потреба у гнучких та стійких рішеннях для балансування системи. Цифрові платформи та технологічні послуги, своєю чергою, становлять найбільшу цінність для корпоративних споживачів, які прагнуть підвищити енергоефективність, автоматизувати процеси та знизити операційні ризики. Такий портфельний підхід забезпечує оптимізацію маркетингових ресурсів і сприяє ефективному позиціонуванню компанії на міжнародних ринках.

Завершальним стратегічним напрямом є посилення міжнародних комунікацій як інструменту просування іміджу компанії та її інтеграції в глобальні професійні спільноти. Участь у провідних світових та європейських форумах, таких як World Energy Congress, European Sustainable Energy Week та інші тематичні платформи, забезпечує компанії доступ до професійних мереж, інвестиційних можливостей та інформації про технологічні тенденції. Паралельно компанія розбудовує партнерства з європейськими інституціями, що сприяє розширенню її присутності у програмах розвитку енергетичного сектору та дозволяє позиціонувати себе як надійного і модерного учасника міжнародних проєктів. Важливим елементом комунікаційної діяльності також є підготовка та поширення аналітичних продуктів – white papers, оглядів ринку, досліджень енергетичних переходів, які підкреслюють експертизу компанії та зміцнюють її впізнаваність серед професійної аудиторії.

Поряд із цим значну роль відіграє управління ризиками міжнародної маркетингової діяльності. Серед найважливіших – політичні та регуляторні ризики, коливання міжнародних цін, високі вимоги до сертифікації та кібербезпеки, а також репутаційні виклики воєнного часу. Для їх мінімізації доцільно застосовувати багаторівневий підхід, який включає системний моніторинг регуляторного середовища, диверсифікацію каналів комунікації, підтримку стратегічних партнерств на основі довгострокових договорів, розвиток антикризових протоколів комунікації та інституційну участь у міжнародних енергетичних асоціаціях.

Глобальна трансформація енергоринку формує нову парадигму міжнародної маркетингової діяльності компаній, що поєднує інноваційність, стійкість, цифрову зрілість та стратегічне управління цінністю. Для енергетичних компаній України ефективне управління міжнародним маркетингом відкриває можливості інтеграції у європейські енергетичні програми, залучення інвестицій, зміцнення корпоративної репутації та посилення конкурентних позицій на міжнародній арені. Адаптація маркетингової політики до нових викликів енергетичного переходу є ключовим елементом довгострокової стратегії розвитку компанії.

Висновки. Проведений аналіз засвідчує, що глобальна трансформація енергетичного ринку суттєво змінює підходи до формування та реалізації міжнародної маркетингової діяльності енергетичних компаній. В умовах зростання ролі відновлюваних джерел енергії, цифровізації енергетичних систем та посилення вимог до екологічної відповідальності підприємства мають адаптувати свої стратегії відповідно до нових регуляторних, технологічних та ринкових викликів. Запропоновані стратегічні підходи демонструють, що ефективне управління міжнародним маркетингом має ґрунтуватися на системному поєднанні ESG-орієнтованого позиціонування, розвитку бренду

технологічного партнера, портфельного підходу до пропозиції енергетичних рішень та активізації міжнародних комунікацій.

Інтеграція принципів сталого розвитку й прозорості у маркетингову політику забезпечує зростання довіри з боку партнерів і інвесторів, тоді як перехід до моделі технологічного провайдера дозволяє компаніям розширювати присутність у високотехнологічних сегментах енергетичного ринку. Портфельний підхід «market-technology fit» дає можливість адаптувати продуктово-технологічні рішення до специфіки регіональних ринків, що підвищує ефективність виходу на міжнародні майданчики. Посилення міжнародних комунікацій, участь у глобальних форумах та партнерських мережах не лише формує позитивний імідж, а й забезпечує доступ до нових можливостей, інновацій та консорціальних проєктів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що стратегічне управління міжнародною маркетинговою діяльністю в енергетичному секторі має комплексний характер і передбачає синергію технологічних, організаційних та інституційних рішень. Для компаній, які прагнуть посилити конкурентоспроможність у глобальному енергетичному середовищі, ключового значення набувають гнучкість, інноваційність та здатність до адаптації у динамічному міжнародному просторі. Реалізація запропонованих підходів може сприяти не лише підвищенню ринкової стійкості компаній, але й їх інтеграції у європейські та світові енергетичні екосистеми, що є важливою умовою довгострокового розвитку та посилення ролі України у глобальній енергетичній архітектурі.

Література

1. CEO Today Magazine. (2025, March). *5 key trends transforming the global energy market in 2025*. https://www.ceotodaymagazine.com/2025/03/5-key-trends-transforming-the-global-energy-market-in-2025/

2. Global investments in low-carbon energy exceed $2 trillion in 2024. (2024). Reddit. https://www.reddit.com/r/technology/comments/1if35rv/

3. International Liberty Institute. (2025). *Energy: global trends 2025*. https://www.ilibertyinstitute.org/articles/energetika-svitovi-tendencziyi-2025/

4. IEA. (2024). *World Energy Investment 2024*. International Energy Agency. https://www.iea.org

5. IRENA. (2023). *Global Energy Transformation: A Roadmap to 2050*. International Renewable Energy Agency. https://www.irena.org

6. PwC. (2024). *ESG Reporting Trends in Energy & Utilities*. PwC Global Energy Center.

7. Li, J., & Leung, Y. (2023). ESG integration and firm competitiveness in the energy sector. *Energy Policy, 182*, 113–128. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2023.113128

8. Gielen, D., & Boshell, F. (2023). Global renewable energy market dynamics under the energy transition. *Renewable and Sustainable Energy Reviews, 180*, 113–284. https://doi.org/10.1016/j.rser.2023.113284

9. UN Global Compact. (2023). *Corporate Sustainability and Energy Transition Report*.

10. Kotler, P., & Keller, K. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.

11. Müller, J., & Meyer, S. (2022). International marketing strategy in energy transition markets. *Journal of Global Marketing, 35*(4), 241–259. https://doi.org/10.1080/08911762.2022.2049451

STRATEGIES FOR MANAGING A COMPANY'S INTERNATIONAL MARKETING ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL ENERGY MARKET TRANSFORMATION

Ganna Iefimova
Doctor of Economics, professor, head of the Economic Policy and Security Department
hanna.yefimova@nuos.edu.ua
Kseniia Pashchenko
higher education student
pashchenko.kseniya@gmail.com
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine

***Summary**: The study examines strategic approaches to managing the international marketing activities of an energy company in the context of global energy market transformation. The study analyses the role of ESG integration in shaping modern marketing policy, explores the development of the company's brand as a technological partner, and identifies the opportunities of applying a portfolio-based "market–technology fit" approach to adapt technological solutions to the needs of specific international markets. Special attention is given to strengthening international communications, participating in global energy forums, and building an expert reputation through analytical publications. The results indicate that the combination of ESG-oriented positioning, innovative marketing strategies, and active communication efforts constitutes a critical factor for enhancing the international competitiveness of energy companies in the rapidly changing global environment.*

***Keywords:** international marketing, energy market, energy transition, ESG, corporate branding, international communications, portfolio strategy.*

УДК 339.727.22:004

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИЗИКІВ ДЛЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Олександр Кузьменко
Аспірант факультету економіки та екології моря
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м.Миколаїв,Україна
okuzmenko@kse.org.ua

Анотація: *У статті розглянуто, як розвиток цифрової економіки змінює структуру ризиків для прямих іноземних інвестицій. Показано, що цифровізація знижує традиційні інституційні ризики (корупція, бюрократія, інформаційна асиметрія), але водночас посилює технологічні ризики - кіберзагрози, технологічну залежність і цифрову нерівність. Обґрунтовано, що ефективна інвестиційна політика в цифрову епоху має поєднувати розвиток цифрової інфраструктури з посиленням кібербезпеки та адаптацією регуляторного середовища.*

Ключові слова: *цифрова економіка, прямі іноземні інвестиції, кібербезпека, цифрова нерівність, інвестиційні ризики.*

Стрімкий розвиток цифрової економіки радикально змінює умови здійснення прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Цифрові технології водночас зменшують традиційні інституційні ризики (корупція, надмірна бюрократія, інформаційна асиметрія) та формують нові - технологічні: кіберзагрози, технологічна залежність, цифрова нерівність. Для країн, що прагнуть залучати ПІІ, цифрова трансформація стає не лише джерелом зростання, а й полем нових ризиків, які мають бути враховані в інвестиційній політиці.

Українські дослідники підкреслюють, що інвестування у цифрову економіку перетворюється на один із ключових драйверів конкурентоспроможності та економічного зростання, а цифрова інфраструктура - на необхідну умову залучення іноземного капіталу [1, с. 7]. Міжнародні огляди ЮНКТАД та аналітика провідних видань підтверджують: ПІІ у цифровий сектор зростають швидше, ніж традиційні інвестиції, але розподіляються вкрай нерівномірно між країнами [3, с. 10]. Це зумовлює зміну структури глобальних ризиків для інвесторів.

Метою статті є на основі аналізу сучасних міжнародних досліджень охарактеризувати, як розвиток цифрової економіки трансформує ризики для прямих іноземних інвестицій, із фокусом на технологічні ризики (кібербезпека, цифрова нерівність, технологічна залежність) та регуляторні відповіді, зокрема в Європейському Союзі.

Цифровізація державного управління й бізнес-процесів здатна істотно зменшувати традиційні інституційні ризики, що стримують ПІІ. Дослідження українських авторів показують, що розвиток електронного урядування, цифрових реєстрів і електронних послуг сприяє зниженню корупції, пришвидшенню адміністративних процедур і підвищенню прозорості регулювання, що позитивно оцінюється іноземними інвесторами [1, с. 7].

Емпіричні результати для країн, що розвиваються, підтверджують, що розгортання цифрової інфраструктури та використання цифрових технологій у державному секторі позитивно корелюють із припливом ПІІ, насамперед через покращення інституційної якості та зменшення трансакційних витрат [2, с. 5]. Цифровізація, таким чином, виступає проміжною ланкою між інституційними реформами та інвестиційною привабливістю.

Водночас цифрова економіка висуває нові вимоги до регуляторного середовища. Відсутність сучасного законодавства щодо захисту даних, електронних транзакцій та кібербезпеки формує додаткову невизначеність для інвесторів. У працях з аналізу бар'єрів цифрової трансформації підкреслюється, що відставання правового поля від технологічних змін перетворюється на суттєвий ризик для бізнесу та стримує інвестиційну активність [5, с. 366].

Кіберзагрози стали однією з центральних складових ризику для міжнародних інвесторів у цифрову епоху. Зростання залежності компаній від інформаційних систем, хмарних сервісів і мережевої інфраструктури підвищує їхню вразливість до кібератак, витоку даних і збоїв у роботі цифрових платформ. Для ПІІ це означає додаткові витрати на кіберзахист, страхування та управління IT-ризиками.

У дослідженнях цифрової трансформації торговельних підприємств наголошується, що слабка кібербезпека й недостатня "цифрова зрілість" інфраструктури є одним із ключових стримуючих факторів розвитку цифрових бізнес-моделей [5, с. 366]. Для іноземних інвесторів це означає не лише операційні ризики, а й репутаційні та регуляторні (штрафи за витік даних, порушення стандартів захисту інформації).

Додатковим виміром технологічного ризику стає технологічна залежність від обмеженого кола постачальників цифрових рішень. Сформована в окремих країнах монополізація хмарних сервісів, платформ електронної комерції чи платіжної інфраструктури створює ризики перебоїв, а також політичних обмежень. Аналітика ЮНКТАД підкреслює, що високий рівень концентрації цифрових інвестицій і ринкової влади великих платформ посилює вразливість інвесторів до зовнішніх шоків [3, с. 45].

Важливим наслідком цифровізації є посилення цифрової нерівності між країнами. За даними ЮНКТАД, обсяги ПІІ у цифрову економіку стрімко зростають, але більша їхня частина зосереджена у вузькому колі держав з

розвиненою цифровою інфраструктурою та людським капіталом [3, с. 52]. А. Ірвін-Хант зазначає, що різке зростання цифрових інвестицій супроводжується формуванням "нового цифрового розриву", коли країни, що не встигають за темпами цифрової трансформації, практично випадають з глобальних потоків інвестицій у цей сектор [4].

Дослідження для України також підтверджують, що доступ до сучасної цифрової інфраструктури і розвиток цифрових навичок населення є необхідною умовою для залучення інвестицій як у власне ІКТ-сектор, так і в суміжні сфери (логістика, фінансові послуги, електронна комерція) [1, с. 5]. Відсутність належної інфраструктури або значний регіональний розрив у цифровізації підвищує ризик для інвесторів щодо масштабованості проектів та доступу до ринку.

Європейський Союз демонструє комплексний підхід до поєднання цифрового розвитку із управлінням новими ризиками. Імплементація оновленої Директиви NIS2 у державах-членах істотно посилює вимоги до кібербезпеки підприємств у критичних і важливих секторах, зокрема цифрових послугах.

Паралельно ЄС реалізує цілі "цифрового десятиріччя", спрямовані на усунення внутрішніх цифрових дисбалансів та розвиток інфраструктури й цифрових компетентностей, що знижує ризик цифрової нерівності всередині Союзу [3]. Усе це формує більш прогнозоване регуляторне середовище для ПІІ у цифрові сектори та є орієнтиром для країн-кандидатів, включно з Україною.

Цифрова економіка істотно трансформує структуру ризиків для прямих іноземних інвестицій. З одного боку, цифровізація державного управління та бізнесу зменшує традиційні інституційні ризики, пов'язані з корупцією, бюрократією та інформаційною асиметрією, що підтверджується як українськими, так і зарубіжними дослідженнями [1; 2]. З іншого боку, зростає значення технологічних ризиків - кіберзагроз, технологічної залежності, цифрової нерівності - які безпосередньо впливають на інвестиційні рішення.

Міжнародні огляди показують концентрацію цифрових ПІІ у країнах із високим рівнем цифрової готовності та кіберстійкості, тоді як держави з відсталими інфраструктурою та регуляторною базою ризикують залишитися на периферії цифрових інвестицій [3]. Регуляторні ініціативи ЄС свідчать про можливість поєднання відкритості до інвестицій із посиленням вимог до кібербезпеки й захисту цифрової інфраструктури, що може бути корисним орієнтиром для України [5, с. 367].

Для економічної політики це означає необхідність розглядати цифрову трансформацію не лише як інструмент підвищення продуктивності, а й як поле активного управління ризиками ПІІ. Країнам, що прагнуть стати привабливими для іноземних інвесторів у цифрову епоху, необхідно одночасно інвестувати у цифрову інфраструктуру, посилювати кібербезпеку, розвивати людський капітал і забезпечувати адаптацію правового середовища до викликів цифрової економіки.

Література:

1. Федулова Л. І., Ємельяненко Л. М., Сєнкевич О. Ф. Інвестування в цифрову економіку: глобальні тенденції та практика України. Економіка та держава. 2020. № 4. С.6-13.https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.6 (дата звернення: 27.11.2025).

2. Mai H. G. Digital transformation as a catalyst for foreign direct investment: evidence from an emerging economy. Cogent Economics & Finance. 2025. Vol. 13(1). P. 1-17. https://doi.org/10.1080/23322039.2025.2586304 (дата звернення: 27.11.2025).

3. UNCTAD. World Investment Report 2025: International investment in the digital economy. New York: United Nations, 2025. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf (дата звернення: 27.11.2025). UN Trade and Development (UNCTAD)+1

4. Irwin-Hunt A. Soaring digital economy FDI sparks divide concerns. fDi Intelligence. 19 June 2025. https://www.fdiintelligence.com/content/11d32222-6988-44af-91ba-afb90fe22f0d (дата звернення: 27.11.2025)

5. Радченко І. О. Бар'єри та ризики цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. С. 362-369. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-57 (дата звернення: 27.11.2025).

DIGITAL ECONOMY AND THE TRANSFORMATION OF RISKS FOR FOREIGN DIRECT INVESTMENT

Oleksandr Kuzmenko
PhD student, Faculty of Economics and Marine Ecology
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine
okuzmenko@kse.org.ua

Abstract. *The article examines how the development of the digital economy changes the structure of risks for foreign direct investment. It is shown that digitalization reduces traditional institutional risks (corruption, bureaucracy, information asymmetry), while at the same time amplifying technological risks such as cyber threats, technological dependence and the digital divide. It is argued that an effective investment policy in the digital age should combine the development of digital infrastructure with enhanced cybersecurity and the adaptation of the regulatory environment.*

Keywords: *digital economy, foreign direct investment, cybersecurity, digital divide, investment risks*

УДК 330.341.1:334.012.64

МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОСИСТЕМ

Євгенія Маркова
доктор економічних наук
викладач-методист
Херсонського морського фахового коледжу рибної промисловості
м. Херсон, Україна
tmtmarkova30@gmail.com

Анотація. *Авторами обґрунтовано теоретичні засади формування організаційно-економічного механізму інтеграції підприємств у національні та європейські інноваційні цифрові екосистеми. Метою статті є теоретичне обґрунтування організаційно-економічних механізмів інтеграції підприємств у національні та європейські інноваційні екосистеми з урахуванням сучасних викликів трансформаційної економіки та її цифровізації.*

Ключові слова: *інноваційна екосистема; організаційно-економічний механізм; інноваційний розвиток; післявоєнне відновлення.*

Актуальність проблеми обумовлена необхідністю адаптації організаційних структур, фінансових інструментів та управлінських практик, які складають екосистему до цифровізації, а також формуванні механізмів, які б сприяли міжнародній співпраці та забезпечували перспективи сталого розвитку такої співпраці.

У зв'язку з цим постає потреба у науковому обґрунтуванні організаційно-економічних механізмів цифровізації, які б враховували національні особливості, регіональну специфіку та міжнародні стандарти інноваційного розвитку екосистем.

Організаційно-економічні механізми інтеграції підприємств у національні та європейські інноваційні екосистеми є сукупністю інструментів, інституцій, процедур та ресурсів, які забезпечують ефективне включення підприємств у багаторівневі інноваційні середовища для створення, трансферу та комерціалізації знань і технологій на основі цифровізації (Рис. 1).

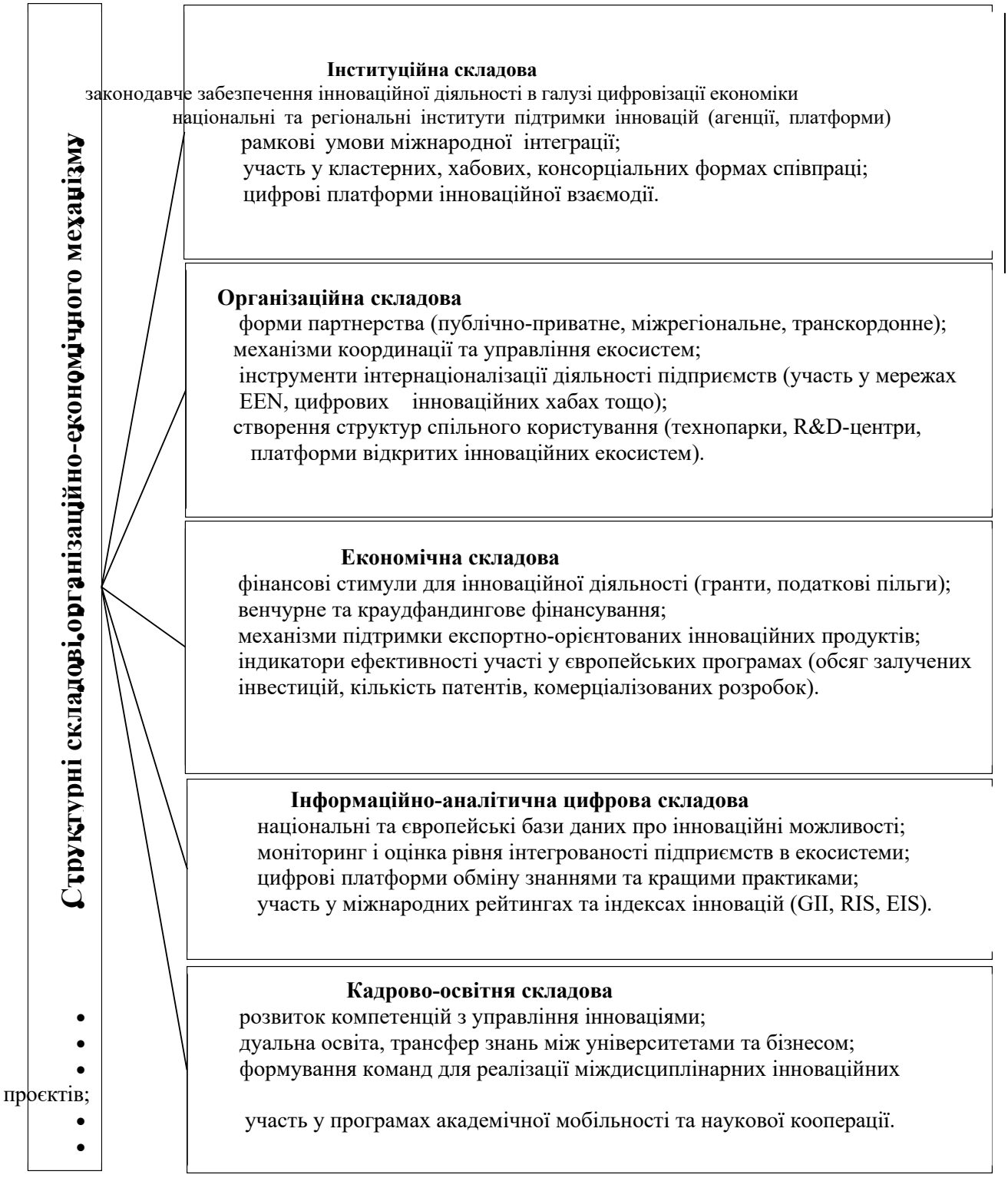


Рис.1 Структурні складові механізму створення інноваційних екосистем та їх цифровізація (Складено на основі [1])

Формування організаційно-економічного механізму інтеграції

підприємств у національні та європейські інноваційні екосистеми, їх цифровізація є важливим з низки стратегічних, економічних і структурних причин, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність країни, її технологічну незалежність та економічну стійкість:

– підвищення інноваційної спроможності підприємств: ефективна цифровізація екосистеми дозволяє підприємствам отримувати миттєвий доступ до: нових технологій, наукових результатів, кращих практик, партнерських мереж ЄС (як-от Horizon Europe, Enterprise Europe Network), що в цілому сприяє зростанню інноваційного потенціалу;

– подолання технологічного розриву з ЄС: багато українських підприємств працюють на основі застарілих технологій і організаційних моделей, не адаптовані до вимог сучасних електронних баз даних. Інтеграція у європейські екосистеми дає змогу: оновити виробничі процеси, здійснювати технологічний трансфер, нарощувати рівень цифровізації та автоматизації;

– адаптація до європейських стандартів і норм: механізм інтеграції створює передумови для: імплементації вимог у сфері інновацій, ІТ, сталого розвитку; наближення до критеріїв Європейської дослідницької зони (ERA); підвищення довіри до українських підприємств з боку європейських партнерів;

– стимулювання економічного зростання і зайнятості: розвиток міжнародної співпраці за рахунок цифровізації та розширення виробництва створює нові робочі місця, сприяє: зростанню продуктивності праці, розширенню внутрішнього і зовнішнього ринку, залученню інвестицій (зокрема в інноваційні стартапи, R&D);

– формування стійких партнерств: інноваційна кооперація між підприємствами, університетами, кластерами та міжнародними організаціями: посилює регіональний розвиток, сприяє реалізації принципу тріади знань (наука – бізнес – влада), забезпечує тривалу участь у європейських проєктах [2];

– реалізація післявоєнного відновлення: для України в умовах поствоєнної трансформації інтеграція в інноваційні екосистеми ЄС є ключовим інструментом: реконструкції промисловості на нових засадах, розвитку екологічних та промислових технологій, модернізації економіки на основі цифровізації .

Вже існують такі цифрові екосистеми: 1. Функціональні цифрові екосистеми (є найпростішою моделлю) вже успішно працюють в автомобільній промисловості. 2. Часто зустрічаються міжнародні партнерства у виробничому ланцюжку постачання – екосистеми суперплатформ, є найскладнішою моделлю. Вони об’єднують кілька платформ, що охоплюють різні галузі, і допомагають створити широкий спектр шляхів клієнта віртуальний помічник, оскільки він об’єднує покупки, платежі, транспортні та комунікаційні послуги. 3. Внутрішні цифрові екосистеми включають одну компанію, яка надає набір підключених продуктів (Amazon Alexa, Amazon Music і AWS) [2].

Висновки. Цифровізація, тобто використання цифрових технологій в міжнародній співпраці – один з найперспективніших та всеохоплюючих тенденцій розвитку екосистем бізнесу. Таким чином, розроблений організаційно-економічний механізм забезпечує стратегічне керівництво для посилення інноваційного потенціалу та гарантування технологічного суверенітету України в післявоєнному відновленні.

Подальшого вивчення потребують питання інтеграції українських підприємств в міжнародні інноваційні екосистеми з урахуванням сучасних викликів трансформаційної економіки, цифровізації, необхідності післявоєнного відновлення України та дотримання принципів відкритих інновацій ЄС.

Література

1. Стегней М.І., Ліба Н.С., Гладинець Н.Ю. (2025). Організаційно-економічні механізми інтеграції підприємств у національні та європейські інноваційні екосистеми. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (20). https://doi.org/10.5281/zenodo.16748987

2. Blahodyr L. (2022). Tsyfrovi biznes-ekosystemy yak spetsyfichna forma koordynatsii hospodarskoi diialnosti v tsyfrovii ekonomitsi. [Digital business ecosystems as a specific form of coordination of economic activity in the digital economy]. Ekonomika i suspilstvo – Economy and society, vol. 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-4655 (accessed November 21, 2024). (in Ukrainian)

INTERNATIONAL COOPERATION IN DIGITALIZATION OF ECOSYSTEMS

Ievgeniia Markova
Kherson Marine Professional College of Fishing Industry, Kherson, Ukraine

Abstract. *The authors substantiate the theoretical principles of forming an organizational and economic mechanism for integrating enterprises into national and European innovative digital ecosystems. The purpose of the article is to theoretically substantiate the organizational and economic mechanisms of enterprise integration into national and European innovation ecosystems, taking into account the modern challenges of the transformational economy and its digitalization.*

Keywords: *innovation ecosystem; organizational and economic mechanism; innovative development; post-war recovery.*

УДК 327.5:339.9(477)

ПОЗИЦІЯ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТА РЕГІОНАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

Світлана Марущак
кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної політики та безпеки
svitlana.marushchak@nuos.edu.ua
Павло Волочієнко
магістрант кафедри економічної політики та безпеки
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
pavelvolochienko@gmail.com

Анотація. *У роботі проаналізовано місце України в сучасних глобалізаційних і регіоналізаційних процесах та визначено особливості її економічної, політичної й культурної інтеграції у світовий простір. Окреслено ключові напрями зовнішньої політики України – європейську та трансатлантичну інтеграцію, а також участь у регіональних ініціативах. Визначено основні виклики та стратегічні перспективи розвитку держави в умовах повномасштабної війни та євроінтеграційного курсу.*

Ключові слова: *Україна, глобалізація, регіоналізація, Європейський Союз, НАТО, євроінтеграція.*

Однією з провідних тенденцій розвитку сучасних міжнародних відносин сьогодні є глобалізація економічного простору – розширення взаємозалежності національних економік та їх об’єднанні в комплексну світову господарську систему [1]. Регіоналізація – це один із проявів глобалізації; процес формування інтеграційних об’єднань між кількома національними державами. Але якщо глобалізація охоплює всі країни світу, то регіоналізація охоплює лише їхню частину, об’єднану спільними інтересами [2]. Відтак ми можемо спостерігати паралельні процеси інтеграції світу в єдиний економічний простір та одночасне посилення ролі регіонів. Разом глобалізація та регіоналізація формують ключові тенденції розвитку сучасних міжнародних відносин [3]. При цьому глобалізаційні процеси забезпечують активізацію економічного зростання, зміцнення конкурентоспроможності національних економік і розширення доступу до міжнародних ринків і ресурсів, а процеси регіоналізації дають державам можливість створювати більш стійкі економічні моделі, зменшувати ризики, зумовлені глобальними політичними та економічними кризами, і здійснювати ефективніше управління розвитком.

Мета роботи – встановити місце і роль України в сучасних глобалізаційних та регіоналізаційних процесах як важливого міжнародного

партнера і за підтримки світової спільноти на тлі повномасштабної війни та євроінтеграційного курсу.

Сучасні глобалізаційні процеси охоплюють різні сфери суспільного розвитку, формуючи нові можливості та виклики для держав. Україна бере активну участь у цих процесах, що проявляється у економічному, політичному та культурному вимірах її інтеграції у світовий простір:

– Україна поглиблює економічну інтеграцію завдяки розвитку міжнародної торгівлі, формування ланцюгів доданої вартості та співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. Стратегічно Україна інтегрується у європейський економічний простір – 2020р. понад 50% усього українського експорту припадає на країни Європейського Союзу [4]. Конкурентоспроможність країни у глобальному просторі посилює прогресивний розвиток IT-сектору та цифрової економіки [5];

– активна співпраця України з міжнародними організаціями, які формують глобальний порядок та встановлюють правила у сферах безпеки, прав людини, торгівлі й дипломатії – ООН, СОТ, Рада Європи, ОБСЄ, сприяє підвищенню авторитету держави на міжнародній арені, зміцненню іміджу України як демократичної та правової країни і залученню міжнародної підтримки, інвестицій та партнерств. Після початку повномасштабної агресії росії політична глобалізація України стала значно активнішою та спрямованою на мобілізацію міжнародної підтримки; участь у глобальних дипломатичних платформах – Генасамблея, Радбез ООН, саміти G7 і G20, міжнародних конференціях з безпеки; посилення співпраці із Заходом – налагодження контактів з НАТО та ЄС, багатосторонні партнерсько-допомогові формати («Рамштайн»); глобальне лідерство з питань безпеки;

– поширення українських традицій, мови та мистецтва, активна взаємодія з міжнародною культурною та освітньою спільнотою в рамках культурної глобалізації розширює можливості українців та сприяє формуванню позитивного образу України у світі. Україна має доступ до глобальних ресурсів знань і технологій через участь у міжнародних освітніх програмах Erasmus+ та Horizon Europe; українська культура набуває міжнародного виміру через посилення культурних зв'язків. Україна активно розвиває цифровий простір – соцмережі (YouTube, TikTok, Instagram), цифрові платформи, українські освітні проєкти (Prometheus, Diia.Education).

Важливе місце у формуванні зовнішньополітичної стратегії України займають регіоналізаційні процеси. Є два напрями, які визначають її подальший розвиток у регіональному та глобальному вимірах – європейська та трансатлантична інтеграція. Європейська інтеграція держави вийшла на новий рівень – інституційне поглиблення її регіональної взаємодії, коли упродовж 2022-2024рр. Україна здобула статус кандидата на членство в ЄС і розпочала

переговори щодо вступу. В рамках трансатлантичної інтеграції на основі партнерства розширених можливостей, участі у спільних навчаннях та адаптації оборонного сектору до стандартів Альянсу розвивається співробітництво з НАТО. В умовах повномасштабної війни Україна отримала від НАТО безпрецедентну військову й консультативну підтримку. Також Україна бере активну участь у регіональних ініціативах як ГУАМ, Ініціативі трьох морів, Чорноморському економічному співробітництві та Східному партнерстві, де метою є зміцнення транспортної, енергетичної й безпекової інфраструктури в регіоні.

На шляху підвищення залученості України у глобалізаційні та регіоналізаційні процеси постає низка серйозних викликів, серед яких – російська військова агресія, потреба у глибокій економічній модернізації, подолання корупційних проявів та підвищення результативності державного управління. Значно ситуацію ускладнюють енергетична залежність і руйнування критичної інфраструктури, що потребують масштабного відновлення.

Вирішення зазначених проблем дозволить в перспективі прискорити інтеграцію до Європейського Союзу та НАТО, що має на меті зміцнення безпекових й економічних позицій держави; здійснювати розвиток інноваційної та цифрової економіки як основи підвищення конкурентоспроможності; зміцнити позиції у регіональних транспортно-логістичних мережах – стати ключовим транзитним центром; прискорити розбудову «зеленої» енергетики відповідно до європейських стандартів задля підвищення рівня енергетичної безпеки та екологічної стійкості країни.

Висновки. Україна посилює свою роль у глобалізаційних та регіоналізаційних процесах, поглиблюючи економічну, політичну й культурну інтеграцію у світовий простір. Подолання викликів війни та успішна реалізація євроінтеграційного курсу створюють підґрунтя для подальшого розвитку, підвищення стійкості та зміцнення міжнародної ролі держави.

Література

1. Осіпова Л.В. Глобалізація та регіоналізація: взаємодія, виклики та перспективи для сучасної світової економіки. *Економічний простір*, 2025. № 202. С. 208-215. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.202.208-215 (дата звернення 22.11.2025)

2. Радзієвська С.О. Регіоналізація світової економіки як суперечливий шлях її трансформації у глобальну економіку. *«Молодий вчений»*, 2022. № 6 (106). С. 118-126. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-6-106-26 (дата звернення 22.11.2025)

3. Зайцев І.С. Регіоналізація vs глобалізація: сучасні тенденції в міжнародних економічних відносинах. *Наукові інновації та передові технології*, 2024. № 9(37). С. 630-640. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-630-640 (дата звернення 22.11.2025)

4. The International Trade Centre. Bilateral trade between Ukraine and European Union. URL: https://surl.li/xhpxmk. (дата звернення 22.11.2025)

5. Резнікова Н.В., Вовк В.А., Пташенко Л.В. comФормування міжнародної конкурентоспроможності IT-сектору: стратегічні чинники та кіберризики. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 2025. № 1(15). С. 439-449. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0139 (дата звернення 22.11.2025)

UKRAINE'S POSITION IN GLOBALIZATION AND REGIONALIZATION PROCESSES

Svitlana Marushchak, Pavlo Volochienko
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Summary: *The paper analyzes Ukraine's place in modern globalization and regionalization processes and identifies the features of its economic, political and cultural integration into the world space. The key directions of Ukraine's foreign policy are outlined - European and transatlantic integration, as well as participation in regional initiatives. The main challenges and strategic prospects for the development of the state in the conditions of a full-scale war and a European integration course are identified.*

Keywords: *Ukraine, globalization, regionalization, European Union, NATO, European integration.*

УДК 339.9:338.24

СУЧАСНІ ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ЧИННИКИ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Світлана Марущак
кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної політики та безпеки
svitlana.marushchak@nuos.edu.ua
Максим Москвич
магістрант кафедри економічної політики та безпеки
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
maksimmoskvych@ukr.net

Анотація. *В роботі розглянуто основні глобальні виклики та чинники нестабільності, які формують сучасну архітектуру світової економіки. Пояснена суть найвпливовіших чинників нестабільності світової економіки – геополітичних конфліктів, рівня зростання світової економіки та рівня інфляції. Систематизовано виклики та чинники, суть проблем та наслідки для світової економіки.*

Ключові слова: *глобальні виклики, нестабільність, світова економіка, геополітична фрагментація, інфляція, боргова криза, зміна клімату.*

Розвиток світової економіки у другій половині 2020-хрр. характеризується нестабільністю світового економічного середовища. Ряд глобальних викликів таких як пандемія COVID-19 та її наслідки, повномасштабна війна росії проти України, підвищення рівня боргового навантаження, геоекономічна фрагментація, прискорення темпів зміни клімату, технологічні зрушення та ін., які накладаються один на одного, діють в комплексі і породжують стан «полікризи» – одночасне виникнення кількох катастрофічних подій [1]. Ці події розподіляються по різному – географічно, між різними рівнями та соціальними групами, та можуть викликати подальші неочікувані події та несприятливі процеси. Полікриза визначається такими рисами як причинно-наслідковими зв’язків між кризами, які її породжують, поширення кризи на декілька систем та підсилення сумарного ефекту криз в наслідок їх взаємних впливів одна на одну [1]. В результаті світова система постійно перебуває в стані нестабільності та підвищеної економічної турбулентності [2].

Аналіз тенденцій світової економіки дозволяє сформулювати множину основних викликів та чинників нестабільності світової економіки – табл. 1. У період 2024-2025рр. саме вони визначають стан глобальної турбулентності.

Одним з найвпливовіших чинників нестабільності світової економіки є геополітичний. Напруга й протистояння між країнами має прямий вплив на енергетичні ринки, логістику, ціни й глобальні інвестиції. Так внаслідок війни Росії проти України в Європі виникли суттєві енергетичні проблеми, яких не спостерігалося з 1970-хр.

США та Китай продовжують змагатися за лідерство у ключових технологіях XXI століття. Конкуренція між ними в техносфері змішує країни світу обирати американські технології чи китайські. Ядром конфлікту стали напівпровідники. США заборонили Китаю використовувати найсучасніші чипи – Nvidia A100/H100, 5nm і 3nm технології. Натомість Китай обмежив експорт рідкісноземельних металів. Результатом протистояння є глобальний технологічний поділ, що негативно впливає на економіку та інші сфери.

Відомо, що Червоне море є одним з ключових торговельних коридорів світу. В Червоному морі з кінця 2023р. різко зросла кількість атак дронів, ракет і захоплень суден угрупованнями в Ємені (хусити) та піратськими групами. Як результат зростання цін на товари, оскільки доставка товарів між Азією та Європою подорожчала на 300–400%, підвищення інфляції в Європі та Азії, порушення виробництва товарів, суттєве зниження темпів світової торгівлі.

Таблиця 1

Виклики та чинники нестабільності світової економіки, 2024-2025рр.

Чинник	Суть проблеми	Наслідки для світової економіки	Джерело
1. Геополітичні конфлікти та глобальна фрагментація	Війна РФ в Україні, регіональні конфлікти, конкуренція США – Китай, порушення торгівлі та логістики	Підвищення вартості перевезень, спад міжнародної торгівлі та інвестицій, потреба в перебудові ланцюгів постачання	[2, 5]
2. Уповільнення розвитку світової економіки	Низькі темпи зростання ВВП провідних економік – США, ЄС, Китай, боргові ризики, зниження продуктивності	Загроза рецесії, зниження попиту, зменшення інвестицій	[2, 3]
3. Інфляційні та цінові шоки	Висока інфляція, коливання цін на енергію, сировину і продукти, посилення інструментів монетарної політики	Зниження купівельної спроможності, подорожчання кредитів, зниження попиту	[3]
4. Енергетична нестабільність	Перебої постачання, залежність від політично нестабільних експортерів, руйнування інфраструктури, уповільнення «зеленої» трансформації	Підвищення собівартості виробництва, енергокризи	[2, 5]
5. Продовольча небезпека	Кліматичні ризики, порушення експорту, збільшення логістичних бар'єрів	Зростання цін на продовольство, дефіцит продуктів у деяких країнах, особливо – які розвиваються	[5]
6. Кліматичні ризики, природні катастрофи	Аномальна погода, стихійні лиха	Втрата врожаїв, міграція, збитки загальнодержавного рівня	[5]

Чинник	Суть проблеми	Наслідки для світової економіки	Джерело
7. Технологічна турбулентність та AI-ризики	Швидкий розвиток ШІ, значні кіберзагрози та ризики, зміни на ринку праці, технологічна конкуренція	Нерівність за доходами, структурні зміни в світовому господарстві, трансформація економік, підвищення регуляторних викликів	[4, 5]
8. Соціальна і політична нестабільність	Нерівність за доходами, політична радикалізація, міграція, поляризація,	Непередбачувана економічна політика, погіршення іміджу національних економік, зниження довіри інвесторів	[5]
9. Фінансова вразливість	Високі борги, ризик дефолтів, обмежена ліквідність, волатильність ринків	Фінансові кризи, банкрутства, зниження обсягів кредитування	[2, 3]

Через борги, інфляцію та геополітичні обмеження економіки країн світу демонструють зниження темпів зростання. В загальному динаміка темпів зростання ВВП представлена на рис. 1.

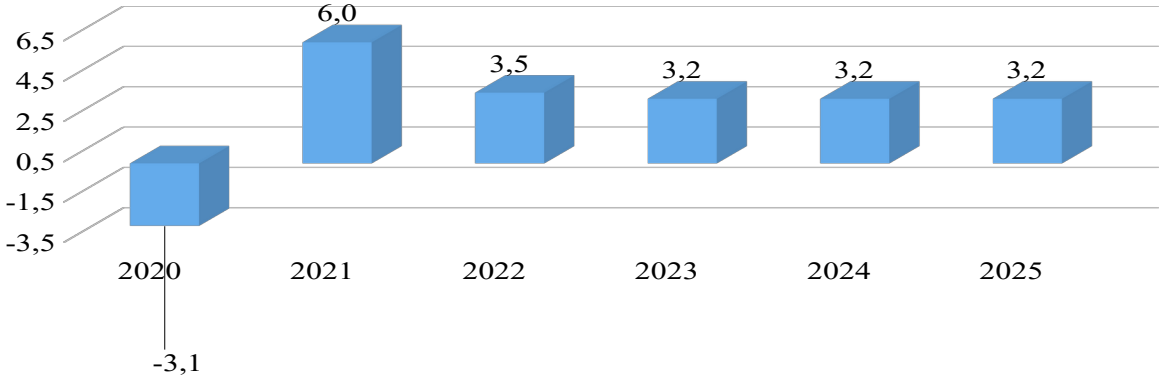


Рис. 1. Динаміка темпів зростання світового ВВП у 2020-2025рр., % [6]

У 2021-2022рр. відновлення економіки після карантинних заходів, порушення ланцюгів постачання та шоки на ринку енергоносіїв внаслідок агресії росії проти України призвели до різкого підвищення інфляції – рис. 2.

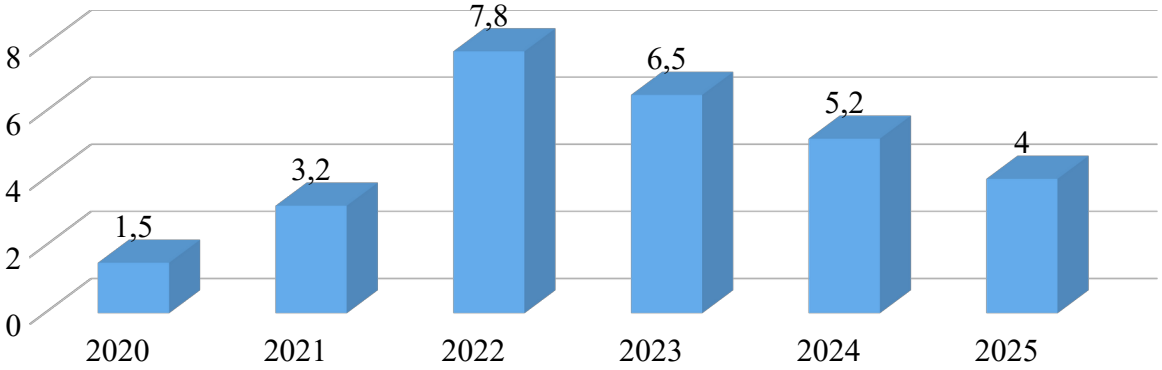


Рис. 2. Динаміка світового рівня інфляції у 2020-2025рр., % [2]

У відповідь провідні центральні банки впровадили найшвидший цикл посилення монетарної політики за останні десятиліття. Відтак глобальна інфляція поступово знижується, але в загальному і у багатьох країнах її рівень

перевищує цільові орієнтири і призводить до високих відсоткових ставок та ризиків фінансової нестабільності.

Висновок. Таким чином, сучасні глобальні виклики та чинники нестабільності світової економіки формуються на перетині геополітичних конфліктів, макроекономічних та фінансових дисбалансів, кліматичних ризиків, технологічних трансформацій та соціальної і політичної нестабільності. Для подолання цих викликів необхідний комплексний підхід до задачі, спільні зусилля та зміцнення міжнародної співпраці.

Література

1. Федулова С.О. Багатовимірна поточна світова криза проти концепції полікризи. *Інноваційна економіка*. 2023. № 1. С. 3-8. http://doi.org/10.35668/2520-6524-2023-1-01 (дата звернення: 21.11.2025).

2. World Bank. Global Economic Prospects. Washington, Street NW, June 2025. https://surl.li/sqfqnb. (дата звернення: 21.11.2025).

3. IMF. World Economic Outlook, April 2025: Navigating Through Turbulence. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO. (дата звернення: 21.11.2025).

4. OECD. Economic Outlook 2025, Volume 1. URL: https://www.oecd.org/economic-outlook/. (дата звернення: 21.11.2025).

5. World Economic Forum. Global Risks Report 2025. URL: https://surl.lt/fbdasr. (дата звернення: 21.11.2025).

6. World Bank. Indicators. URL: https://data.worldbank.org/indicator. (дата звернення: 21.11.2025).

CURRENT GLOBAL CHALLENGES AND FACTORS OF INSTABILITY OF THE WORLD ECONOMY

Svitlana Marushchak, Maksim Moskvych
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Summary: *The paper examines the main global challenges and factors of instability that shape the modern architecture of the world economy. The essence of the most influential factors of instability of the world economy is explained - geopolitical conflicts, the level of growth of the world economy, the level of inflation and financial vulnerability. The challenges and factors, the essence of the problems and the consequences for the world economy are systematized.*

Keywords: *global challenges, instability, world economy, geopolitical fragmentation, inflation, debt crisis, climate change.*

УДК 339.5

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ І ПОЛЬЩІ

Світлана Марущак
кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної політики та безпеки
svitlana.marushchak@nuos.edu.ua
Олександр Москвич
магістрант кафедри економічної політики та безпеки
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
sasaanton6@gmail.com

Анотація. *У статті проаналізовано сучасні тренди розвитку торговельно-економічних відносин між Україною та Республікою Польща. Розкрито динаміку двостороннього товарообігу у 2020-2024 рр., структуру експорту та імпорту, а також виявлено основні проблеми (аграрні обмеження, торгові дисбаланси) та перспективні напрями співпраці.*

Ключові слова: *Україна, Польща, зовнішня торгівля, товарообіг, експорт, імпорт, дисбаланс, аграрні обмеження.*

Наразі Польща є одним із ключових торговельних партнерів України у Центрально-Східній Європі. Протягом останніх десятиліть торговельно-економічні відносини між Україною та Польщею є мають стійку тенденцію до поглиблення [1; 2]. Повномасштабна військова агресія Росії проти України, яка розпочалася у 2022р. радикально змінила умови зовнішньої торгівлі між країнами. Так ми могли спостерігати переорієнтацію транспортно-логістичних потоків та загострення аграрних суперечок. Не зважаючи на проблемні питання, Польща залишається основним торговельним партнером України в ЄС, зміцнюючи свої позиції, і «провідником» до європейського ринку [3; 4]. Відтак, аналіз сучасних трендів торговельно-економічних відносин України та Польщі має теоретичне і суттєве практичне значення для формування ефективної економічної політики, стратегії відновлення та інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС.

Мета роботи – характеристика сучасних трендів торговельно-економічних відносин України і Польщі в 2020-2024рр., виявлення основних проблем і перспектив подальшого співробітництва.

Дослідження динаміки товарообігу між Україною та Польщею (рис. 1) свідчить, що до 2022 р. Польща входила до трійки найбільших торговельних партнерів України серед країн ЄС [1; 5]. У 2023р. серед членів ЄС Польща

зайняла перше місце як за обсягами імпорту українських товарів, так і за обсягами експорту товарів до України [5].

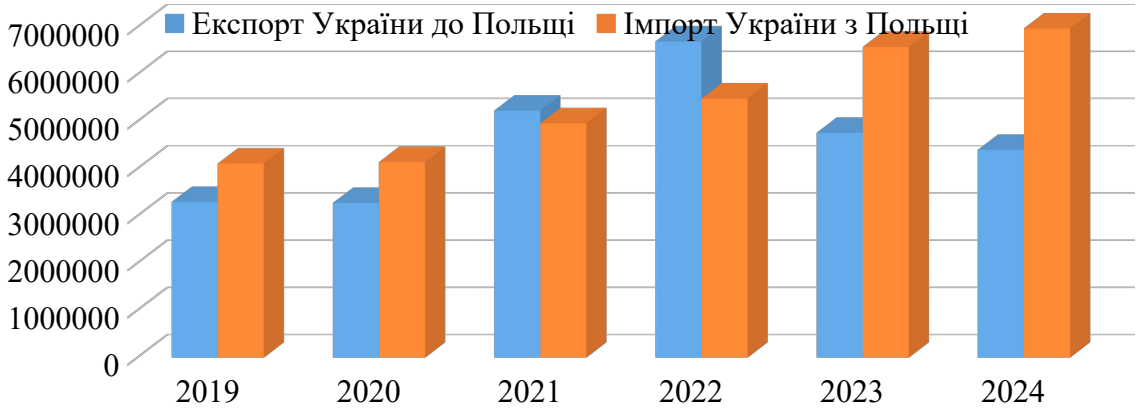


Рис. 1. Динаміка товарообігу між Україною та Польщею, тис. дол. США [6]

У 2024р. товарообіг між країнами складав 11,7 млрд дол. США, більша частина якого – близько 7 млрд, експорт Польщі до України. Експорт товарів з України до Польщі складав 4,6 млрд, що означає значний дисбаланс на користь Польщі [3; 7; 8].

Отже, загалом обсяги взаємної торгівлі зростають. Але наразі ми бачимо поглиблення негативного для України сальдо, що є значною проблемою для України.

Дослідження структури товарів теж показує деякі проблеми – український експорт до Польщі має переважно сировинний характер, а імпорт з Польщі – це в переважній більшості товари з високою доданою вартістю [3; 5; 9]. За даними 2023р. Україна експортувала до Польщі насіннєві олії, залізну руду та прокат чорних металів [8]. З Польщі Україна імпортує машини, обладнання та механізми; продукцію хімічної промисловості; готові харчові продукти; автомобілі та комплектуючі [7; 8]. На думку Т. Мельник, характерною рисою спільної торгівлі між країнами є «сировинна спрямованість українського експорту на тлі імпорту польських товарів з високою доданою вартістю» [3].

Незважаючи на позитивну динаміку торговельно-економічних відносин між Україною та Польщею, існують проблеми, які гальмують ці процеси та потребують вирішення – рис. 2.

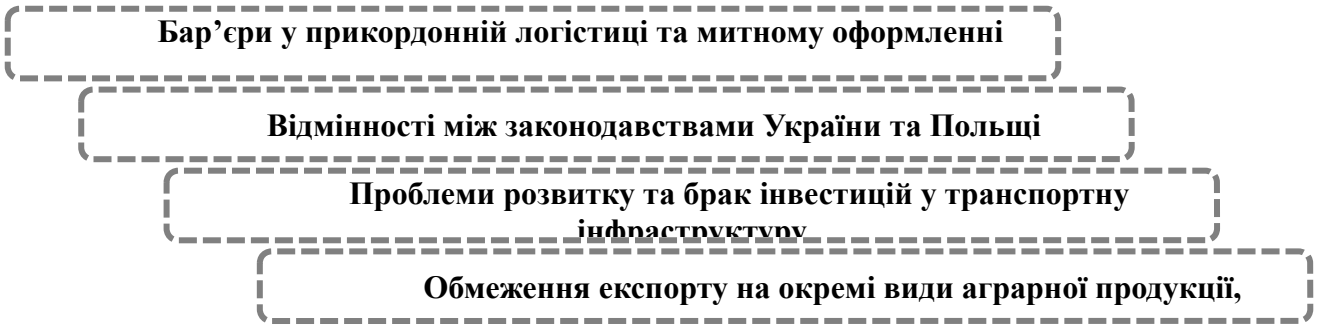


Рис. 2. Проблеми розвитку співпраці україно-польських торговельно-економічних відносин

Разом з тим, перспективи розвитку торговельно-економічних відносин між Україною та Польщею залишаються сприятливими, оскільки обидві країни мають спільні стратегічні інтереси та виказують підтримку в політичній та економічній сферах – рис. 3.

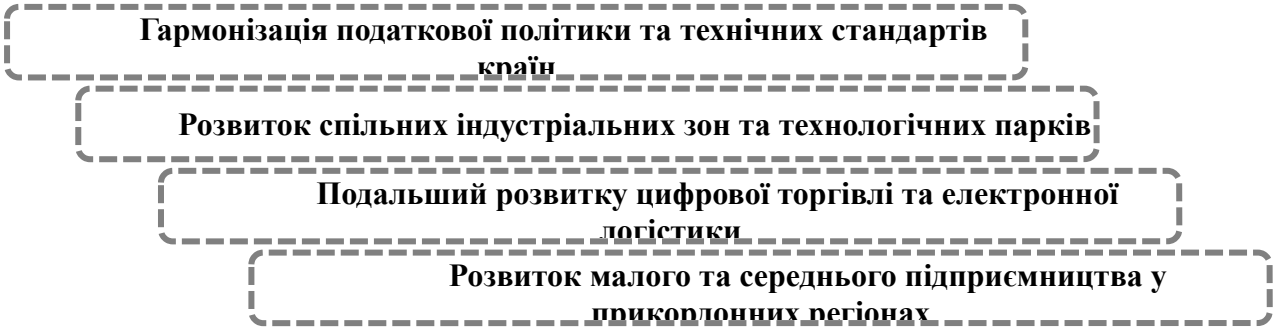


Рис. 3. Перспективи розвитку **україно-польських торговельно-економічних відносин**

Висновок. Отже, сучасні тренди україно-польських торговельно-економічних відносин поєднують у собі як швидке кількісне зростання та стратегічну важливість партнерства, так і структурні дисбаланси й конфлікти інтересів, що потребують інституційного врегулювання.

Література

1. Студінська Г. Українсько-польські торговельні відносини. Збірник наукових праць КНТЕУ. 2019. № 3(104). С. 70-78. URL: https://surl.li/ynexem (дата звернення: 22.11.2025).

2. Сулим Б. Україно-польські торгівельно-економічні відносини в умовах євроінтеграції. Грані. 2020. № 23. С. 45-53. URL: https://surl.li/zaxsjx (дата звернення: 22.11.2025).

3. Melnyk T. Foreign trade relations of Ukraine and Poland: 2022-2024. Foreign Trade: Economics, Finance, Law. 2024. URL: https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2161 (дата звернення: 22.11.2025).

4. Торговельно-економічне співробітництво між Україною та Польщею. Міністерство закордонних справ України. Офіційний сайт. URL: https://surl.li/bdnmmx (дата звернення: 22.11.2025).

5. Сучасний стан і перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС. Business Inform. 2024. № 8. С. 32-38. URL: https://surl.li/uewxgq (дата звернення: 22.11.2025).

6. Trade Map. Імпорт / Експорт. URL: https://www.trademap.org/Index.aspx. (дата звернення: 22.11.2025).

7. An increasingly important partner. Poland's exports to and imports from Ukraine. OSW Commentary. 05.08.2024. URL: https://surl.lu/rpomnl (дата звернення: 22.11.2025).

8. Як змінилася торгівля між Україною та Польщею: нова економічна реальність сусідів. Zprz.city. 31.10.2025. URL: https://surl.li/wulqgh (дата звернення: 22.11.2025).

9. Ukraine and Poland Trade Profile. The Observatory of Economic Complexity (OEC). 2023 data. URL: https://surl.li/blrcsu (дата звернення: 22.11.2025).

CURRENT TRENDS IN TRADE AND ECONOMIC RELATIONS BETWEEN UKRAINE AND POLAND

Svitlana Marushchak, Olexandr Moskvich
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Summary: *The article analyzes current trends in the development of trade and economic relations between Ukraine and the Republic of Poland. The dynamics of bilateral trade in 2020-2024, the structure of exports and imports are revealed, and the main problems (agricultural restrictions, trade imbalances) and promising areas of cooperation are identified.*

Keywords: *Ukraine, Poland, foreign trade, trade, export, import, imbalance, agricultural restrictions.*

УДК 330.322

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ЕКОНОМІКАХ

Марія Павлова
PhD в галузі економіки
Викладач кафедри економічної політики та безпеки
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
mariia.pavlova@nuos.edu.ua

Анотація: *Стаття присвячена аналізу впливу цифровізації на управління інвестиційними процесами в умовах децентралізованих економік. Розглянуто ключові технологічні драйвери трансформації (штучний інтелект, блокчейн, децентралізовані фінанси), їх вплив на структуру фінансових потоків, інституційні механізми та поведінку інвесторів. Виокремлено економічні, управлінські та регуляторні наслідки цифрових трансформацій. Порівняно традиційні та цифрові моделі інвестиційного управління та охарактеризовано ризики, зокрема кібербезпеку, нестабільність ринку цифрових активів, прогалини регулювання та виклики конфіденційності.*

Ключові слова: *цифровізація, децентралізація, інвестиційні процеси, блокчейн, DeFi, регіональний розвиток, цифрові активи, інновації.*

Вступ. У сучасних децентралізованих економіках інвестиційні процеси дедалі частіше здійснюються за умов високої швидкості обміну інформацією, потреби у прозорості та швидкому доступі до фінансових ресурсів. Децентралізація, що передбачає передачу повноважень та ресурсів на рівень місцевих громад, вимагає нових інструментів інвестиційного управління, орієнтованих на дані, швидкість, простоту та відкритість [1]. Цифровізація — штучний інтелект (ШІ), блокчейн, хмарні технології, децентралізовані фінанси (DeFi), токенізація — формує нову архітектуру інвестиційних рішень, що змінює як способи залучення капіталу, так і структуру управління інвестиційними потоками [2]. Метою статті є аналіз трансформації моделей управління інвестиційними процесами під впливом цифрових технологій та визначення їхніх перспектив для децентралізованих економік.

1. Технологічні драйвери трансформації інвестиційних моделей:

- Штучний інтелект та машинне навчання. Інтеграція ШІ забезпечує можливість аналізувати значні масиви даних у режимі реального часу, прогнозувати тенденції, формувати персоналізовані інвестиційні стратегії.

Системи ШІ замінюють ручний аналіз, підвищуючи точність оцінювання ризиків і швидкість прийняття рішень. За даними McKinsey 2023р [3], компанії, що впровадили ШІ у процес управління портфелем, збільшили точність прогнозів на 35 – 45%.

Технологія блокчейн забезпечує:

– децентралізацію операцій,
– прозорість транзакцій,
– неможливість модифікації даних,
– прискорення клірингу та розрахунків.

Це зменшує транзакційні витрати та підвищує довіру до інституцій інвестування. Звіт BIS 2022р. [4] зазначає, що блокчейн скорочує час клірингу з 2–3 днів до кількох хвилин.

Децентралізовані фінанси (DeFi) усуває роль традиційних посередників (банків, брокерів), створюючи ринок:

– однорангових кредитів,
– децентралізованих бірж,
– смарт-контрактів.

Для децентралізованих економік це означає більшу фінансову інклюзію та доступ до глобального капіталу. За даними IMF 2022р. [2], обсяг DeFi-платформ зріс із 1 млрд дол. у 2019 р. до понад 220 млрд дол. у 2022 р.

Економічні наслідки цифровізації інвестиційних процесів:

Підвищення ефективності та продуктивності за рахунок цифрових інструментів, що дозволяє:

– зменшити операційні витрати на 20–40% [5],
–прискорити ухвалення рішень,
– підвищити ліквідність активів через токенізацію.

Трансформація фінансової поведінки інвесторів. Інвестори отримують можливість:

– працювати з цифровими активами (криптовалюти, токени, NFT),
– використовувати високоточні прогнозні моделі,
– формувати інвестиційні стратегії, узгоджені з ціннісними орієнтирами (ESG-інвестування).

Зростання ринку цифрових активів. За прогнозом PwC 2023р. [6], цифрові активи досягнуть 16 трлн дол. до 2030 року — близько 10% глобальних активів під управлінням. Це свідчить про кардинальну зміну структури світового фінансового ринку.

Трансформація моделей управління інвестиціями: перехід від централізованих систем до децентралізованих. Традиційні моделі залежать від банків та державних інститутів, тоді як цифрові — базуються на алгоритмах, смарт-контрактах та прозорих механізмах.

Цифрові моделі, базуються на:

– смарт-контрактах,

– автоматизованих рішеннях,

– децентралізованих мережах.

Цифрові активи як інструмент регіонального розвитку. Токенізація дозволяє громадам:

– випускати цифрові муніципальні токени,

– залучати інвестиції через краудфандингові платформи,

– розширювати базу інвесторів.

Інтеграція технологій в управління. Комбінація AI та блокчейну забезпечує:

– прозорий аудит,

– гіперперсоналізацію інвестиційних продуктів.

Таблиця 1

Порівняння традиційних і цифрових моделей управління інвестиціями

Критерій	Традиційна модель	Децентралізована модель
Структура управління	Централізована	Децентралізована
Прозорість	Обмежена	Висока (блокчейну)
Доступність інвестицій	Високі бар’єри	Відкрита широкій аудиторії
Швидкість операцій	Повільні	Миттєві
Вартість транзакцій	Висока	Низька
Роль технологій	Допоміжна	Центральна
Ризики	Фінансові	Технологічні та кіберризики
Регулювання	Стабільне	Динамічне

Виклики та ризики цифрової трансформації:

Регуляторні ризики. Закони часто не встигають за розвитком технологій, особливо у сфері DeFi та транскордонних транзакцій.

Кібербезпека. Потрібні багаторівневі системи захисту, інакше вони можуть стикнутися із такими проблемами:

– хакерські атаки,

– крадіжка активів,

– вразливість смарт-контрактів.

За даними Chainalysis 2023р. [7], у 2022 році було втрачено понад 3,8 млрд дол. через зломи DeFi-платформ.

Захист даних та конфіденційність. Централізовані сховища цифрових ідентичностей створюють ризик масових витоків даних [8].

Економічна нестабільність. Волатильність криптоактивів та відсутність чіткої регуляторної бази можуть створювати загрози для макроекономічної стабільності.

Перспективи розвитку цифрових інвестиційних моделей. До ключових тенденцій належать:

– масштабне поширення DeFi-платформ,
– токенізація муніципальних активів,
– зростання ролі цифрових валют центральних банків (CBDC),
– домінування ESG-інвестування,
– гіперперсоналізація інвестиційних продуктів через AI,
– повна автоматизація аудиту через смарт-контракти.

Для України важливо розвивати:

– цифрові платформи для інвестицій у громади,
– системи токенізації проєктів відбудови,
– регуляторні "пісочниці" для фінансових інновацій

Ці процеси приведуть до формування більш відкритих, гнучких і динамічних фінансових систем, що відповідають потребам децентралізованих економік.

Висновки. Цифровізація кардинально трансформує моделі управління інвестиційними процесами, особливо в децентралізованих економіках, де динамічність і адаптивність відіграють ключову роль. Інтеграція ШІ, блокчейну та DeFi створює нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та доступності інвестиційних рішень, але водночас формує нові ризики та потребує сучасного регуляторного забезпечення. У цілому цифрова трансформація відкриває шлях до більш інклюзивних та інноваційних моделей інвестування, які визначатимуть фінансовий розвиток найближчого десятиліття.

Література

1. OECD. (2023). Digital transformation and public investment management.
2. IMF. (2022). The rise of decentralized finance. International Monetary Fund.
3. McKinsey & Company. (2023). Global AI in financial services report.
4. BIS. (2022). The future of financial market infrastructures. Bank for International Settlements.
5. Deloitte. (2022). 2022 Global Investment Management Outlook
6. PwC. (2023). Global Crypto Report 2023.
7. Chainalysis. (2023). Crypto Crime Report 2023.
8. UNDP. (2023). Digital Finance and Sustainable Development Report.
9. OECD. (2022). Taxing Virtual Currencies: An Overview of Tax Treatments and Emerging Tax Policy Issues.

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE TRANSFORMATION OF INVESTMENT PROCESS MANAGEMENT MODELS IN DECENTRALIZED ECONOMIES

Maria Pavlova
PhD in Economics
Lecturer, Department of Economic Policy and Security
Admiral Makarov National Shipbuilding University
Mykolaiv, Ukraine
mariia.pavlova@nuos.edu.ua

Abstract: *The article is devoted to the study of the impact of digitalization on investment process management models in decentralized economies. The paper describes the main technological drivers of transformation (artificial intelligence, blockchain, decentralized finance), their impact on investment philosophy, risks and regulatory challenges. Changes in investment management practices, the role of digital assets and digital infrastructure are analyzed, and promising market development trends until 2030 are outlined. A comparative table of traditional and digital investment management models is provided.*

Keywords: *digitalization, decentralization, investment processes, regional development, digital management, sustainable development, innovation.*

УДК 339.732.2

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОЇ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМ ВАЛЮТНИМ ФОНДОМ

Артем Паланський
Студент групи 6451м
Науковий керівник: **Ганна Єфімова***, д.е.н, професор*
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
М. Миколаїв, Україна
Artem.palanskiy@gmail.com

Анотація. *Досліджено проблемні аспекти співпраці України з Міжнародним валютним фондом, включаючи зростання боргової залежності, необхідність реалізації складних структурних реформ та соціальні виклики, пов'язані з виконанням програм Фонду. Проаналізовано позитивні наслідки такої взаємодії: стабілізацію фінансової системи, покращення інвестиційного клімату та підвищення довіри міжнародних партнерів. Окреслено перспективи подальшого розвитку співпраці в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.*

Ключові слова: *Міжнародний валютний фонд, Україна, програми фінансування, реформи, боргова політика, макроекономічна стабільність.*

Співпраця України з Міжнародним валютним фондом є важливою складовою забезпечення макроекономічної стабільності та стійкості державних фінансів. Особливої ваги вона набуває в умовах триваючої війни, руйнування економічної інфраструктури та суттєвого зростання бюджетних потреб. МВФ виступає ключовим партнером України, надаючи фінансові ресурси та підтримку реалізації реформ.

Метою роботи є дослідження проблем, що супроводжують взаємодію України з МВФ, та визначення перспектив подальшої співпраці в коротко- та довгостроковій перспективі.

Упродовж останніх років Україна суттєво збільшила обсяг зовнішніх зобов'язань, значна частина яких припадає саме на програми МВФ. Це створює ризики боргової стійкості у майбутньому. Однією з ключових проблем у взаємодії України з Міжнародним валютним фондом є формування боргової залежності, яка проявляється у довготривалій орієнтації державних фінансів на зовнішню кредитну підтримку. Оскільки країна регулярно звертається до МВФ для стабілізації платіжного балансу та покриття дефіциту бюджету, значна частина державних зобов'язань накопичується саме у формі кредитів Фонду та пов'язаних із ними програм макрофінансової допомоги.

Боргова залежність поглиблюється тим, що транші МВФ часто виступають сигналом для інших міжнародних кредиторів та донорів. Відсутність чергового траншу може призводити до зниження довіри інвесторів, погіршення умов залучення зовнішнього фінансування, а також до коливань валютного курсу. У результаті зростає вразливість економіки до зовнішніх шоків.

Крім того, орієнтація на кредити МВФ знижує стимул держави до створення внутрішніх механізмів самостійної макрофінансової стабілізації, таких як розвиток внутрішнього ринку капіталу, підвищення ефективності податкової системи та оптимізація державних видатків. У довгостроковій перспективі це може призвести до формування «замкненого кола», коли нові кредити частково спрямовуються на погашення попередніх, а боргове навантаження поступово збільшується.[5]

Ще одним аспектом є вплив боргової залежності на суверенітет економічної політики. Оскільки отримання фінансування пов'язане з виконанням структурних маяків, країна змушена адаптувати внутрішні реформи до вимог кредитора, що інколи викликає суспільну та політичну напругу.

МВФ визначає структурні маяки та попередні умови, які передбачають зміни у податковій, бюджетній, антикорупційній та енергетичній політиці. Ці вимоги нерідко зустрічають суспільний та політичний опір. Однією з найбільш

дискусійних проблем співпраці України з Міжнародним валютним фондом є жорсткість та комплексність вимог, які супроводжують кожну програму фінансування. Умови МВФ зазвичай передбачають глибокі структурні реформи, спрямовані на стабілізацію фінансової системи та підвищення ефективності державного управління. Проте їхня імплементація часто є складною, політично чутливою та потребує значних ресурсів.

По-перше, реформи, які вимагає МВФ, нерідко зачіпають соціально важливі сфери — систему соціального захисту, пенсійне забезпечення, тарифну політику, енергетичний сектор. Це викликає суспільний опір, оскільки сприймається як погіршення добробуту населення. Влада вимушена балансувати між необхідністю отримання фінансової підтримки та уникненням соціальної напруги.

По-друге, темпи та строки виконання структурних маяків часто є надто стислими для української економіки та державного апарату. Запровадження комплексних змін у податковій системі, бюджетній політиці чи корпоративному управлінні державних підприємств потребує часу, професійних кадрів і фінансування. Вимога до швидкого ухвалення рішень створює ризики неякісної або формальної імплементації реформ.

По-третє, стандартизований підхід МВФ не завжди повністю враховує національні особливості України, зокрема структуру економіки, рівень тінізації, політичну нестабільність чи військові ризики. Це може призводити до того, що деякі заходи, ефективні в інших країнах, не дають очікуваного результату або навіть створюють додаткові макроекономічні ризики.[2]

Також жорсткі умови впливають на політико-економічну динаміку. Внутрішні політичні сили часто використовують реформаторські вимоги МВФ у популістичній риториці, що ускладнює їх реалізацію та може призводити до затримок у виконанні програм.

У підсумку, жорсткі вимоги до реформ, попри їхню об’єктивну необхідність, стають одним із найбільш конфліктних аспектів співпраці України з МВФ, оскільки потребують стратегічної узгодженості між урядом, суспільством і міжнародними партнерами.

Фіскальна консолідація, скорочення видатків, підвищення тарифів на енергоресурси та інші заходи можуть посилювати соціальну напругу та негативно впливати на рівень добробуту населення. Співпраця України з Міжнародним валютним фондом має значний вплив на соціально-економічний розвиток держави. З одного боку, програми МВФ спрямовані на стабілізацію макроекономічної ситуації, зниження інфляції та відновлення довіри інвесторів. З іншого боку, реалізація кредитних умов нерідко супроводжується короткостроковими та середньостроковими негативними соціальними наслідками.[3]

По-перше, виконання рекомендацій МВФ щодо скорочення бюджетного дефіциту часто призводить до обмеження соціальних видатків, замороження

зарплат у бюджетному секторі, підвищення тарифів на комунальні послуги та зменшення обсягів державної підтримки окремих категорій населення. Такі заходи у короткій перспективі можуть погіршувати рівень життя громадян, особливо соціально вразливих груп.

По-друге, лібералізація цін та валютного курсу, яка входить до стандартного набору реформ МВФ, може спричиняти зростання інфляції у перехідний період. Це зменшує купівельну спроможність населення, знижує реальні доходи та посилює економічну нерівність.

По-третє, реструктуризація державних підприємств, підвищення конкуренції та посилення вимог до корпоративного управління, хоча й необхідні для модернізації економіки, можуть призвести до скорочення робочих місць у державному секторі. В умовах недостатньої кількості нових робочих місць це збільшує рівень безробіття та соціального напруження.

Окремо варто зазначити, що попри потенційні негативні наслідки, реформи МВФ у довгостроковій перспективі можуть створити умови для більш стійкого економічного зростання — за умови їх правильної, поетапної та соціально збалансованої імплементації. Зокрема, підвищення ефективності бюджетної політики, прозорості фінансової системи та конкурентоспроможності ринку може сприяти притоку інвестицій і покращенню ділового клімату.

Таким чином, соціально-економічні наслідки співпраці з МВФ є комплексними та суперечливими: короткострокові соціальні втрати можуть поєднуватися з потенційними довгостроковими економічними вигодами, що потребує ретельного балансування між вимогами кредитора та інтересами населення.[3]

Виконання структурних умов ускладнюється через політичну нестабільність та воєнний стан, що впливає на темпи реалізації реформ. Політичні та воєнні ризики є одним із ключових чинників, що ускладнюють співпрацю України з Міжнародним валютним фондом і впливають на ефективність реалізації кредитних програм. Вони формують нестабільність, яка знижує прогнозованість економічної політики та створює додаткові бар'єри для виконання умов МВФ.

По-перше, внутрішньополітична нестабільність, зміни урядів, конфлікти між парламентом і виконавчою владою часто призводять до затримок у реалізації структурних реформ. Оскільки програми МВФ передбачають чіткі зобов'язання та графіки виконання реформ, політичні коливання створюють ризики невиконання або часткової імплементації домовленостей. Унаслідок цього окремі транші можуть бути призупинені, що погіршує макроекономічну ситуацію.[3]

По-друге, у період воєнних дій Україна стикається з безпрецедентними ризиками, які безпосередньо впливають на економічну стабільність. Повномасштабна війна збільшує потребу держави у фінансових ресурсах, тоді як

можливості внутрішнього фінансування значно обмежені. Це робить країну ще більш залежною від зовнішньої підтримки, включаючи програми МВФ. Водночас війна ускладнює виконання реформ — як через безпекові загрози, так і через необхідність оперативного реагування на військові потреби.

По-третє, політичні ризики охоплюють можливі зміни у зовнішньополітичних пріоритетах, що можуть виникати внаслідок тиску окремих політичних сил, популістичних настроїв або суспільної втоми від реформ. Антиінтеграційні та антиреформаторські політичні меседжі здатні зменшувати підтримку структурних змін, які вимагає МВФ, і створювати додаткові бар'єри для їх впровадження.

По-четверте, геополітичні фактори, включно з міжнародною підтримкою України, санкційною політикою та глобальною безпековою ситуацією, також впливають на співпрацю з МВФ. Рішення кредитора нерідко залежать не лише від економічних показників, а й від ширшого міжнародного контексту, що робить процес фінансування більш залежним від геополітичних тенденцій.

У сукупності політичні та воєнні ризики формують складне середовище, що обмежує можливості України для стабільного та системного виконання реформ, обумовлених програмами МВФ. Це потребує адаптації кредитної політики до умов воєнного часу та тісної координації між урядом, міжнародними партнерами й інституціями безпеки.[1]

Програми МВФ допомагають утримувати контроль над інфляцією, забезпечувати прогнозованість грошово-кредитної політики та стабільність валютного ринку.

Подальша співпраця України з Міжнародним валютним фондом відкриває значні перспективи для зміцнення макроекономічної стабільності держави. Програми МВФ традиційно спрямовані на підтримку держав із нестійким фінансовим становищем, що особливо актуально в умовах війни, високого боргового навантаження та обмежених можливостей для внутрішнього фінансування.

По-перше, участь у програмах МВФ забезпечує доступ до довгострокових і відносно дешевих кредитних ресурсів, необхідних для збалансування платіжного балансу та покриття бюджетного дефіциту. Це дозволяє уникати різких економічних коливань, стабілізувати державні фінанси та забезпечити безперервність виконання соціальних і оборонних видатків.

По-друге, програми Фонду допомагають стримувати інфляційний тиск та знижувати макрофінансові дисбаланси. Через запровадження прозорої бюджетної політики, монетарної дисципліни та поступове зниження дефіциту держава отримує можливість стабілізувати валютний ринок, що є критично важливим для збереження купівельної спроможності населення і прогнозованості економічної політики.

По-третє, співпраця з МВФ виступає каталізатором для інших міжнародних партнерів — ЄС, Світового банку, ЄБРР та країн-донорів.

Наявність програми з МВФ є сигналом для світової спільноти про відповідальність та передбачуваність економічної політики України. Це сприяє залученню додаткових обсягів міжнародної допомоги, грантів і фінансування на вигідних умовах, що підсилює стійкість фінансової системи.

По-четверте, реформи, які супроводжують програми МВФ, сприяють підвищенню довіри інвесторів та покращенню інвестиційного клімату. Поступове вдосконалення корпоративного управління, антикорупційної інфраструктури, фіскальної прозорості та банківського нагляду формує фундамент для більш передбачуваного й відкритого ринкового середовища. Це створює передумови для відновлення приватних інвестицій після завершення війни.[2]

У цілому, перспективи зміцнення макроекономічної стабільності у контексті співпраці з МВФ є позитивними, за умови дотримання збалансованого підходу до реформ та координації дій між урядом, Національним банком та міжнародними партнерами.

Наявність діючої програми з МВФ є сигналом для інших кредиторів і донорів, що Україна дотримується реформи та виконує свої зобов'язання.

Однією з ключових перспектив подальшої співпраці України з Міжнародним валютним фондом є зміцнення довіри міжнародних партнерів та донорів. Участь у програмах МВФ виступає важливим індикатором відповідальної макроекономічної політики, що впливає на сприйняття України світовою фінансовою спільнотою.

По-перше, наявність діючої програми МВФ слугує сигналом про те, що Україна виконує взяті на себе зобов'язання, дотримується принципів фінансової дисципліни та здійснює необхідні структурні реформи. Це підвищує довіру міжнародних донорів, інституційних інвесторів та урядів країн-партнерів. В умовах війни й загального економічного тиску такий сигнал відіграє надзвичайно важливу роль.

По-друге, співпраця з МВФ часто є умовою або передумовою для отримання фінансової допомоги від інших організацій — Європейського Союзу, Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку, урядів країн G7. Багато з цих партнерів ухвалюють рішення про надання кредитів або грантів лише за наявності позитивної оцінки з боку МВФ, що свідчить про стабільність економічної політики держави.

По-третє, прозорість та передбачуваність рішень, які супроводжують програми МВФ, сприяють підвищенню репутації України на міжнародних фінансових ринках. Це позитивно впливає на кредитні рейтинги країни, знижує ризик-премії та створює передумови для майбутнього відновлення доступу до ринкових запозичень після завершення активної фази війни.

По-четверте, підвищення довіри міжнародних партнерів сприяє розширенню політичної підтримки України на глобальному рівні. Прозорість реформ, фінансова стабільність та передбачуваність економічної політики зміцнюють позиції країни у міжнародних переговорах, полегшують отримання безпекової та технічної допомоги й підсилюють стратегічне партнерство з ключовими державами.

Таким чином, співпраця з МВФ є не лише фінансовим, а й важливим дипломатичним інструментом, який сприяє зміцненню міжнародної підтримки та інтеграції України у світовий економічний простір. Програми Фонду формують позитивний імідж країни та зменшують ризики для іноземних інвесторів. [4]

Співпраця України з Міжнародним валютним фондом створює сприятливі умови для активізації інвестиційних процесів і залучення як іноземних, так і внутрішніх інвестицій. Це пов'язано з тим, що програми МВФ не лише забезпечують фінансову підтримку, але й підвищують загальну передбачуваність макроекономічної політики.

По-перше, продовження співпраці з МВФ формує позитивні сигнали для світових інвесторів. Програми Фонду включають комплекс реформ, спрямованих на посилення фінансової стабільності, боргової стійкості, прозорості ринку та ефективності державного управління. Для інвесторів це означає зниження ризиків, пов'язаних із нестабільною економічною політикою або непередбачуваними регуляторними змінами.

По-друге, поліпшення кредитних рейтингів та зменшення ризик-премії за умов активної співпраці з МВФ створюють передумови для здешевлення капіталу. Це важливо як для держави, так і для приватного сектору, оскільки нижча вартість кредитних ресурсів стимулює інвестиції в інфраструктурні проєкти, виробництво, інновації та відбудову після війни.

По-третє, структурні реформи, що супроводжують програми МВФ — зокрема реформа корпоративного управління, боротьба з корупцією, посилення незалежності судової системи та банківського регулювання — створюють більш прогнозоване та захищене правове середовище. Це критично важливо для стратегічних інвесторів, які розглядають Україну як перспективний ринок у середньостроковій і довгостроковій перспективі.

По-четверте, участь у програмі МВФ підсилює міжнародну довіру до України, що має прямий вплив на інвестиційні рішення транснаціональних корпорацій та інституційних фондів. Багато глобальних інвесторів орієнтуються на оцінки МВФ як на ключовий індикатор фінансової стабільності країни.

По-п'яте, у післявоєнний період ефективна взаємодія з МВФ може стати фундаментом для масштабної відбудови України. Фонд відіграватиме значну роль у координації міжнародної допомоги та інвестиційних програм, що дозволить залучити додаткові кошти в енергетичну інфраструктуру, транспорт, логістику, військово-промисловий комплекс і цифрові технології.

У підсумку, подальша співпраця з МВФ може стати каталізатором відновлення інвестиційної активності в Україні, створюючи більш прогнозоване, конкурентне та безпечне середовище для капіталу.

У рамках довгострокової співпраці МВФ може відіграти ключову роль у мобілізації фінансових ресурсів для реконструкції інфраструктури, модернізації економіки та забезпечення сталого розвитку.

Післявоєнне відновлення України є одним із ключових напрямів, у яких подальша співпраця з Міжнародним валютним фондом може відіграти вирішальну роль. Враховуючи масштаб руйнувань інфраструктури, зниження економічної активності та зростання державних витрат, участь МВФ стане важливим інструментом координації міжнародної підтримки та стабілізації економічної системи.

По-перше, МВФ здатний забезпечити фінансовий «стабілізаційний міст» у період переходу від воєнної економіки до мирної. Після завершення активних бойових дій Україна потребуватиме значних ресурсів для відновлення критичної інфраструктури, енергетичних об'єктів, транспортних систем та соціальних установ. Програми МВФ можуть допомогти пом'якшити бюджетний тиск і уникнути макрофінансової дестабілізації у період масштабного державного інвестування.

По-друге, Фонд зможе сприяти координації допомоги з боку міжнародних партнерів. Наявність діючої програми з МВФ підвищує прозорість фінансових потоків та забезпечує довіру донорів до української бюджетної та монетарної політики. Це дозволить більш ефективно залучати грантові ресурси, кредити на пільгових умовах та інвестиції, необхідні для відбудови країни.

По-третє, участь МВФ у процесі відновлення сприятиме формуванню довгострокової стратегії реконструкції та модернізації економіки. Фонд має значний досвід роботи з країнами, що виходять із криз і збройних конфліктів, тому його рекомендації допоможуть оптимізувати використання ресурсів, уникнути фінансових перекосів і створити умови для стійкого зростання.

По-четверте, програми МВФ сприятимуть відновленню довіри інвесторів і бізнесу, що є важливим для стимулювання приватних інвестицій у нові виробництва, модернізацію логістики, енергетичної інфраструктури та технологічного сектору. Це дозволить не лише ліквідувати наслідки руйнувань, а й трансформувати економіку на інноваційних та цифрових засадах.

По-п'яте, продовження співпраці з Фондом підвищує ймовірність реалізації великих міжнародних програм відбудови, таких як Ukraine Facility від ЄС, багаторічні пакети G7 чи спеціальні програми Світового банку. МВФ часто виступає «якорем» таких ініціатив, забезпечуючи їх узгодженість і фінансову стійкість.

Отже, у контексті післявоєнного відновлення співпраця з МВФ є стратегічно важливою для забезпечення фінансової стабільності, координації міжнародної допомоги та модернізації економічної системи України. [4]

Висновки. Співпраця України з Міжнародним валютним фондом має як значні переваги, так і серйозні виклики. З одного боку, МВФ забезпечує макроекономічну стабільність та підтримує реформи. З іншого — вимоги Фонду можуть викликати соціально-економічні ризики та політичний спротив. Подальша взаємодія має ґрунтуватися на балансі між потребою у фінансових ресурсах і можливістю держави виконувати умови програм без шкоди для соціальної стабільності. В умовах післявоєнного відновлення роль МВФ може стати визначальною для забезпечення стійкого економічного розвитку України.

Література

1. Матеріали та офіційні документи Міжнародного валютного фонду. https://dspace.wunu.edu.ua › bitstreams

2. Аналітичні звіти Міністерства фінансів України щодо співпраці з МВФ. https://mof.gov.ua/uk/cooperation_with_international_organizations_and_partners-870

3. Національний банк України. Огляд макроекономічних показників. https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators

4. Андрущенко В. Л. Роль МВФ у забезпеченні макрофінансової стабільності України // Економіка України. – 2022. – №3. – С. 16–29.

5. Кравчук І. М. Вплив програм МВФ на соціально-економічний розвиток країн, що розвиваються // Економічний часопис-XXI. – 2021. – №5–6. – С. 31–35.

PROBLEMS AND PROSPECTS OF FURTHER COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND THE INTERNATIONAL MONETARY FUND

Artem Palanskyi
Student, Ukraine

Abstract. *The article examines the key problems accompanying Ukraine's cooperation with the International Monetary Fund, including increased external debt dependence, the need for complex structural reforms, and the social consequences of meeting program requirements. The paper highlights the positive effects of such cooperation, such as financial stabilization, improvement of the investment climate, and strengthening the confidence of international partners. The prospects for further cooperation in the context of wartime challenges and post-war recovery are outlined.*

Keywords: *International Monetary Fund, Ukraine, financial programs, reforms, debt policy, macroeconomic stability.*

УДК 330:338.2:574

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ У ГЛОБАЛЬНІЙ КОНКУРЕНЦІЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Олексій Пащенко
К.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
oleksiy.pashchenko@nuos.edu.ua
Артем Білий
Магістрант
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
nickshadyxix@gmail.com

Анотація: *Досліджено роль інноваційних екосистем Європейського Союзу у формуванні конкурентних переваг українських IT-компаній на глобальному ринку цифрової економіки. Показано, що інтеграція в європейські мережі знань, кластери, програми Horizon Europe та Digital Europe створює для України можливості прискореного розвитку, доступу до R&D-фінансування, участі у міжнародних консорціумах та формування високотехнологічних продуктів. Проаналізовано стратегічні напрямки розвитку українського IT-сектору в умовах війни та цифрової трансформації, а також окреслено внутрішні та зовнішні чинники, що сприяють переходу від аутсорсингової моделі до інноваційно-продуктової. Сформульовано рекомендації щодо посилення взаємодії між українськими IT-компаніями та інноваційними екосистемами ЄС для підвищення експортного потенціалу та довгострокової конкурентоспроможності.*

Ключові слова: *інноваційні екосистеми, цифрова економіка, IT-сектор України, Horizon Europe, Digital Europe, експорт IT-послуг, R&D, кластери, технологічна інтеграція.*

Інноваційні екосистеми відіграють центральну роль у формуванні конкурентних переваг у цифровій економіці: вони поєднують університети, дослідницькі інститути, стартапи, промисловість, фінансові та державні інституції в мережі взаємодій, що пришвидшує трансфер технологій, масштабування інновацій і створення нових ринків. Сучасні дослідження та політичні ініціативи ЄС підкреслюють, що ефективні регіональні та європейські інноваційні екосистеми – це не лише джерело технологічних інновацій, а й

механізм стійкого зростання в умовах потрясінь (пандемія, геополітичні кризи), оскільки вони забезпечують координацію фінансування, стандартів та людського капіталу на рівні, сумісному із масштабами цифрової трансформації [1].

Європейський ринок має для української ІТ-галузі стратегічне значення, оскільки забезпечує великий попит на аутсорсингові й продуктові послуги, більш зрілі екосистеми фінансування та доступ до програм співпраці й грантової підтримки (зокрема у межах Horizon Europe та ініціатив ЄС щодо інтеграції ринків). У контексті повномасштабної військової агресії Росії та одночасної цифрової трансформації український ІТ-сектор продемонстрував високу стійкість: галузь зберегла експортні потоки, переорієнтувала моделі роботи на децентралізовані режими й активізувала міжнародну співпрацю, що посилило її роль як «економічного тилу» країни під час війни. Ці факти підкреслюють, що інтеграція в інноваційні екосистеми ЄС може прискорити масштабування українських ІТ-компаній і підвищити їхню довгострокову конкурентоспроможність. [2, 3]

Мета доповіді – показати механізми та шляхи, якими інноваційні екосистеми ЄС можуть сприяти розширенню експортних можливостей українських ІТ-компаній, зокрема через доступ до міжмережевих кластерів, програм трансграничного фінансування, академічно-промислового співробітництва та стандартів регуляторної сумісності. Для досягнення цієї мети доповідь спирається на аналіз сучасної наукової літератури, офіційних документів програми «European Innovation Ecosystems» і емпіричних даних про стан українського ІТ-сектору в період 2022-2024 рр.; у висновках пропонуються конкретні рекомендації для українських ІТ-підприємств і політиків щодо посилення взаємодії з європейськими екосистемами. [4, 5]

Інноваційні екосистеми Європейського Союзу сьогодні формують один із найбільш динамічних цифрових просторів у світі, об’єднуючи інститути підтримки досліджень, технологічного підприємництва та трансферу знань у єдину інтегровану платформу розвитку. Ядром цієї системи виступають Європейська рада з інновацій (EIC), Європейський інститут інновацій та технологій (EIT Digital), рамкова програма Horizon Europe та комплексна програма цифрової трансформації Digital Europe. Кожен із цих інститутів виконує специфічну функцію – від фінансування досліджень і стартапів на ранніх стадіях до підтримки масштабування технологічних компаній та формування міжнародних консорціумів. Їхня структурна взаємодія формує багаторівневу екосистему, у якій державні, корпоративні, наукові та інвестиційні організації діють у режимі відкритих інновацій, обмінюючись технологіями, даними та інтелектуальними ресурсами для зменшення транзакційних витрат і прискорення інноваційного циклу. [1, 6]

Однією з ключових особливостей європейської інноваційної моделі є те, що екосистеми функціонують як мережеві структури, всередині яких інкубатори, технопарки, університети, дослідницькі лабораторії та бізнес-кластери

створюють безперервний ланцюг підтримки інновацій. Технопарки на кшталт Sophia Antipolis (Франція), Cyber Valley (Німеччина) або Talent Garden (Італія й інші країни) виконують роль точок входу для IT-компаній, забезпечуючи доступ до спільних лабораторій, центрів компетенцій, корпоративних акселераторів і venture-building платформ. Для українських IT-компаній це відкриває можливість швидкого включення у трансєвропейські партнерські мережі, що значно зменшує бар'єри входу на ринок і прискорює інтеграцію у виробничі та наукові ланцюги. [7-9]

Особливе значення для України має статус асоціації в програмах Horizon Europe і Digital Europe. Цей статус усуває правові й фінансові бар'єри, які раніше робили участь українських компаній у європейських консорціумах обмеженою, а інколи й неможливою. Тепер IT-компанії отримують доступ до конкурсів на рівних умовах із резидентами ЄС, зокрема до проєктів прикладних досліджень, deep-tech інновацій, кібербезпекових ініціатив, розвитку цифрових навичок і побудови європейських data spaces. Це надає стратегічні переваги: можливість залучати гранти на R&D, взаємодіяти з технологічними лідерами ЄС, брати участь у проєктах стратегічного значення, таких як штучний інтелект, квантові технології, високопродуктивні обчислення та промисловий інтернет речей. [10, 11]

Механізми інноваційної підтримки ЄС істотно спрощують вихід українських IT-компаній на європейські ринки. Значну роль відіграє стандартизація нормативно-правових вимог, зокрема імплементація європейських цифрових регуляцій, які формують загальні правила гри для технологічного бізнесу. ЄС забезпечує рівні умови для компаній-учасників через чіткі вимоги до кібербезпеки, захисту персональних даних, сертифікації цифрових продуктів, доступу до ринку хмарних послуг і єдиних стандартів взаємодії. Для України це означає можливість гармонізації стандартів, а для компаній – передбачуваність, інституційний захист і прискорення процедур виходу на ринок.

Значним інструментом підтримки є також Ukraine Facility, який передбачає інституційну, фінансову та технічну підтримку інтеграції України в європейські економічні й цифрові ринки. На рівні інновацій це означає доступ до грантів, кредитних гарантій, фінансування стійкості цифрової інфраструктури та можливість реалізації проєктів у партнерстві з європейськими інноваційними центрами. Водночас Європейська рада з інновацій (EIC) формує можливості для українських технокомпаній у сегменті deep-tech, надаючи комбіноване фінансування – гранти + equity – а програми EIT Digital підтримують розвиток стартапів, пропонуючи акселерацію, менторство та інтеграцію в європейські ланцюги доданої вартості. [10]

Участь у міжнародних R&D консорціумах дозволяє українським IT-компаніям підвищувати конкурентоспроможність, розширювати технологічний потенціал і створювати продукти з високою доданою вартістю. Залучення до проєктів Horizon Europe сприяє масштабуванню компетенцій у сферах машинного навчання, робототехніки, кіберзахисту, Big Data та аналітики. Це формує можливості для експорту складних рішень системної інтеграції, високотехнологічних платформ і цифрових продуктів корпоративного рівня. [11]

Участь у європейських B2B-мережах, акселераторах та венчурних фондах створює додаткові переваги. Розгалужена мережа технологічних хабів ЄС надає українським компаніям інструменти для тестування продуктів, знаходження партнерів, формування спільних підприємств та інтеграції в supply chains великих корпорацій. Це знижує бар'єри входу, які традиційно були високими: недовіра нових партнерів, обмежений доступ до корпоративних клієнтів, конкуренція з усталеними локальними гравцями. Через інституційний захист та європейські стандарти цифрової взаємодії ці бар'єри значною мірою нівелюються.

Порівняльний аналіз конкурентного середовища показує, що європейський ринок системної інтеграції вирізняється високою насиченістю, але водночас значним попитом на інноваційні, швидкі та адаптивні рішення. Українські компанії мають сильні позиції в аутсорсингових моделях, проте для переходу до сегменту high value-added необхідні R&D інвестиції, участь у консорціумах і власні продукти. До факторів зростання експортного потенціалу належать спеціалізація в нішевих технологіях (AI, cybersecurity, cloud orchestration), релокація команд у європейські хаби, активна участь у EIC Accelerator, EIT Digital Venture, створення партнерських кластерів і адаптація IT-стратегій відповідно до європейських стандартів.

Показовим прикладом є компанія Seeton Group, яка реалізує низку міжнародних проєктів у сфері системної інтеграції та активно розширює свою присутність у європейських інноваційних хабах. Залучення до міжнародних консорціумів, співпраця з технопарками та розвиток власних центрів компетенцій дозволили компанії підвищити конкурентоспроможність, наростити експортний потенціал і зміцнити технологічні спроможності. Цей кейс демонструє, що інтеграція в європейські екосистеми відкриває для українських компаній не лише ринки збуту, а й доступ до стратегічних партнерств, венчурного капіталу та дослідницьких інфраструктур.

Водночас на шляху інтеграції існують суттєві бар'єри. Насамперед це відповідність суворим регуляторним нормам, включно з GDPR, NIS2, стандартами кіберстійкості та сертифікації цифрових продуктів. Технічні вимоги, які висуває ЄС, часто вимагають змін у бізнес-процесах, додаткових інвестицій у безпеку, аудити та створення відповідних компетенцій. Конкуренція на європейському ринку з місцевими гравцями, які мають усталені партнерські зв'язки, також залишається фактором, що уповільнює ринкову експансію.

Додатковим ускладнювальним чинником є війна, яка підвищує інвестиційні ризики, ускладнює роботу з великими корпоративними клієнтами, впливає на безперервність проєктів та змушує компанії розбудовувати багаторівневі системи ризик-менеджменту.

У цих умовах стратегічні пріоритети українських IT-компаній полягають у підвищенні експертизи в високотехнологічних сегментах, розвитку власних лабораторій досліджень, участі у спільних R&D проєктах, створенні партнерських консорціумів і поступовій трансформації з моделей «аутсорсингової» економіки до моделей продуктової та інноваційної діяльності. Участь у програмах EIC Accelerator, EIT Digital Venture та європейських кластерах дозволяє прискорити цей процес і сформувати новий технологічний профіль українського IT-сектору.

Паралельно значну роль відіграє державна політика, яка має бути спрямована на гармонізацію регуляцій із ЄС, ухвалення цифрових стандартів, стимулювання інновацій і підтримку внутрішніх технологічних екосистем – хабів, інкубаторів, університетських платформ і центрів R&D. Поєднання внутрішньої підтримки та зовнішньої інтеграції дозволить українським IT-компаніям повною мірою скористатися можливостями європейських інноваційних екосистем.

Висновки. Інноваційні екосистеми Європейського Союзу виступають ключовим чинником підсилення конкурентоспроможності українських IT-компаній у глобальній цифровій економіці. Їхня багаторівнева структура – від фінансування досліджень до підтримки продуктового масштабування – створює унікальні можливості для інтеграції українських компаній у міжнародні технологічні ланцюги та партнерські мережі.

Статус асоційованої участі України в програмах Horizon Europe і Digital Europe суттєво розширює доступ до грантових інструментів, R&D-консорціумів, програм акселерації та deep-tech фінансування, що дозволяє українським компаніям конкурувати на рівних умовах із резидентами ЄС. Участь у європейських інноваційних кластерах та хабах забезпечує прискорений трансфер технологій, зменшує бар'єри входу та сприяє зростанню технологічної експертизи.

Паралельно внутрішня державна політика України має бути спрямована на гармонізацію регуляцій із європейськими стандартами, стимулювання інновацій, підтримку локальних цифрових хабів і зміцнення дослідницької інфраструктури. Поєднання зовнішньої інтеграції та внутрішнього розвитку формує передумови переходу українського IT-сектору від аутсорсингової моделі до високотехнологічного, продуктового та інноваційного розвитку.

Отже, активна взаємодія з інноваційними екосистемами ЄС є стратегічним шляхом підвищення експортного потенціалу, технологічної стійкості й глобальної конкурентоспроможності українських ІТ-компаній.

Література

1. European Commission. (2023). *European Innovation Ecosystems – Horizon Europe, Work Programme 2023-2024*. Horizon-Europe. https://horizon-europe.gouv.fr

2. European Commission. (n.d.). *Overview of EU initiatives for building innovation ecosystems*. Research & Innovation Portal, European Union. https://research-and-innovation.ec.europa.eu

3. Liao, H. T., et al. (2024). Digital transformation and innovation and business ecosystem-inspired approach for sustainable innovations. *Journal of Innovation & Knowledge*. ScienceDirect. https://www.sciencedirect.com

4. DigitalState / CodeUA. (2023-2025). *Ukraine's IT Powerhouse – From Resilience to Global Reach*. Цифрова Держава+. https://digitalstate.codeua.org

5. International Telecommunication Union (ITU). (2024). *Ukraine – Digital Development Country Profile: Post-war ICT integration priorities*. ITU. https://www.itu.int

6. Gaiani, S., & Ala-Karvia, U. (2023). *Digital innovation hubs as drivers for digital transition and economic recovery: The case of the Arctic Development Environments Cluster in Lapland*. [Chapter]. https://www.researchgate.net/publication/376466731_Digital_innovation_hubs_as_drivers_for_digital_transition_and_economic_recovery

7. Liao, H. T. (2024). Digital transformation and innovation and business ecosystem-inspired approach for sustainable innovations. *Journal of Innovation & Knowledge*. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248724000171

8. Nosratabadi, S., Atobishi, T., & HegedHus, S. (2023). Social Sustainability of Digital Transformation: Empirical Evidence from EU-27 Countries. *Preprint*. https://arxiv.org/abs/2305.16088

9. Shashyna, M. V. (2024). European Integration and Globalisation of Ukraine's Digital Economy. *[Conference Paper]*. https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/ukraines-integration-into-the-eus-digital-single-market-potential-economic-benefits.pdf

10. Balashova, V. (2023). Export potential of the IT industry of Ukraine. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, (130), 33–45. https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/1917

11. Єфімова Г. В., Іващенко А. В. (2024) Дослідження впливу цифрової трансформації на економічні аспекти кібербезпеки в бізнес середовищі / Актуальні проблеми економіки. № 4 (274), 2024, С. 163-174. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-163-174

THE ROLE OF INNOVATION ECOSYSTEMS IN THE GLOBAL COMPETITION OF THE DIGITAL ECONOMY

Oleksiy Pashchenko
Candidate of economic science, associated professor
Artem Bilyi
Master's student
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine

Summary: *The paper examines the role of the European Union's innovation ecosystems in strengthening the competitiveness of Ukrainian IT companies within the global digital economy. The study demonstrates that integration into European knowledge networks, clusters, and programmes such as Horizon Europe and Digital Europe provides Ukraine with opportunities for accelerated development, access to R&D funding, participation in international consortia, and the creation of high-tech products. The strategic priorities of Ukraine's IT sector under wartime conditions and digital transformation are analyzed, highlighting internal and external factors that facilitate the shift from an outsourcing-based model to an innovation-driven, product-oriented one. The paper also provides recommendations for enhancing cooperation between Ukrainian IT companies and EU innovation ecosystems to increase export potential and ensure long-term competitiveness.*

Keywords: *innovation ecosystems, digital economy, Ukrainian IT sector, Horizon Europe, Digital Europe, IT export, R&D, clusters, technological integration.*

УДК 338.246.025.2

ДЕТЕРМІНАНТИ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ У МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Олександр Побережець
аспірант
Науковий керівник: **Ганна Єфімова**, *д.е.н., професор*
Національний університет кораблебудування ім. Адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
oleksandr_poberezhets @ukr.net

Анотація: *Актуальність дослідження зумовлена гострою потребою у системному аналізі структурних зрушень у міжнародній логістиці України, спричинених повномасштабною російською агресією. Досліджено вплив воєнного стану на транспортну систему країни, зокрема практичну зупинку*

повітряного сполучення, блокаду морських портів та руйнування наземної інфраструктури. Проаналізовано динаміку експортно-імпортних потоків за видами транспорту у 2021-2024 роках, що засвідчило фундаментальну трансформацію логістичної моделі – перехід від морських перевезень до домінування автомобільного транспорту. Визначено ключові детермінанти цих зрушень, серед яких географічна релокація логістичних центрів на захід країни, децентралізація складської інфраструктури та орієнтація на дрібнооптові поставки. Зазначено, що значні економічні наслідки логістичних обмежень, зокрема скорочення ВВП, валютних надходжень і зростання витрат, обумовлює необхідність розробки стратегії відновлення на основі публічно-приватного партнерства та впровадження інноваційних мультимодальних рішень для подолання системної кризи та забезпечення майбутньої реінтеграції України у світові економічні процеси.

Ключові слова: *логістика, воєнний стан, експорт, імпорт, транспорт, інфраструктура, детермінанти.*

Міжнародна логістика відіграє ключову роль у розвитку економіки держави, забезпечуючи ефективний потік товарів через міжнародні кордони. Це сприяє збільшенню зовнішньої торгівлі, розширенню експортних можливостей та підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку. Завдяки оптимізації логістичних процесів знижуються витрати на перевезення та зберігання товарів, що сприяє зростанню ефективності виробництва і підтримує стабільність економіки [1].

Метою даного дослідження є виявлення та аналіз ключових детермінант структурних зрушень у міжнародних логістичних потоках України в умовах воєнного стану.

Внаслідок російської агресії, Україна зіштовхнулася з серйозними викликами в сфері міжнародної логістики. Руйнування критичної та транспортної інфраструктури, блокування морських портів [1], через які до війни проходило близько 65% усього українського експорту [2], порушення ланцюгів постачання та складнощі з митним оформленням істотно ускладнили імпорт та експорт товарів. Обсяг експорту транспортних послуг Україною внаслідок війни скоротився на 44,2%, або 2,35 млрд. доларів США з 5,31 млрд доларів США до 2,96 млрд доларів США. Така негативна зміна була прямим наслідком повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, що призвело до значних проблеми в сфері поставок вантажів. Внаслідок відсутності можливості забезпечення безпеки у повітрі, у 2022 році також були введені заборони на польоти над Україною транспортної авіації, що створило нездоланну проблему участі України у міжнародній авіалогістиці, особливо у галузі транспортування та доставки спеціальних та специфічних вантажів [1]. Щонайменше 20 % компаній, які були успішними в галузі до війни, припинили свою діяльність. Інші

підприємства опинилися в ситуації, коли старі налагоджені процеси часто вже не дають очікуваних результатів і потребують суттєвих змін [2]

Це спричинило структурні зміни в експорті та імпорті товарів за видами їх транспортування (Рис.1, Рис. 2)

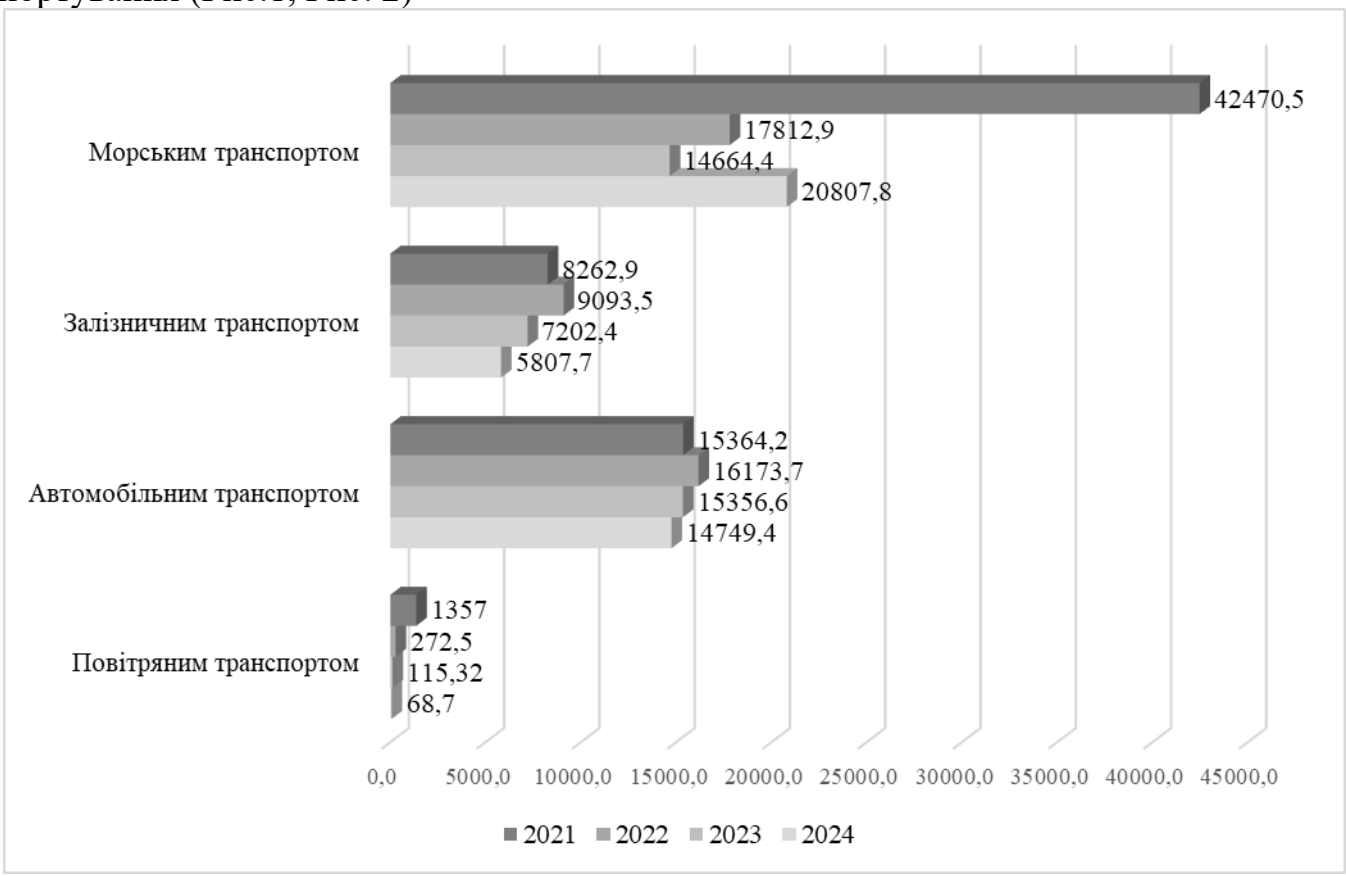


Рис. 1. Динаміка експорту товарів за видами їх транспортування у 2021-2024 роках (млн. дол. США)

Джерело: побудовано автором згідно даних Державної служби статистики України [3,4]

Аналіз динаміки експорту товарів за видами їх транспортування у 2021-2024 роках демонструє глибоку структурну трансформацію логістичної системи України, спричинену воєнними умовами.

Найбільш кризовими виявилися повітряні перевезення, обсяг експорту якими скоротився з 1 357,0 млн. дол. у 2021 році до всього 68,7 млн. дол. у 2024 році, що становить падіння на 94,9%. Це стало наслідком практично повної зупинки авіасполучення через закриття повітряного простору України (Рис.1).

Критичні зміни відбулися у сфері морських перевезень, які до війни були основним каналом експорту. Обсяги експорту морським транспортом впали з 42 470,5 млн. дол. у 2021 році до 17 812,9 млн. дол. у 2022 році (-58,1%), що стало

прямим наслідком блокади українських морських портів. Часткове відновлення до 20 807,8 млн. дол. у 2024 році (+41,9% до попереднього року) пов'язане з діяльністю тимчасових "зернових коридорів", проте ці показники все ще значно нижчі за довоєнні (Рис.1).

Структурний аналіз виявляє фундаментальні зрушення у логістичній системі України. Частка морського транспорту, яка у 2021 році становила 63,0% від загального обсягу експорту за аналізованими видами, впала до 47,9% у 2024 році. Водночас частка автомобільного транспорту зросла з 22,8% до 34,0%, що підтверджує його ключову роль у підтримці експортного потенціалу країни в умовах воєнного стану (Рис.1).

Автомобільний транспорт продемонстрував найбільшу стійкість серед усіх видів перевезень. Після незначного зростання з 15 364,2 млн. дол. у 2021 році до 16 173,7 млн. дол. у 2022 році (+5,3%), у подальшому спостерігалося поступове скорочення обсягів до 14 749,4 млн. дол. у 2024 році. Ця динаміка свідчить про те, що саме автомобільний транспорт взяв на себе основне навантаження з експорту товарів на початковому етапі війни (Рис.1).

Залізничний транспорт показав неоднозначну тенденцію: після зростання з 8 262,9 млн. дол. у 2021 році до 9 093,5 млн. дол. у 2022 році (+10,1%), у наступні роки відбулося різке скорочення обсягів до 5 807,7 млн. дол. у 2024 році. Загальне падіння за три роки становило 29,7%, що пояснюється руйнуванням залізничної інфраструктури та ускладненням експлуатації в умовах бойових дій (Рис.1).

Загальний обсяг експорту за чотирма видами транспорту скоротився з 67 454,6 млн. дол. у 2021 році до 43 433,6 млн. дол. у 2024 році, що становить зниження на 35,6%. Найкритичнішим був 2022 рік, коли експорт впав на 41,3% порівняно з 2021 роком (Рис.1).

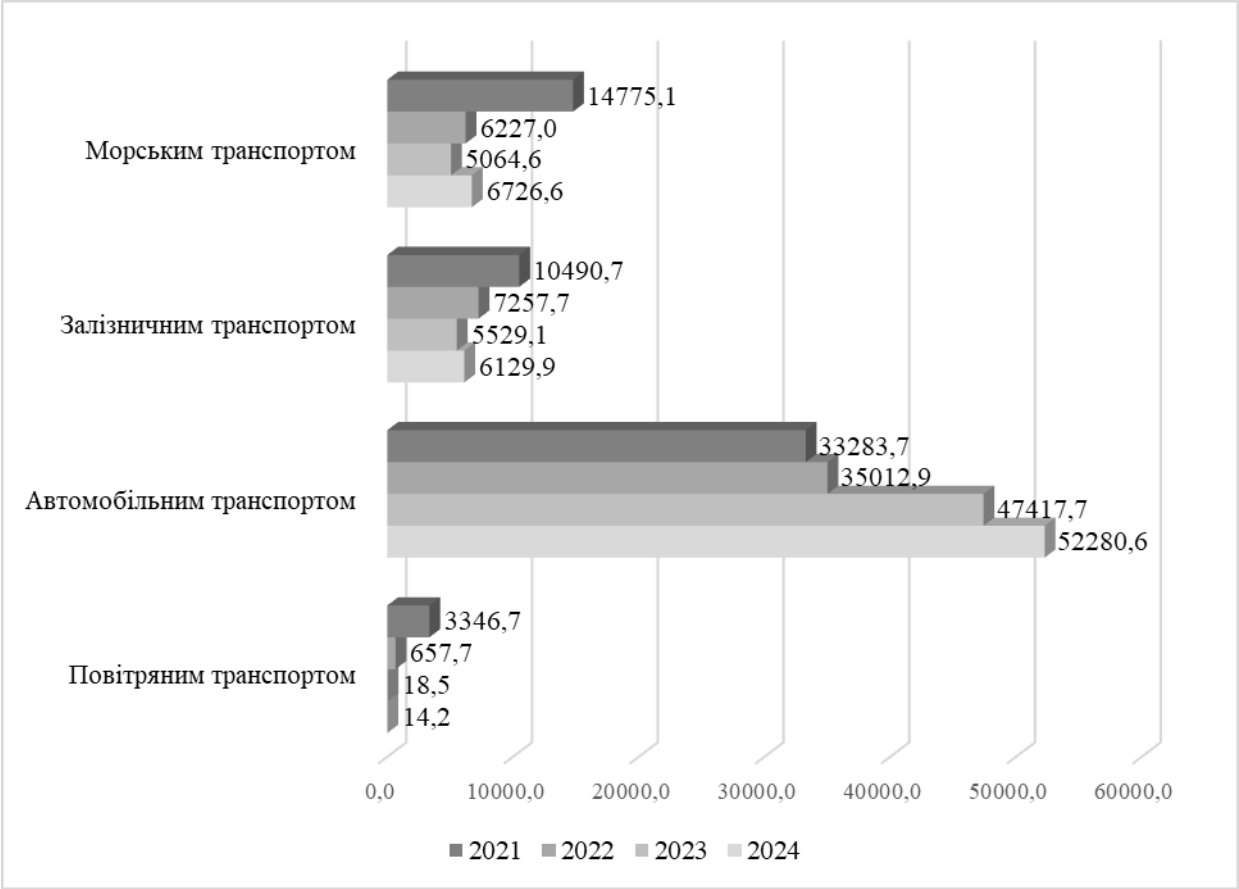


Рис.2. Динаміка імпорту товарів за видами їх транспортування у 2021-2024 роках (млн. дол. США)

Джерело: побудовано автором відповідно до даних Державної служби статистики України [3,4]

Аналіз динаміки імпорту товарів за видами їх транспортування у 2021-2024 роках також засвідчує значні структурні зрушення, що сформували принципово нову логістичну модель в умовах воєнного стану. Якщо експортна логістика характеризувалася втратою ключових транспортних каналів, то імпортні потоки демонструють адаптацію через перерозподіл потоків між видами транспорту.

Найбільш показовою є динаміка автомобільних перевезень, частка яких у структурі імпорту зросла з 53,9% у 2021 році до 85,7% у 2024 році. Це зростання на 57,1% в абсолютних показниках (з 33 283,7 млн. дол. до 52 280,6 млн. дол.) (Рис.2) обумовлено зміною логістичної парадигми. Ключовою причиною такої трансформації стала фундаментальна зміна в українській логістиці - зміщення «центру ваги» з центральних на західні регіони. Як відомо, найбільший складський хаб в Україні – 70–80% усіх професійних складських площ – знаходився в Київській області. Тут було зосереджено 1,8–2,2 млн кв. м професійних складів, компанії оперували площами в 10 000–20 000 кв. м. З

початком війни великі компанії, а слідом за ними середні та дрібні, були змушені перевезти свої складські залишки і товари на захід України. Відбувся колосальний відтік у Львівську, Тернопільську, Івано-Франківську області, Закарпаття, де такого обсягу складських площ не існувало в принципі [5].

Це географічне переміщення логістичних центрів стало однією з ключових причин різкого збільшення імпорту автомобільним транспортом. Обмеженість складських потужностей у західних регіонах призвела до необхідності організації безперервних дрібних поставок, що найефективніше реалізується саме за допомогою вантажівок.

Компанії, які раніше користувалися десятками тисяч квадратних метрів сучасних професійних складів, тепер змушені працювати на обмежених площах – тисяча, максимум дві, а іноді й лише п'ятсот квадратних метрів [5].

Відсутність можливості формувати крупні партії товарів та орієнтація на дрібнооптові поставки змусили імпортерів масово переходити на автомобільний транспорт, який забезпечує необхідну гнучкість та регулярність постачання в умовах децентралізованої складської інфраструктури. Така фундаментальна зміна в організації логістики пояснює стрімке зростання частки автомобільних перевезень у структурі імпорту.

Залізничний транспорт показав негативну динаміку: скорочення імпорту з 10 490,7 млн. дол. у 2021 році до 6 129,9 млн. дол. у 2024 році (-41,6%). Найбільше падіння відбулося у 2022 році - до 7 257,7 млн. дол. (-30,8%)(Рис.2), що пов'язано з руйнуванням інфраструктури та ускладненням логістичних маршрутів.

Морський транспорт також зазнав значних втрат: зниження з 14 775,1 млн. дол. у 2021 році до 6 726,6 млн. дол. у 2024 році (-54,5%). Блокада морських портів призвела до різкого падіння обсягів імпорту у 2022 році до 6 227,0 млн. дол. (-57,9%), з незначним відновленням у наступні роки (Рис.2).

Аналогічно експортним, імпортні перевезення повітряним транспортом демонструють критичне скорочення. Якщо експортні перевезення цим видом транспорту скоротилися на 94,9%, то імпортні операції показують ще глибший спад. Обсяги імпорту повітряним транспортом зменшилися з 3 346,7 млн. дол. США у 2021 році до 18,5 млн. дол. у 2023 році, що становить 99,4%. Навіть незначне відновлення до 14,2 млн. дол. у 2024 році не змінило загальної тенденції практично повної зупинки повітряного сполучення (Рис1, Рис.2).

Таким чином, повітряний транспорт зазнав найбільшого удару серед усіх видів перевезень як в експорті, так і в імпорті, що свідчить про системну кризу авіаційної логістики в умовах воєнного стану.

Ці тенденції підтверджують фундаментальну трансформацію всієї транспортно-логістичної системи України, де пріоритети безпеки та доступності маршрутів повністю витіснили критерій економічної ефективності, характерний для довоєнного періоду.

Блокування портів Чорного моря з боку російської федерації, обстріли інфраструктури, страхування суден - все це призводить до підвищення логістичних витрат та ризиків [6].

Зокрема, руйнування транспортної інфраструктури, яка становить 26% від загальної суми пошкоджень, є одним із ключових факторів, що вплинули на економічну нестабільність. Для відновлення цієї системи необхідно близько 90 мільярдів доларів, що становить 22% від загальної потреби. Зменшення обсягів експорту через недоступність портів і збільшення витрат на наземну логістику посилили залежність країни від зовнішньої фінансової допомоги

Основними економічними наслідками логістичних обмежень стали значне скорочення ВВП та валютних надходжень [7].

Один із серйозних викликів для українських логістичних компаній – це зростаюча конкуренція з іншими великими експортерами зерна, зокрема Канадою та США. Ці країни активно інвестують у модернізацію логістичних ланцюгів, що дозволяє їм знижувати витрати на транспортування та підвищувати швидкість відвантажень. Українські компанії не можуть дозволити собі такі ж обсяги інвестицій через проблеми з фінансуванням та застарілість інфраструктури, що ставить їх у невигідне становище на зовнішніх ринках. Попри активні зусилля щодо модернізації інфраструктури, українська логістика зерна до 2025 року досі стикається з серйозними проблемами. В основному це стосується залізничної мережі, яка застаріла і потребує значних інвестицій у модернізацію. Більшість колій, які використовуються для транспортування зерна, не відповідають сучасним вимогам. За останні роки відсутність серйозних інвестицій у ремонт та оновлення залізничної інфраструктури значно обмежила можливості для ефективних і швидких перевезень. Це часто призводить до затримок у доставці, а також збільшення витрат на перевезення [6].

Відновлення ефективної логістичної системи є особливо важливим для подальшого економічного відродження та інтеграції у світові ринки в повоєнний період, що і обумовлює актуальність цієї проблематики [1].

У міжнародній практиці існують успішні підходи до реконструкції комунікацій, які можуть бути адаптовані до українських умов з урахуванням специфіки війни та масштабів руйнувань. Одним із найбільш поширених підходів є використання публічно-приватного партнерства, яке передбачає залучення приватного капіталу для фінансування проєктів реконструкції. Така практика була успішно реалізована в країнах Європейського Союзу після масштабних природних катастроф, зокрема в Німеччині після повеней та в Італії після землетрусів. Партнерство між державними установами та приватними інвесторами дозволяє прискорити процес відновлення інфраструктури шляхом оптимізації витрат та залучення інноваційних технологій. Важливим елементом таких програм є створення прозорих умов для

інвесторів, забезпечення належного правового регулювання та контроль за ефективністю використання ресурсів. [7].

Стратегічний розвиток транспортно-логістичної системи України в період відновлення має ґрунтуватися на впровадженні комплексу взаємопов'язаних інноваційних рішень, серед яких:

- розробка AI-оптимізованої системи управління транзитними потоками для динамічного перерозподілу вантажопотоків між видами транспорту на основі аналізу ризиків, пропускної спроможності та вартісних параметрів у реальному часі;
- створення гібридної моделі єдиною платформою мультимодальних перевезень та уніфікованим тарифом;
- формування кордонно-логістичних кластерів як інтегрованих комплексів "митниця-склад-логістичний центр" з автоматизованими системами перевантаження;
- впровадження моделі спільного використання складських потужностей на засадах спільної економіки AI-оптимізацією завантаження;
- розвиток спеціалізованих агро-логістичних кластерів із сучасними системами зберігання та переробки сільгосппродукції.

Впровадження цього комплексу заходів в сукупності забезпечить синергетичний ефект у вигляді скорочення логістичних витрат, підвищення пропускної спроможності транспортної мережі та зниження втрат товарної продукції.

Висновок. На основі проведеного аналізу можна констатувати, що детермінантами структурних зрушень у міжнародних логістичних потоках України в умовах воєнного стану виступили прямий вплив російської агресії, який проявився у фізичному руйнуванні та блокаді ключових транспортних артерій, та опосередковані фактори, такі як географічна релокація логістичних центрів і зміна операційної парадигми бізнесу. Емпіричні дані засвідчують катастрофічний спад ефективності традиційно домінуючих видів транспорту: практична зупинка повітряного сполучення (зниження експорту на 94,9%, імпорту – на 99,4%), різке скорочення морських перевезень через блокаду портів (частка впала з 63,0% до 47,9%), та значне погіршення показників залізничного транспорту внаслідок руйнування інфраструктури. Адаптаційною реакцією на ці виклики став фундаментальний перехід до наземної логістичної моделі, де автомобільний транспорт, на який припадає 85,7% імпорту, взяв на себе роль системоутворюючого каркасу завдяки своїй гнучкості та здатності обслуговувати дрібнооптові поставки в умовах децентралізованої складської інфраструктури західних регіонів. Ця трансформація, зумовлена геополітичними факторами, супроводжується значними економічними наслідками – скороченням ВВП, валютних надходжень, зростанням логістичних витрат і втратою конкурентоспроможності, що обумовлює необхідність стратегічного планування відновлення на засадах публічно-приватного партнерства та

впровадження інноваційних мультимодальних рішень для подолання системної кризи та майбутньої реінтеграції України у світові економічні процеси.

Література:

1. Шамборовський Г. О. Міжнародні логістичні операції в Україні в умовах війни з РФ. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-161

2. Мамчин М. М., Михаць А.Р., Демко М.Я. Вплив військового стану на логістичну діяльність в Україні. Ефективна економіка. 2024. № 6. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.62

3. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України 2021. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/08/zb_zt_ukr_2021.pdf (Дата звернення: 05.11.2025)

4. Державна служба статистики України. Розподіл експорту-імпорту товарів за видами їх транспортування. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/new/arh_r_tr_u.html (Дата звернення: 05.11.2025)

5. Блинов В.Е., Череп О. Г. Логістика під час війни та проблеми з якими стикаються перевізники. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28

6. Основні виклики та можливості логістики зерна в Україні в 2025 році. *Вгору*. 2025. URL: https://vgoru.org/cikavo/osnovni-vikliki-ta-mozlivosti-logistiki-zerna-v-ukrayini-v-2025-roci

7. Мірошніченко О.А., Рейкін В. С., Голодюк Г. І. Вплив війни на транспортну інфраструктуру та логістичні маршрути України. *Національні інтереси України*. 2024. № 5(5). DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-358-369

DETERMINANTS OF STRUCTURAL SHIFTS IN INTERNATIONAL LOGISTICS FLOWS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

Oleksandr Poberezhets
postgraduate
Scientific supervisor: **Ganna Iefimova**, Doctor of Economics, Professor
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
м. Mykolaiv, Ukraine
oleksandr_poberezhets @ukr.net

Abstract: *The relevance of the study is determined by the urgent need for a systematic analysis of structural changes in Ukraine's international logistics caused by full-scale Russian aggression. The impact of martial law on the country's transport system, in particular the practical suspension of air traffic, the blockade of seaports, and the destruction of ground infrastructure, has been investigated. The dynamics of*

export and import flows by mode of transport in 2021-2024 were analyzed, which revealed a fundamental transformation of the logistics model – a shift from maritime transport to the dominance of road transport. The key determinants of these shifts have been identified, including the geographical relocation of logistics centers to the west of the country, the decentralization of warehouse infrastructure, and a focus on small-scale wholesale deliveries. It is noted that the significant economic consequences of logistical constraints, in particular the reduction in GDP, foreign exchange earnings, and increased costs, necessitate the development of a recovery strategy based on public-private partnerships and the implementation of innovative multimodal solutions to overcome the systemic crisis and ensure Ukraine's future reintegration into global economic processes.

Keywords: *logistics, martial law, export, import, transport, infrastructure, determinants.*

УДК 338.246.025.2

СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Юрій Побережець
аспірант
Науковий керівник: **Ганна Єфімова***, д.е.н., професор*
Національний університет кораблебудування ім. Адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
yurii.poberezhets@nuos.edu.ua

Анотація: *Досліджено стан та перспективи реалізації Стратегії розвитку малого і середнього бізнесу в Україні. Зазначено, що низький інноваційний потенціал, структурні деформації ринку праці та зовнішньоекономічні дисбаланси створюють серйозні загрози досягненню стратегічних цілей. Визначено, що зазначені проблеми обумовлюють значне відставання від стандартів європейських країн. Наведено ключові пропозиції щодо посилення інвестицій у науково-дослідний сектор, адаптації системи освіти до потреб ринку праці та стимулювання експортного потенціалу.*

Ключові слова: *малий та середній бізнес, Стратегія відновлення, інноваційний потенціал, наукоємність ВВП, ринок праці, структурне безробіття, експорт.*

Ключову роль в економічному середовищі України відіграє малий та середній бізнес забезпечуючи, понад 80% робочих місць та створюючи дві

третини доданої вартості. Однак повномасштабна війна завдала цьому сектору нищівних втрат, поставивши під загрозу його існування та стабільність національної економіки в цілому [1].

У відповідь на ці виклики держава ініціювала розробку та затвердила Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП на період до 2027 року. яку схвалено розпорядженням Кабінетом Міністрів України від 30.08.2024 № 821 [2].

Устрокові перспективи впровадження Стратегії є зростання та цифрова трансформація МСП, їх інтеграція у європейський ринок, зменшення безробіття, підвищення конкурентоспроможності, збільшення експорту та створення умов для інноваційного розвитку відповідно до стандартів ЄС [3].

Проте її реалізація стикається з низкою системних викликів, які можуть перешкодити реалізації усіх завдань Стратегії.

Метою дослідження є аналіз поточного стану та перспектив реалізації Стратегії розвитку МСБ в Україні, виявлення ключових системних проблем, що перешкоджають досягненню її цілей, та обґрунтування напрямів адаптації державної політики для забезпечення стійкого зростання сектору.

Наукоємність ВВП (витрати на наукові дослідження і розробки по відношенню до ВВП) в Україні протягом багатьох років становить менше 1%, за 2010–2024 рр. вона знизилась більше ніж удвічі – з 0,75 до 0,37%. У ЄС за аналізований період наукоємність ВВП зросла з 1,96% до 2,26%, найбільші значення у 2023 р (*Рис.1*) [4,5].

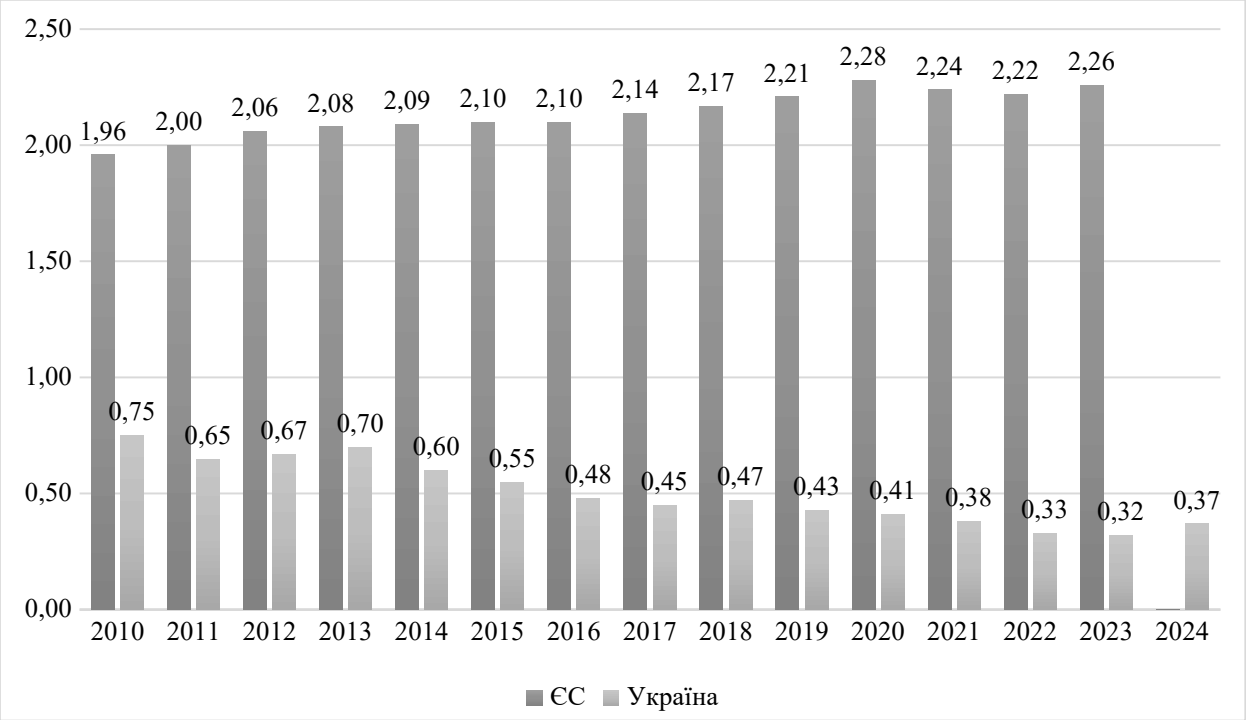


Рис.1. Відношення витрат на дослідження і розробки до ВВП, *%*

Джерело: складено автором з використанням [4,5]

Прогнозований у Стратегії рівень наукоємності ВВП на рівні 0,7% до 2027 року є недостатнім для відновлення економічної функції науки [6]. Це підтверджується дослідженням Ломачинської І.А. та Горняк О.В., які встановили, що за наукоємності нижче 0,9% ВВП наука виконує пізнавальну функцію, а за рівня нижче 0,3% ВВП– лише соціокультурну [7].

ВОІВ у 2025 році оприлюднено глобальний інноваційний індекс, який представляє останні світові інноваційні тенденції та щорічний рейтинг інновацій 139 економік світу.

Динаміка України у Глобальному інноваційному індексі за 2022-2025 роки свідчить про стійку тенденцію до погіршення інноваційної конкурентоспроможності країни. Після незначного покращення у 2023 році (55 місце) змінилося падінням до 60-ї позиції у 2024-му та ще глибше – до 66-ї у 2025 році. Ще важливішим індикатором є позиція України серед європейських економік, де вона посідає одне з останніх місць (35 з 39), що вказує на наростаючий розрив між Україною та європейськими країнами в інноваційному розвитку [8].

Індекс економічної свободи демонструє суттєве коливання рівня свободи ведення бізнесу в Україні з 2010 по 2022 рік, де спостерігається значний стрибок з 38,7% у 2010 до піку в 66,1% у 2019 році, що свідчить про позитивну динаміку поліпшення умов для бізнесу в окремі періоди. Однак подальше падіння показника та його стабілізація на рівні близько 61% за 2021-2022роки вказують на втрату позицій та можливе уповільнення реформ. Критично важливим є те, що дані за 2023, 2024 та 2025 роки відсутні. Ця відсутність інформації не дозволяє оцінити вплив повномасштабних воєнних дій на інституційне середовище, створює інформаційний вакуум для міжнародних інвесторів та підвищує ризики, пов'язані із залученням іноземних інвестицій, встановленням співпраці з технологічними партнерами та включенням у світові інноваційні процеси (Рис.2) [9].

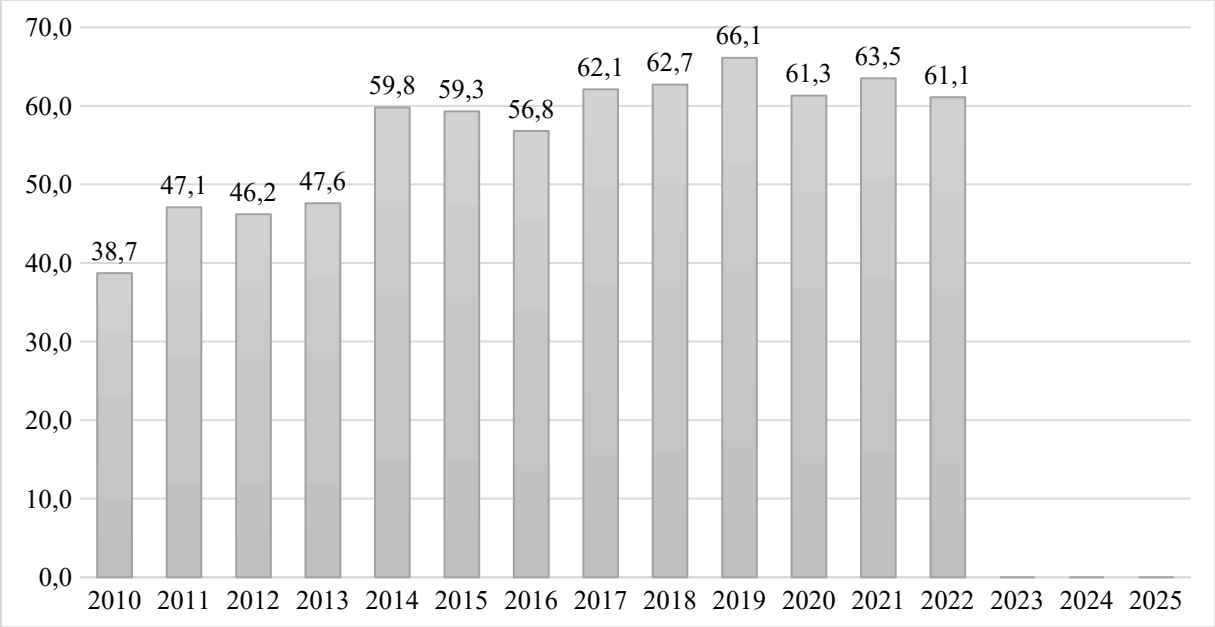


Рис. 2. «Свобода ведення бізнесу» в Індексі економічної свободи, %
Джерело: складено автором з використанням [9]

Протягом 2021-2025 років відбувалося значне скорочення активності шукачів роботи, що призвело до різкого зниження кількості зареєстрованих безробітних - з 295 тис. до 91 тис. осіб (Рис. 3) [10].



Рис. 3. Кількість зареєстрованих безробітних в Україні з 2021 по 2025 р.р. (кількість безробітних в тис.)
Джерело: складено автором з використанням [10]

Цій тенденції відповідає і скорочення чисельності застрахованих осіб у січні-липні 2025 року на 860 тисяч осіб порівняно з аналогічним періодом 2024 року, до 9,857 млн. осіб. При цьому кількість найманих працівників залишилася практично незмінною (9,782 млн. осіб), а ринок праці демонстрував стабільний оборот: кількість працівників, прийнятих на роботу (1,565 млн. осіб), була майже ідентична чисельності звільнених (1,601 млн. осіб). Таким чином, різке зменшення офіційного безробіття відбувалося не за рахунок створення нових робочих місць, а переважно через вибуття значної частини трудових ресурсів з ринку праці (Табл. 1) [11].

Таблиця 1. Чисельність застрахованих осіб, кількість найманих та звільнених працівників

Показник	2021	2022	2023	2024	січень-липень 2024	січень-липень 2025
Чисельність застрахованих осіб, які сплачують єдиний внесок на загальнообов'язкове державне страхування, тис. осіб	12816,6	12081,6	11420,6	11285,9	10717	9857
З них, наймані працівники, тис. осіб	11754,8	11096,3	10476,7	10409,3	9817,1	9781,8
Кількість найманих працівників, яких прийнято на роботу, тис. осіб	3751,4	2942,5	3039,7	3078,2	1564,5	1600,5
Чисельність найманих працівників, з якими припинено трудові відносини, тис. осіб	3714	3353,4	3079,9	3140	1670,6	1597,6

Джерело: складено автором з використанням [11]

Суттєвий вплив на ринок праці мають воєнні дії, міграція населення, призову чоловіків та жінок на військову службу, що призводить до обмеженої пропозиції робочої сили. Зокрема, за даними Агентства ООН у справах біженців наразі в різних країнах перебуває майже 5,8 млн громадян України, що виїхали після початку повномасштабної війни. Якщо до початку війни у структурі безробітних жінки становили 55%, то сьогодні частка жінок зросла до 80%.

Внаслідок суттєвих змін в економіці країни загострюється структурне безробіття. Сьогодні за багатьма професіями спостерігається дефіцит кадрів, водночас наявні шукачі роботи не володіють необхідними уміннями та навичками. Ситуація ускладняється у регіональному розрізі. Найбільший дефіцит кадрів спостерігається серед кваліфікованих робітників, зокрема за такими професіями як: швачка, електромонтер з ремонту електроустаткування, слюсар-сантехнік, слюсар-електрик, монтер колії, слюсар аварійно-відновлювальних робіт, зварник, електрогазозварник, автослюсар тощо. Також спостерігається значний дефіцит лікарів різної спеціалізації (сімейний лікар, лікар-терапевт, лікар-педіатр).

Таким чином, різке зменшення офіційного безробіття відбувалося не за рахунок створення нових робочих місць, а переважно через вибуття значної частини трудових ресурсів з ринку праці та мобілізації чоловіків [12].

У 2021 році критичне падіння обсягів експорту з 631,1 млрд. грн. до 346,8 млрд. грн. у 2023 році, свідчить про втрату понад 45% зовнішньоторгового обороту внаслідок повномасштабної збройної агресії рф. Незважаючи на часткове відновлення обсягів експорту до 388,9 млрд. грн. у 2024 році, фактичні дані за січень-липень 2025 року (189,2 млрд. грн.) вже демонструють падіння порівняно з аналогічним періодом 2024 року (195,3 млрд.грн.), що свідчить про втрату позитивної динаміки та формування тенденції до повторної регресії (Рис. 5) [13].



Рис. 5. Експорт товарів України 2021-2025 р.р.
Джерело: складено автором з використанням [13]

Найбільш тривожним аспектом виступає системне перевищення імпорту над експортом: у першій половині 2025 року імпорт (405,4 млрд. грн.) більш ніж удвічі перевищив експорт, що свідчить про структурну кризу конкурентоспроможності вітчизняного виробництва та створює загрозу макроекономічній стабільності через дефіцит платіжного балансу [13].

Висновки. Проведений аналіз засвідчує істотну розбіжність між стратегічними цілями відновлення МСП та реальним станом економіки. Кризовий стан інноваційного потенціалу, погіршення позицій у міжнародних рейтингах, структурні деформації ринку праці, спричинені міграцією та мобілізацією, а також стійка перевага імпорту над експортом утворюють системні загрози реалізації Стратегії. Зокрема, прогнозований рівень наукоємності залишається недостатнім для перетворення науки на реальний драйвер економічного зростання.

Для успішної реалізації Стратегії необхідно переглянути пріоритети державної політики. Першочерговими завданнями мають стати: радикальне підвищення інвестицій у науково-дослідний сектор, створення цільових програм перепідготовки кадрів для подолання структурного безробіття та впровадження фіскальних стимулів для експортоорієнтованих і імпортозаміщуючих виробництв. Паралельно слід відновити моніторинг ключових міжнародних рейтингів для діагностики ризиків та забезпечити синхронізацію реформ з євроінтеграційними вимогами.

Література:

1. Про Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та заходи Держпраці щодо підтримки роботодавців-суб'єктів малого і середнього підприємництва. Східне міжрегіональне управління Державної служби України з питань праці. 2025. URL: https://smu.dsp.gov.ua/pro-stratehiiu-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-serednoho-pidpryiemnytstva-na-period-do-2027-roku-ta-zakhody-derzhpratsi-shchodo-pidtrymky-robotodavtsiv-sub-iektiv-ma/ (дата звернення:15.10.2025)

2. Інформація про реформу розвитку підприємництва. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva&isSpecial=true (дата звернення: 21.10.2025)

3. Проєкт стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року. ДіяБізнес. 2024. URL: https://www.business.diia.gov.ua/news/vidnovlennia-stalyi-rozvytok-ta-tsyfrova-transformatsiia-msp-do-2027 (дата звернення: 25.10.2025)

4. Science and technology. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/science-technology-innovation/visualisations (дата звернення: 02.11.2025)

5. Здійснення наукових досліджень і розробок. Держстат. URL:https://stat.gov.ua/uk/publications/zdiysnennya-naukovykh-doslidzhen-i-rozrobok (дата звернення: 06.11.2025)

6. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва. Міністерство економіки України. URL:https://me.gov.ua/view/78058a5d-4cbf-4eea-9724-c12aa8adda72 (дата звернення:10.11.2025)

7. Ломачинська І.А., Горняк О. В. Інноваційний потенціал як чинник зростання та конкурентоспроможності національної економік: аналіз, оцінка та перспективи розвитку. 2025. *Економіка та суспільство*.2025. (72). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-67

8. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. Міністерство економіки. 2025. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail/69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb?lang=uk-UA&id=9cce6915-a2f8-4d47-9443-c8c64ad8e9c6&title=RadaUkrainaNato&showMenuTree=true (дата звернення:15.11.2025)

9. Index of Economic Freedom. URL:https://www.heritage.org/index/pages/all-country-scores (дата звернення:16.11.2025)

10. Кількість зареєстрованих безробітних. Мінфін. 2025. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2025/ (дата звернення:19.11.2025)

11. В Україні різко скоротилася кількість платників податків. РБК-Україна. 2025. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayini-rizko-skorotilasya-kilkist-platnikiv-1757663924.html (дата звернення:21.11.2025)

12. Аналітична інформація та статистика. Державна служба зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend (дата звернення:23.11.2025)

13. Експорт-імпорт товарів. НАБУ. URL: https://nabu.ua/ua/eksport-import-tovariv.html (дата звернення:23.11.2025)

STRATEGY FOR THE RECOVERY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION UNDER MARTIAL LAW

Yurii Poberezhets
postgraduate
Scientific supervisor: **Ganna Iefimova**, Doctor of Economics, Professor
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
м. Mykolaiv, Ukraine
yurii.poberezhets@nuos.edu.ua

Abstract: *The state and prospects of implementation of the Strategy for the Development of Small and Medium-Sized Businesses in Ukraine are examined. It is noted that low innovation potential, structural distortions in the labor market, and external economic imbalances pose serious threats to the achievement of strategic goals. It is determined that these problems cause a significant lag behind European standards. Key proposals are made to increase investment in the research sector, adapt the education system to the needs of the labor market, and stimulate export potential.*

Keywords: *small and medium-sized businesses, recovery strategy, innovation potential, science-intensive GDP, labor market, structural unemployment, exports.*

УДК 339.9:338.28

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Вадим Турчанінов
Здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
vadymturchaninov@gmail.com
Науковий керівник: **Лариса Вдовиченко**
кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної політики та безпеки
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
larysa.vdovychenko@nuos.edu.ua

Анотація: *Мета роботи полягає в дослідженні питань міжнародної співпраці України у цифровій економіці в контексті її євроінтеграції та здійсненні аналізу впливу такої співпраці на формування національної інноваційної екосистеми. Розглянуто: 1) ключові поняття «цифрова економіка», «інноваційні екосистеми» та «цифрова трансформація»; 2) сучасні світові і регіональні тенденції співпраці у сфері R&D та цифрових платформ. Проаналізовано приклад участі України у програмах Digital Europe, Horizon Europe та встановлено можливості її потенційного приєднання до OECD Digital Economy Policy Committee.*

Ключові слова: *цифрова економіка, інноваційні екосистеми, міжнародна співпраця, цифрова трансформація, R&D, цифровий ринок ЄС*

Вступна частина. Цифровізація економіки та суспільства є логічним наслідком наукового прогресу людства та глобальним трендом в економічних

сферах діяльності у сучасному світі. Окрім вдосконалення й трансформації вже наявних галузей економіки, внаслідок цифровізації створюються нові, такі як інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), електронна комерція (e-commerce) та електронний бізнес (e-business).

Міжнародна співпраця з метою цифровізації прискорює обмін знаннями, доступ до передових досліджень і сприяє кооперації між університетами, корпораціями та стартапами – тобто створює умови для виникнення та масштабування інноваційних екосистем. Окрім обміну знаннями, міжнародні альянси і мережі розвивають екосистеми через спільні інвестиції, кооперацію у R&D та координацію стандартів. Жодна окремо взята компанія не змогла б запропонувати складні, постійно мінливі рішення, яких споживачі та суспільство вимагають рік за роком. Жодна організація чи країна не могла б сподіватися на значний прогрес у вирішенні таких далекосяжних питань, як зміна клімату, економічна нерівність чи енергетичний перехід [1]. Це підтверджує, що міжнародна співпраця стає ключовим механізмом масштабування інновацій.

Для країн, що проходять процес цифрової трансформації, міжнародна співпраця відкриває доступ до нових цифрових платформ, стандартів та методів управління електронними послугами, прискорюючи побудову власної національної цифрової інфраструктури. Приклад України доводить, що державні ініціативи й платформи можуть стати точками входу в міжнародну мережу послуг, офіційний опис проєкту Diia зазначає: Україна – перша держава у світі, в якій цифрові паспорти стали повноцінними юридичними аналогами паперових документів [2].

Тому *мета роботи* полягає в тому, щоб дослідити питання міжнародної співпраці України у цифровій економіці в контексті її євроінтеграції та проаналізувати вплив такої співпраці на формування національної інноваційної екосистеми.

Виклад основних результатів дослідження. Розкриття теми дослідження варто почати з визначення понять «цифрова економіка», «інноваційні екосистеми» та «цифрова трансформація». Сучасна цифрова економіка є економічною системою, в основі якої лежать цифрові технологій та дані. Вона є основою для інноваційних екосистем – об’єднань взаємопов’язаних одиниць (представники держави, науки, бізнесу), що створюють та комерціалізують інновації. Такі комплекси забезпечують обмін знань, фінансових ресурсів та технологій, що є підґрунтям для сталого економічного зростання. Беручи до уваги ці категорії, цифрову трансформацію економіки тоді слід розглядати як процес змін способів взаємодії між учасниками ринку внаслідок використання цифрових інструментів. Міжнародна співпраця у цій сфері виступає каталізатором інновацій, оскільки сприяє обміну знаннями, стандартизації цифрових процесів і створенню спільних рішень для глобальних викликів. Як

зазначає Світовий банк: «глобальна співпраця дозволяє країнам використовувати колективний інтелект і прискорювати інновації за межами своїх кордонів» [3].

Міжнародна співпраця у цифровій економіці виступає ключовим механізмом прискорення розвитку інноваційних екосистем: вона забезпечує доступ до фінансування, R&D-мереж, стандартів та ринків, а також сприяє масштабуванню цифрових рішень. Результати такої співпраці для України вже помітні: Європейська Комісія підписала угоду про асоціацію України з програмою «Цифрова Європа» у вересні 2022 року. Українські підприємства, організації та державні адміністрації зможуть скористатися фінансуванням та підтримкою програми в таких сферах, як суперкомп'ютери, штучний інтелект та цифрові навички. Вони також зможуть брати участь у Центрах цифрових інновацій – єдиних центрах, які допомагають компаніям динамічно реагувати на цифрові виклики та ставати більш конкурентоспроможними [4]. Відкриття офісу Horizon Europe у м. Києві посилило інтеграцію українських наукових установ у європейські програми R&D. Окрім прямих фінансових ефектів міжнародні ініціативи сприяли технічній сумісності (наприклад, визнанню електронного підпису та стандартів Diia відповідно до eIDAS), що полегшує міжнародну взаємодію сервісів і бізнесу.

Найбільші міжнародні партнери України у цифровій сфері – це ЄС (через програму Digital Europe, Horizon Europe і двосторонні проєкти), США (через USAID/DFID-ініціативи, програму Digital Transformation Activity і технічну допомогу), Японія (меморандум про співпрацю цифрових агентств), а також сусідні й регіональні держави – Польща, країни Балтії та Ізраїль, які зацікавлені у співпраці з українським IT-сектором та GovTech-рішеннями. Український IT-експорт фокусується на ринках США, Великої Британії, Німеччини, Швейцарії, Ізраїлю та Польщі, що робить ці країни потенційними партнерами для R&D-альянсів і венчурних інвестицій. На практиці технічним визнанням досягнень України та міжнародної співпраці в цифровій економіці є схвалення Diia (eIDAS), співпраця з японською Digital Agency, а також програми технічної допомоги від USAID/UK для побудови стійких цифрових сервісів. Ці зв'язки створюють канали для трансферу технологій, спільних R&D-проєктів та венчурного фінансування, що безпосередньо підсилює українську інноваційну екосистему. При цьому дієвість такого обраного напрямку формування української інноваційної екосистеми можемо спостерігати через узагальнюючі перспективи, які відкриваються для інноваційних екосистем у сучасному світі (рис. 1).

Можливі технологічні альянси між Україною та партнерами ЄС, США, Японії чи ОЕСР розглядаються як перспективні інноваційні екосистеми, у межах яких об'єднуються уряди, наука та бізнес задля розвитку спільних цифрових рішень. Такі альянси базуватимуться на спільному використанні інфраструктури (наприклад, хмарних платформ, дата-центрів, R&D-хабів), уніфікації регуляторних норм (захист даних, електронна ідентифікація, кібербезпека) та фінансуванні досліджень і стартапів через спільні фонди.



Рис. 1. Перспективи для інноваційних екосистем у сучасному світі через формат міжнародної співпраці у цифровій економіці (власна розробка)

У разі повноцінної інтеграції України до єдиного цифрового ринку ЄС очікується глибока трансформація української цифрової екосистеми. Це включатиме: гармонізацію законодавства у сферах кібербезпеки, захисту персональних даних та цифрових послуг, що підвищить довіру інвесторів; створення спільного ринку для українських IT-компаній і стартапів, які зможуть на рівних брати участь у європейських програмах, залучати венчурне фінансування і масштабувати бізнес у межах ЄС.

За оцінками Європейської комісії (2024), інтеграція нових країн до цифрового ринку може збільшити їхній ВВП на 2-3% протягом перших п’яти років за рахунок зростання цифрової торгівлі, зайнятості у сфері IT та розвитку інноваційних послуг. Для України це означатиме не лише економічний ефект, але й соціальну трансформацію – поширення цифрової грамотності та підвищення прозорості публічного управління.

Потенційне приєднання України до OECD Digital Economy Policy Committee є ще одним можливим напрямом міжнародної кооперації. Участь у цьому комітеті дасть змогу Україні співпрацювати у розробці глобальних політик цифрової економіки – від регулювання штучного інтелекту до цифрових стандартів торгівлі та оподаткування.

Висновки. Загалом, цифровізація економіки та суспільства є невідворотним наслідком наукового прогресу та глобальним економічним трендом, що трансформує всі сфери життя. Вона підвищує ефективність існуючих галузей, сприяє створенню нових бізнес-моделей та зростанню конкурентоспроможності,

а міжнародна співпраця виступає ключовим каталізатором інновацій. Обмін знаннями, стандартизація та уніфікація процесів, спільні R&D-проєкти і венчурні інвестиції дозволяють створювати масштабні інноваційні екосистеми, які окремі країни чи компанії не могли б реалізувати самостійно. Досвід України підтверджує ефективність такого підходу: потенційна інтеграція до єдиного цифрового ринку ЄС та участь у OECD Digital Economy Policy Committee відкриють нові можливості для економічного зростання, підвищення зайнятості у сфері ІТ, розширення венчурних інвестицій та соціальної трансформації через цифрову грамотність і прозорість управління. Таким чином, міжнародна співпраця у цифровій економіці є стратегічним механізмом розвитку інноваційних екосистем та створення стійкої, конкурентоспроможної економіки України.

Література:

1. Competition vs collaboration: rethinking how businesses innovate and grow. URL: https://www.weforum.org/stories/2023/01/competition-vs-collaboration-ey-innovation-wef23/ (дата звернення 30.10.2025).

2. Digital State. URL: https://expo.diia.gov.ua/ (дата звернення 30.10.2025).

3. World Bank Digital Development Report, 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/digital (дата звернення 29.10.2025).

4. Supporting Ukraine through digital. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/support-ukraine (дата звернення 29.10.2025).

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE INNOVATION ECOSYSTEM IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

Vadym Turchaninov

recipient of the second (master's) level of higher education of Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Mykolaiv, Ukraine

Scientific supervisor:

Larysa Vdovychenko

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Policy and Safety of Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Mykolaiv, Ukraine

***Abstract**: The purpose of the work is to study the issues of international cooperation of Ukraine in the digital economy in the context of its European integration and to analyze the impact of such cooperation on the formation of the national innovation ecosystem. The following are considered: 1) the key concepts of «digital economy», «innovation ecosystems» and «digital transformation»; 2) current global and regional trends in cooperation in the field of R&D and digital platforms. The example of Ukraine's participation in the Digital Europe and Horizon Europe programs was analyzed and the possibilities of its potential accession to the OECD Digital Economy Policy Committee were identified.*

Keywords: *digital economy, innovation ecosystems, international cooperation, digital transformation, R&D, EU digital market.*

СЕКЦІЯ 5
ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА СМАРТ-УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МОДЕЛІ, ТЕХНОЛОГІЇ, СТРАТЕГІЇ

УДК 004

ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ ТА СМАРТ-УПРАВЛІННЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Марія Андреєва
Магістрант гр. 5431мз
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Україна, м. Миколаїв
andreievamariia.reab@gmail.com
Наталія Тубальцева
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Україна, м. Миколаїв
natalia.tubaltseva@nuos.edu.ua

Анотація. *Визначено роль цифрового менеджменту та смарт-управління у системах сталого розвитку. Розглянуто моделі, технології та стратегії впровадження цифрових платформ, аналітики великих даних та ICT Green Governance для підвищення ефективності управлінських процесів, Показано, що цифрові платформи доцільно використовувати для прогнозування економічних і екологічних ризиків та оптимізації ресурсів. Наведено міжнародний досвід, зокрема приклади Японії, ЄС, США та України, та визначено перспективи розвитку цифрового управління в умовах глобальних криз і локальних викликів.*

Ключові слова: *цифровий менеджмент, смарт-управління, великі дані, ICT Green Governance, прогнозування,*

Вступ. Смарт-управління набуває особливої актуальності в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростання обсягів інформації. Сучасні суспільні, економічні та управлінські процеси стають дедалі складнішими, тому традиційні методи керування вже не здатні забезпечити належну ефективність та оперативність. На цьому тлі смарт-управління виступає інструментом, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення завдяки аналітиці даних, автоматизації та використанню інтелектуальних систем.

Розвиток штучного інтелекту, Інтернету речей, хмарних технологій і великих даних створює підґрунтя для побудови «розумних» організацій, міст та держав. Смарт-управління забезпечує прозорість, підвищує якість надання послуг, сприяє раціональному використанню ресурсів та мінімізує людський фактор у критичних процесах. Це особливо важливо в умовах глобальних викликів – економічних криз, екологічних проблем, зростання конкуренції та потреби у швидкому реагуванні на зміни. Смарт-управління є не просто сучасним трендом, а необхідною умовою розвитку ефективних систем керування, що здатні адаптуватися до високої динаміки сучасного світу й забезпечувати стійкий розвиток держави, бізнесу та суспільства.

Мета роботи полягає у всебічному аналізі сучасних технологій цифрового менеджменту, визначенні ролі аналітики великих даних та ICT Green Governance у процесах сталого розвитку, а також для прогнозування ризиків, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності соціально-екологічних ініціатив на державному та корпоративному рівнях.

Основна частина. У сучасних умовах глобалізації та швидких технологічних змін цифровий менеджмент стає не просто допоміжним інструментом, а ключовим механізмом забезпечення ефективного управління ресурсами та прийняття стратегічних рішень. Аналітика великих даних дозволяє об’єктивно оцінювати ситуацію у різних сферах економіки, прогнозувати соціально-економічні тренди та оцінювати ефективність ESG-програм у компаніях і державних організаціях. Використання таких даних дозволяє адаптувати стратегії сталого розвитку до змін у поведінці споживачів, ринку праці та екологічних умов.

ICT Green Governance, у свою чергу, дозволяє державним органам інтегрувати цифрові платформи для управління енергоспоживанням, планування екологічних програм, моніторингу викидів та прогнозування потенційних ризиків. Приклад Японії і моделі Society 5.0 демонструє, як поєднання фізичного та кіберпростору дозволяє створювати ефективні системи розподілу ресурсів, покращувати якість життя населення, оптимізувати транспортні та енергетичні мережі, а також запобігати екологічним кризам. Подібні підходи застосовуються в США, ЄС та Китаї, де цифрові платформи використовуються для управління відходами, моніторингу вуглецевого сліду та оцінки ефективності “зелених” інвестицій [1].

Аналітика великих даних і смарт-управління дозволяють створювати інтегровані моделі прогнозування, які поєднують економічні, соціальні та екологічні параметри. Це допомагає державам та компаніям приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати витрати, прогнозувати ризики та підвищувати рівень прозорості. В Україні, наприклад, портал та застосунок «Дія» дозволяють громадянам отримувати державні послуги дистанційно, водночас

органам влади – збирати та аналізувати дані для прийняття ефективних управлінських рішень. Такі системи підвищують підзвітність органів влади, сприяють соціальній інклюзії та забезпечують більш ефективну взаємодію держави, бізнесу та громадян [2].

Сучасний досвід демонструє, що цифровий менеджмент та смарт-управління сприяють не лише економічній ефективності, а й сталому розвитку, соціальній справедливості та екологічній безпеці. Використання великих даних дозволяє оцінювати вплив бізнесу та державних програм на навколишнє середовище, планувати енергозбереження та підвищувати ефективність соціальних і екологічних інвестицій. Завдяки інтеграції цифрових платформ із процесами управління створюються умови для прогнозування ризиків, оцінки ефективності ESG-програм та розробки стратегій, що враховують як економічні, так і соціально-екологічні аспекти.

Використання цифрових платформ для сталого управління у різних країнах показано на рис.1, на якому показано рівень інтеграції ICT Green Governance та аналітики великих даних у державному управлінні та бізнесі. Кількісні значення графіку демонструють зростання інтеграції цифрових платформ у Японії та ЄС, поступове зростання у США та динамічний розвиток в Україні завдяки впровадженню порталів та застосунків електронного уряду.

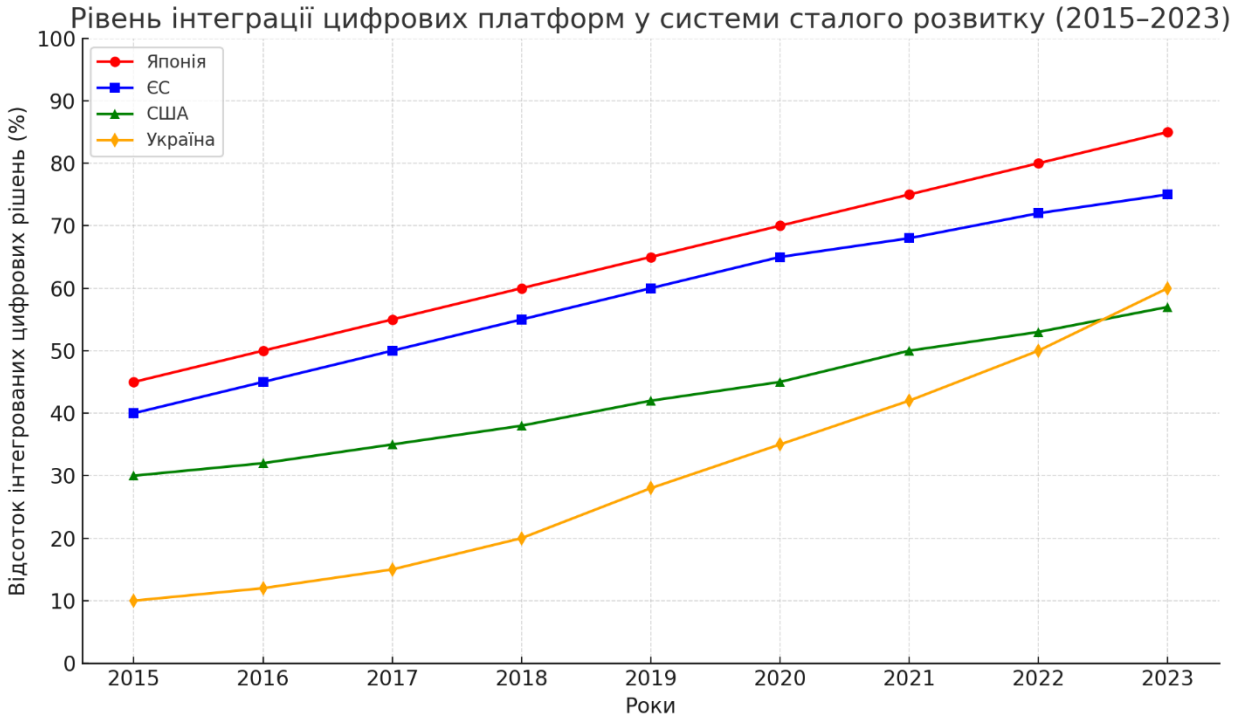


Рис. 1. Рівень інтеграції цифрових платформ у системи сталого розвитку (2015-2023 рр.)

Висновок. Цифровий менеджмент та смарт-управління у системах сталого розвитку стають критично важливими для забезпечення економічної, соціальної

та екологічної стабільності. Використання аналітики великих даних та ICT Green Governance дозволяє прогнозувати ризики, оцінювати ефективність ESG-програм, оптимізувати ресурси та підвищувати прозорість управлінських рішень. Досвід провідних країн показує, що інтеграція цифрових платформ сприяє більш ефективному плануванню та реалізації стратегій сталого розвитку, створюючи умови для розвитку сучасного, прозорого та інноваційного суспільства.

Література:

1. Terziev, Kanev. Big Data Analytics in Sustainable Development: Tools and Practices. *Sustainability Journal*, 2019.
2. UNDP Ukraine. Analytical Report on e-Government Services Usage, 2022. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennyaukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh (дата звернення 1.11.25)
3. Terziev, Georgiev. ICT Governance for Green Cities. *Journal of Environmental Management*, 2018.

DIGITAL STRATEGIES AND SMART MANAGEMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE

Mariia Andreieva
Student
Natalia Tubaltseva
PhD in Economics, Associate Professor

Abstract. *The role of digital management and smart governance in sustainable development systems is determined. Models, technologies and strategies for implementing digital platforms, big data analytics and ICT Green Governance to improve the efficiency of management processes are considered. It is shown that digital platforms should be used to forecast economic and environmental risks and optimize resources. International experience is presented, in particular the examples of Japan, the EU, the USA and Ukraine, and the prospects for the development of digital governance in the context of global crises and local challenges are determined.*

Keywords: *digital management, smart governance, big data, ICT Green Governance, forecasting,*

УДК 17:004.738.5

ЕТИКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ: РИЗИКИ, ВИКЛИКИ ТА СТАНДАРТИ

Дарія Арчибісова
PhD, викладач кафедри менеджменту
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
dariia.archybisova@nuos.edu.ua

Анотація. *Цифрова трансформація відкриває нові можливості для ефективного управління сталим розвитком, проте супроводжується низкою етичних ризиків - прозорість алгоритмів, захист даних, недопущення дискримінальності та відповідальність за автоматизовані рішення. Формування та впровадження етичних стандартів у цифровому управлінні є необхідною умовою для забезпечення довіри, справедливості та сталості суспільних процесів.*

Ключові слова: *цифровізація, цифрова трансформація, етика, сталий розвиток, етичні стандарти*

Вступна частина. Стрімкий розвиток цифрових технологій істотно змінює підходи до управління сталим розвитком, створюючи як нові можливості, так і нові загрози. Організації, державні інституції та бізнес дедалі більше покладаються на цифрові платформи, аналітику великих даних, штучний інтелект та автоматизовані системи прийняття рішень. У цих умовах постає потреба критично осмислити етичні аспекти цифрової трансформації, адже неврегульоване використання технологій може призвести до порушення прав людини, посилення нерівності та втрати суспільної довіри. Саме тому дослідження ризиків, викликів та міжнародних стандартів цифрової етики має важливе значення для формування прозорої, ефективної та соціально орієнтованої системи управління сталим розвитком.

Мета роботи. Метою роботи є аналіз етичних аспектів цифрової трансформації в системі управління сталим розвитком, визначення ключових ризиків і викликів, що виникають у процесі впровадження цифрових технологій, розгляд існуючих етичних стандартів, які сприяють формуванню відповідального, прозорого й справедливого цифрового середовища.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасному світі, що швидко розвивається, цифрова трансформація стала рушійною силою сталого розвитку в різних секторах. Етика у сфері цифрового управління стає ключовим інструментом збереження балансу між інноваціями та відповідальністю. Етика цифрової трансформації стосується міркувань та принципів, якими керується

відповідальне та етичне використання цифрових технологій під час процесу трансформації бізнесу та організацій.

Науковці [1] виділяють такі загрози і виклики бізнес-середовища:

1. Кіберзагрози та кібератаки.
2. Втрата приватності даних.
3. Технологічні виклики.
4. Зміни в організаційній культурі.
5. Ризик втрати конкурентоспроможності.
6. Цифрова нерівність.

- Вирішення вищенаведених питань у процесі цифрової трансформації є не одноразовою дією, а безперервним системним обов'язком, який потребує комплексного підходу. У цьому контексті організації можуть застосовувати такі науково обґрунтовані механізми подолання етичних викликів:

1. Розроблення етичних рекомендацій. Організації повинні формувати чіткі етичні принципи для використання цифрових технологій, визначати межі відповідальності та забезпечувати прозорість процесів, інтегруючи їх у корпоративну політику та механізми прийняття рішень.

2. Сприяння етичному лідерству. Керівництво має демонструвати етичні моделі поведінки, підтримувати відповідальні технологічні практики та формувати культуру етичної свідомості через спеціалізовані програми підготовки та розвитку.

3. Співпраця з етично відповідальними партнерами. Вибір технологічних постачальників слід здійснювати з урахуванням їх відповідності етичним нормам і принципам сталого розвитку, що підвищує довіру та сприяє впровадженню відповідальних цифрових рішень.

4. Оцінка етичного впливу. Перед впровадженням нових технологій необхідно оцінювати їх етичний вплив, виявляти потенційні ризики та соціальні наслідки, що дозволяє завчасно пом'якшити негативні ефекти.

5. Залучення зовнішнього аудиту. Незалежні оцінки та аудити забезпечують неупереджений аналіз цифрових ініціатив, підвищують прозорість і зміцнюють етичний контроль організації.

Етику більше не можна розглядати як другорядний інструмент комунікації чи елемент маркетингової стратегії, що не здійснює суттєвого впливу на формування організаційної культури в умовах цифровізації. Натомість вона має розглядатися як базовий системний компонент, що визначає нормативні моделі поведінки та задає еталони відповідальності.

Забезпечення етичності цифрової трансформації в управлінні сталим розвитком потребує системного, довгострокового та інституціоналізованого підходу. Для формування стійкої моделі відповідального використання

технологій доцільно застосовувати цільову операційну модель (Target Operating Model, TOM), яка дає змогу структурувати бачення, операціоналізацію та практичне впровадження етичних норм у діяльність організацій. TOM забезпечує універсальний формат, що може бути адаптований до будь-якої галузі, розміру чи специфіки підприємства, дозволяючи чітко окреслити механізми реалізації корпоративної мети у сфері цифрової етики.

Важливим етичним стандартом є чіткий розподіл відповідальності. Хоча організація повинна мати визначений центр експертизи з питань цифрової етики, відповідальність за етичну поведінку не може бути делегована одній посаді чи відділу — вона має бути інтегрована в культуру поведінки кожного працівника. Підвищення рівня обізнаності та розвиток критичного розуміння принципу «знай-чому» формують основу відповідального використання цифрових технологій без необхідності перетворювати кожного співробітника на технічного експерта.

Стандарт алгоритмічної прозорості та підзвітності передбачає, що всі цифрові системи, зокрема ті, що використовують штучний інтелект, повинні функціонувати зрозуміло, передбачувано та підконтрольно для організації та суспільства. Він спрямований на забезпечення відповідального використання алгоритмів у процесах управління, особливо коли ці алгоритми впливають на права, можливості або добробут людей.

Принцип захисту приватності та даних користувачів передбачає обов'язкове дотримання конфіденційності та безпеки персональних і корпоративних даних у всіх цифрових процесах. Він забезпечує, що інформація збирається, обробляється та зберігається відповідально, відповідно до законодавчих, етичних та організаційних вимог, мінімізуючи ризики неправомірного використання або витоку даних.

Отже, стандарти етики цифрової трансформації в управлінні сталим розвитком мають ґрунтуватися на ціннісній орієнтації, структурованому управлінні, проактивній регуляторній позиції, колективній відповідальності та фокусі на людині.

Висновки. Цифрова трансформація відіграє ключову роль у підвищенні ефективності управління сталим розвитком, проте її впровадження неможливе без урахування етичних вимог. Для гармонійного поєднання інновацій і сталого розвитку необхідно забезпечити прозорість, підзвітність технологій, підсилювати цифрову грамотність та впроваджувати механізми етичного контролю. Отже, етичний вимір цифрової трансформації є невід'ємним елементом успішного та справедливого управління сталим розвитком і має бути інтегрований у всі етапи планування та реалізації цифрових рішень.

Література:

1. Бугріменко Р., Смірнова П., Смокова Л.. Загрози та ризики цифрової трансформації підприємства. Grail of Science, (38), 23–27. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.04.2024.001

2. Національний інститут стратегічних досліджень. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Жовтень 2024 року. URL: https://niss.gov.ua/news/komentariekspertiv/tsyfrova-transformatsiyaekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viynyzhovten-2024.

3. П'ять головних етичних | моральних принципів цифрової трансформації. URL: https://www.consultancy.uk/news/16602/the-top-five-ethical-moral-principles-for-digital-transformation

ETHICS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT: RISKS, CHALLENGES, AND STANDARDS

Dariia Archybisova
PhD, Lecturer, Department of Management
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine
dariia.archybisova@nuos.edu.ua

Abstract: *Digital transformation opens new opportunities for effective management of sustainable development, but it is accompanied by a number of ethical risks, including algorithmic transparency, data protection, prevention of discrimination, and accountability for automated decisions. The development and implementation of ethical standards in digital management is a necessary condition for ensuring trust, fairness, and the sustainability of social processes.*

Keywords: *digitalization, digital transformation, ethics, sustainable development, ethical standards*

УДК 004.8

АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Дарія Бабченко
магістрант гр. 5431мз
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Україна, м. Миколаїв
dashababchenko19@gmail.com
Наталія Тубальцева
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Україна, м. Миколаїв
natalia.tubaltseva@nuos.edu.ua

Анотація. *Розглянуто вплив цифрових технологій на автоматизацію фінансових процесів у банківській сфері, зокрема на прикладі ПриватБанку. Показано основні технологічні рішення, що сприяють підвищенню ефективності, швидкості обробки операцій та покращенню клієнтського сервісу. Наведено приклад використання штучного інтелекту для обсдуговування клієнтів банку.*

Ключові слова*: цифрові технології, автоматизація бізнес-процесів,штучний інтелект*

Вступ. Сучасна економіка дедалі більше орієнтується на цифрові технології, що визначає необхідність автоматизації ключових бізнес-процесів у банківській сфері. В умовах високої конкуренції та стрімких змін у фінансовому середовищі ефективність і якість обслуговування клієнтів стають вирішальними факторами успіху. Цифровізація банківських послуг є невід'ємною складовою розвитку фінансового сектору України. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє підвищити оперативність та якість обслуговування клієнтів, знизити операційні видатки і мінімізувати ризики помилок. ПриватБанк, як один із лідерів ринку, активно впроваджує інноваційні цифрові рішення, зокрема системи штучного інтелекту, блокчейн, аналітику великих даних, що сприяє сталому розвитку банку і покращенню економічних показників. Завдяки активній цифровій трансформації банк не лише зміг забезпечити сталий розвиток у складних економічних та політичних умовах, але й значно покращив якість обслуговування своїх клієнтів, розширив спектр доступних послуг та підвищив рівень безпеки фінансових операцій [1].

Метою роботи є моніторинг сучасних процесів впровадження цифрових технологій у банківському секторі.

Основна частина. Сучасний розвиток цифрових технологій у банківській сфері спрямований на автоматизацію та оптимізацію складних фінансових продуктів, таких як автокредитування та іпотека. Зокрема, ПриватБанк активно розвиває свій мобільний застосунок Приват24, щоб надати клієнтам можливість отримувати ці послуги повністю онлайн, без необхідності відвідування відділень. На сьогодні понад 70% клієнтів користуються мобільним банкінгом для базових операцій, але розвиток і цифровізація складних продуктів залишаються одним із пріоритетів банку. Відсоток користувачів наведено на рисунку 1 [2]. Дані відображають ситуацію кінця 2024 — початку 2025 року, коли ПриватБанк активно розширює можливості онлайн-обслуговування, зокрема впроваджує цифрові сервіси автокредитування та іпотеки.



Рис. 1. Відсоток користувачів мобільним банкінгом Приват24 за видами послуг [1,2]

Важливою складовою цього процесу є впровадження штучного інтелекту, що дозволяє більш ефективно аналізувати поведінку та потреби клієнтів, персоналізуючи пропозиції і покращуючи якість обслуговування. ПриватБанк вже застосовує штучний інтелект у своїй програмі лояльності «Привіт», яка базується на машинному навчанні та складних математичних моделях. Завдяки цьому клієнти отримали понад 735 мільйонів персоналізованих кешбек-пропозицій і знижок від партнерів банку, що свідчить про високий рівень автоматизації і глибоке розуміння клієнтської бази [3].

Крім того, важливим кроком у напрямі цифровізації є розвиток системи клієнтської підтримки на базі штучного інтелекту. У ПриватБанку активно функціонує чат-бот «3700», який забезпечує цілодобове обслуговування клієнтів у месенджерах і мобільному застосунку Приват24. На відміну від звичайних

автоматизованих відповідей, цей чат-бот використовує алгоритми обробки природної мови, що дозволяє йому розуміти контекст звернень, аналізувати наміри користувачів і надавати максимально точні відповіді в реальному часі. Завдяки інтеграції зі штучним інтелектом бот може не лише відповідати на типові запитання, а й допомагати з проведенням платежів, перевіркою стану рахунків, блокуванням карток, оформленням кредитів чи інформуванням про нові продукти банку. Це значно знижує навантаження на операторів контакт-центру та скорочує час обслуговування клієнтів. Таким чином, чат-бот «3700» став прикладом практичного використання технологій штучного інтелекту у сфері банківського сервісу, підвищуючи ефективність взаємодії між банком і його клієнтами.

Водночас, незважаючи на цифрові трансформації, ПриватБанк не відмовляється від розвитку фізичної мережі відділень. У місті Миколаїв наразі функціонує 16 відділень банку, що забезпечують обслуговування клієнтів, які віддають перевагу традиційним каналам взаємодії. Банківська мережа продовжує трансформуватися, стаючи більш інклюзивною та доступною для всіх категорій населення. Зміни у напрямку безбар'єрності покликані зробити банківські послуги максимально комфортними та доступними, що є важливою частиною стратегії сталого розвитку банку в сучасних умовах.

Таким чином, цифрові технології і штучний інтелект в поєднанні з інклюзивним підходом до розвитку мережі забезпечують комплексний розвиток банківських послуг, підвищують ефективність бізнес-процесів і сприяють сталому розвитку банківської сфери України [4].

Висновок. Отже, впровадження цифрових технологій і штучного інтелекту в ПриватБанку сприяє автоматизації фінансових процесів, підвищенню якості обслуговування та розвитку складних банківських продуктів онлайн. Поєднання цифрових інновацій з доступністю послуг через мережу відділень забезпечує сталий розвиток банку та задоволення потреб клієнтів. Такий підхід є важливим чинником цифрової трансформації фінансової сфери України.

Література:

1. ПриватБанк. Офіційний сайт. URL: https://privatbank.ua (дата звернення 24.10.2025)

2. ПриватБанк запровадив штучний інтелекту Приват24. URL: https://renews.com.ua/ekonomika/privatbank-zaprovadiv-shtychnii-intelekt-y-privat24/ (дата звернення 24.10.2025)

3. Задорожний О.В. Цифрова трансформація банківського сектору України: проблеми та перспективи. Економіка України, 2023. №5. С. 42-50. (дата звернення 27.10.2025)

4. Козловський І.С. Використання штучного інтелекту в банківських процесах. Фінанси України, 2022. №3. С. 15-22. (дата звернення 27.10.2025)

AUTOMATION OF BUSINESS PROCESSES BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Dariia Babchenko,
student, group 5431mz
Natalia Tubaltseva,
\ PhD in Economics, Associate Professor

Abstract. *The impact of digital technologies on the automation of financial processes in the banking sector is considered, in particular on the example of PrivatBank. The main technological solutions that contribute to increasing efficiency, speed of processing transactions and improving customer service are shown. An example of using artificial intelligence to serve bank customers is given.*

Keywords: *digital technologies, business process automation, artificial intelligence*

УДК 658.012.2

АДАПТИВНО-ГНУЧКІ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Олег Богданов
магістрант кафедри менеджменту
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
kafedra.menedzhmentu.zed@gmail.com

Анотація: *у статті розглянуто роль адаптивно-гнучких моделей інноваційного управління підприємством у забезпеченні сталого розвитку. Обґрунтовано значення цифровізації, гнучких управлінських підходів та інноваційних інструментів у підвищенні ефективності управління. Доведено, що впровадження адаптивних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стійкість до зовнішніх викликів.*

Ключові слова: *адаптивність, гнучкість, інноваційне управління, сталий розвиток, цифровий менеджмент, agile, smart-управління.*

Сучасні умови господарювання характеризуються високою мінливістю зовнішнього середовища, швидким розвитком цифрових технологій і посиленням конкуренції, що вимагає від підприємств гнучкості, інноваційності та здатності швидко адаптуватися до змін. У цих умовах особливого значення

набуває формування адаптивно-гнучких моделей інноваційного управління, які забезпечують ефективне реагування на зовнішні виклики та підтримують сталий розвиток підприємства.

Адаптивно-гнучке управління базується на принципах самоорганізації, децентралізації, цифрової інтеграції та стратегічної гнучкості. Його впровадження дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, мінімізувати ризики та підвищувати рівень інноваційності. Як зазначає П. Друкер [1], ефективність менеджменту XXI століття визначається здатністю організацій навчатися швидше, ніж змінюється зовнішнє середовище.

Інноваційний механізм управління підприємством передбачає поєднання цифрових технологій (ERP, CRM, BI-систем) з методологіями agile і lean management, що дає змогу підвищити продуктивність управлінських рішень і створити культуру безперервного вдосконалення. Agile передбачає адаптивне планування, короткі цикли прийняття рішень, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та активне залучення персоналу до процесу управління. Lean орієнтується на усунення всіх видів втрат у процесах — часових, фінансових, матеріальних, — і на підвищення цінності для споживача при мінімальних витратах ресурсів. Згідно з дослідженнями Deloitte [2], гнучкі моделі управління дозволяють підприємствам підвищити операційну ефективність на 30–40 % і суттєво скоротити час реагування на зміни ринку.

Адаптивно-гнучкі моделі управління сприяють також реалізації концепції сталого розвитку, оскільки поєднують економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Як наголошує OECD [3], цифрова гнучкість та адаптивність систем менеджменту є передумовою довгострокової стійкості підприємств у глобальній економіці.

Таким чином, адаптивно-гнучкі моделі інноваційного управління є сучасним напрямом еволюції менеджменту, що дозволяє підприємствам забезпечувати стабільність, конкурентоспроможність і сталий розвиток у мінливому цифровому середовищі.

Література

1. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperCollins. 2022.

2. Deloitte Insights. Agile Enterprise and Digital Transformation. London. 2023.

3. OECD Report. Smart Management and Sustainable Growth in the Digital Era. Paris. 2023.

4. Холодний В. В. Інноваційний менеджмент: адаптивні моделі управління підприємством. Київ: КНЕУ. 2022.

5. Національний інститут стратегічних досліджень. Гнучкі управлінські моделі в умовах цифрової економіки. Київ: НІСД. 2024.

ADAPTIVE AND FLEXIBLE MODELS OF INNOVATIVE ENTERPRISE MANAGEMENT AS THE BASIS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Oleh Bohdanov
Master's student, Department of Finance
Admiral Makarov National Shipbuilding University

Abstract. *The article examines the role of adaptive and flexible models of innovative enterprise management in ensuring sustainable development. The importance of digitalization, flexible management approaches, and innovative tools in improving management efficiency is substantiated. It is proved that the implementation of adaptive models enhances enterprise competitiveness and ensures its resilience to external challenges.*

Keywords: *adaptability, flexibility, innovative management, sustainable development, digital management, agile, smart management.*

УДК: 368.032.1:519.237.5(477)

ФІНАНСОВИЙ ІНЖИНІРИНГ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ: ЗАСТОСУВАННЯ ГАУСОВИХ ПРОЦЕСІВ НА РИНКУ ПЕРЕСТРАХУВАННЯ

Павло Бондаренко
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку
Одеського національного економічного університету
м. Одеса, Україна
pavel.bondarenko@gmail.com

Анотація: *Дослідження присвячено науковому обґрунтуванню та емпіричній верифікації ефективності використання гаусових процесів як непараметричного байєсівського інструменту фінансового інжинірингу в умовах вкрай обмеженої інформаційної бази українського ринку перестрахування катастрофічних ризиків. На відміну від традиційних методів екстенсивної сплайн-інтерполяції та узагальнених лінійних моделей, гаусові процеси забезпечують одночасне отримання точкових оцінок та повного апостеріорного розподілу епістемічної й алеаторної невизначеності, що має вирішальне значення для калібрування тарифів непропорційного перестрахування та формування резервів під екстремальні ризики. Емпіричний аналіз з використанням даних 2010–2024 р.р. підтвердив статистично*

значущу перевагу запропонованого підходу за критеріями точності прогнозування та калібрування хвостових квантилів.

Ключові слова: *гаусові процеси, перестрахування катастрофічних ризиків, фінансовий інжиніринг, ринок перестрахування в Україні.*

Вступна частина. Функціонування ринку перестрахування в Україні характеризується умовами системної нестачі надійних історичних даних про катастрофічні події, що зумовлено низькою частотою їх настання та значним впливом екзогенних шоків, зокрема військових ризиків після 2022 р. [1, с. 87–94]. За період 2010– 2024 р.р. зафіксовано лише 11 подій із збитками, що перевищували 30 млн. грн., що робить неможливим коректне застосування частотних статистичних методів і призводить до систематичної недооцінки хвостових ризиків традиційними параметричними підходами та методами сплайн-інтерполяції [3, с. 312– 319].

У таких умовах актуальним є використання непараметричних байєсівських методів, зокрема гаусових процесів, які дозволяють формалізувати апріорні уявлення про гладкість функції регресії через коваріаційне ядро та отримувати повний апостеріорний розподіл прогнозу навіть за мінімальної кількості спостережень [2, с. 45– 72].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпірична верифікація ефективності застосування гаусових процесів для оцінювання тяжкості катастрофічних збитків і розрахунку тарифів за договорами непропорційного перестрахування (катастрофічне ексцедентне перестрахування збитків та перестрахування з обмеженням збитковості) на ринку перестрахування України. Крім того, передбачено розроблення науково-методичних рекомендацій щодо впровадження цього інструменту в актуарну та ризик-менеджмент практику вітчизняних страхових і перестрахових компаній.

Виклад основних результатів дослідження. У дослідженні обґрунтовано доцільність застосування стаціонарних коваріаційних функцій класу Matérn ($\nu = 5/2$) у поєднанні з адитивним періодичним ядром для моделювання сезонної компоненти гідрометеорологічних ризиків. Оптимізацію гіперпараметрів здійснено шляхом максимізації логарифма граничної правдоподібності, що дало змогу досягти переваги над RBF-ядром на 14,7 % згідно з відповідним критерієм [2, с. 98– 124].

Емпіричну базу дослідження становлять агреговані дані Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, а також звітна інформація міжнародних перестрахових компаній щодо 11 катастрофічних подій, зафіксованих у період 2010– 2024 р.р. Кожну подію описано за допомогою вектора коваріат, який включає індекс інфляції, регіональний коефіцієнт експозиції та інтенсивність за шкалою EM-DAT.

За результатами leave-one-out крос-валідації встановлено такі значення середньоквадратичної похибки (RMSE): для гаусового процесу — 0,184; для

кубічних сплайнів — 0,487; для моделі Tweedie-GLM — 0,253. Перевага гаусового процесу є статистично значущою ($p < 0,01$).

На основі 10 000 семплів з апостеріорного розподілу отримано такі оцінки:

– 99,5 % VaR — 487 млн. грн. (95 % довірчий інтервал: 442–538 млн. грн.);

– 99,9 % TVaR — 742 млн. грн. (95 % довірчий інтервал: 682–819 млн. грн.).

Відповідні значення, отримані за сплайн-методом, становили 312 млн. грн. і 428 млн. грн. відповідно, що свідчить про систематичну недооцінку ризику.

Катастрофічне ексцедентне перестрахування з лімітом покриття 50 млн. грн. понад франшизу 50 млн. грн. на 2025 рік чиста премія, розрахована за моделлю гаусового процесу, становить 28,4 млн. грн., що на 19,3 % перевищує оцінку, отриману традиційним сплайн-методом. Зазначена різниця повністю узгоджується з тенденціями зростання цін на міжнародному перестраховому ринку після 2022 року [3, с. 412– 428].

З метою подолання обчислювальної складності порядку $O(n^3)$, що виникає зі зростанням обсягу вибірки, розроблено двоетапну архітектуру:

– гаусові процеси — для моделювання тяжкості катастрофічних збитків;

– градієнтний бустинг (LightGBM) — для оцінювання частоти дрібних і середніх збитків.

Запропонований підхід забезпечує високу точність оцінювання розподілу за прийнятного рівня обчислювальних витрат.

Висновки. Гаусові процеси є теоретично обґрунтованим і емпірично верифікованим інструментом фінансового інжинірингу, що дає змогу подолати системну проблему глибокого дефіциту даних, характерного для українського ринку перестрахування катастрофічних ризиків. Запропонований підхід усуває систематичну недооцінку хвостових ризиків на рівні 18–25 %, забезпечуючи адекватне тарифування непропорційних перестрахувальних програм і відповідність резервів принципу платоспроможності.

Наукова новизна дослідження полягає у першому комплексному застосуванні в українській актуарній практиці байєсівських непараметричних методів із формалізацією епістемічної невизначеності, а практична значущість — у розробленні методичних рекомендацій, що суттєво підвищують конкурентоспроможність вітчизняних страхових компаній і перестрахових брокерів на міжнародному ринку.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з інтеграцією гаусових процесів із сучасними методами глибокого байєсівського навчання та створенням спеціалізованих програмних модулів для національних актуарних інформаційних систем.

Література

1. Бондаренко П. В. Фінансовий інжиніринг страхової компанії: застосування екстенсивних інтерполяцій. Збірник тез "*Проблеми розвитку суспільства та держави: сучасні наукові виклики*". ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених. Одеса: РМВ ОНЕУ. 2025.
2. McNeil A.J., Frey R., Embrechts P. Quantitative Risk Management. 2nd ed. Princeton; Oxford: Princeton University Press, 2015. 720 с.
3. Denuit M., Hainaut D., Trufin J. Effective Statistical Learning Methods for Actuaries III: Neural Networks & Extensions. Cham: Springer, 2019. 250 с.

FINANCIAL ENGINEERING OF AN INSURANCE COMPANY: APPLICATION OF GAUSSIAN PROCESSES IN THE UKRAINIAN REINSURANCE MARKET

Pavlo Bondarenko
PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Senior Lecturer at the Department of Financial Management and Stock Market,
Odesa National Economic University,
Odesa, Ukraine
pavel.bondarenko@gmail.com

Abstract. *The study is devoted to the scientific justification and empirical verification of the effectiveness of using Gaussian processes as a non-parametric Bayesian tool for financial engineering within the highly constrained information environment of the Ukrainian catastrophe reinsurance market. Unlike traditional methods of extensive spline interpolation and generalized linear models, Gaussian processes provide simultaneous point estimates and a complete posterior distribution of both epistemic and aleatory uncertainty. This dual capability is crucial for calibrating non-proportional reinsurance rates and establishing reserves for extreme risks. Empirical analysis utilizing data from 2010–2024 confirms the statistically significant superiority of the proposed approach based on predictive accuracy and tail quantile calibration criteria.*

Keywords: *Gaussian processes, catastrophe reinsurance, financial engineering, Ukrainian reinsurance market.*

УДК 65.015.07

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПЛАНУВАННІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Вероніка Васильєва
викладач професійно-теоретичної підготовки, майстер виробничого навчання
Вищого професійного училища №21 м. Миколаєва
м. Миколаїв, Україна
vasylieva_v_a@mk.vpu21.com.ua

Анотація. *У статті розглянуто сутність, напрями та переваги впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом підприємства. Проаналізовано роль інформаційних систем HRM (Human Resource Management) у плануванні, організації та контролі трудових процесів. Окреслено можливості використання електронного документообігу та автоматизації кадрових процедур для підвищення ефективності управління персоналом. З'ясовано, як цифровізація сприяє розвитку стратегічного управління людськими ресурсами, зниженню адміністративних витрат та підвищенню продуктивності праці.*

Ключові слова: *цифровізація, управління персоналом, HRM-система, електронний документообіг, автоматизація, кадровий менеджмент.*

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами на ринку праці та активним впровадженням інформаційних технологій у всі сфери діяльності. Управління персоналом – одна з найважливіших складових ефективного менеджменту, адже саме людські ресурси є основним чинником успішного розвитку організації.

У цьому контексті цифровізація процесів планування та організації роботи персоналу стає не лише вимогою часу, а й стратегічною необхідністю. Впровадження інформаційних систем HRM, використання електронного документообігу та автоматизація кадрових процесів дозволяють підприємствам підвищити ефективність роботи, зменшити навантаження на працівників кадрових служб і приймати управлінські рішення на основі даних, а не інтуїції.

Під цифровізацією управління персоналом розуміють процес упровадження інформаційних технологій у всі функції HR – від планування потреб у кадрах до оцінки ефективності їх діяльності.

Це передбачає використання спеціалізованих HRM-систем, які дають змогу вести електронні бази даних працівників, формувати кадрові документи,

контролювати відвідуваність, облік робочого часу, нарахування заробітної плати, здійснювати підбір, оцінювання та розвиток персоналу.

До найпоширеніших сучасних HRM-платформ належать: SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, BambooHR, PeopleForce, Zoho People, Bitrix24, які адаптовані до українських підприємств і забезпечують автоматизацію основних HR-процесів.

Цифровізація HR-процесів дозволяє:

—забезпечити прозорість управління персоналом;

—мінімізувати людський фактор під час обробки даних;

—підвищити швидкість обміну інформацією між підрозділами;

—формувати аналітичні звіти в режимі реального часу [4, с. 94].

Електронний документообіг є невід'ємною частиною сучасної системи управління персоналом. Його впровадження сприяє оперативному формуванню, погодженню, зберіганню та архівуванню документів, пов'язаних із кадровими процесами.

До таких документів належать накази про прийом, переведення чи звільнення, особові картки працівників, посадові інструкції, звіти з обліку кадрів тощо.

Використання електронних підписів, хмарних сховищ і систем електронного документообігу (наприклад, M.E.Doc, Вчасно, Paperless, Signy) дозволяє кадровим службам зменшити обсяг паперової роботи, підвищити безпеку зберігання інформації та пришвидшити внутрішній документообіг.

Електронний документообіг не лише спрощує адміністративну роботу, а й створює умови для гнучкої та віддаленої роботи HR-фахівців, що особливо важливо в умовах дистанційного режиму праці або розподілених команд [1].

Автоматизація охоплює комплекс технічних і програмних засобів, що дають змогу зменшити рутинну роботу та сконцентруватися на стратегічних завданнях управління людськими ресурсами.

Серед основних напрямів автоматизації – планування кадрових потреб, рекрутинг, оцінювання результативності праці, мотивація та навчання персоналу.

Наприклад, автоматизовані системи дозволяють:

—формувати резерв кадрів за результатами аналітики;

—прогнозувати потребу у фахівцях з урахуванням планів розвитку підприємства;

—здійснювати онлайн-оцінку компетентностей;

—розробляти індивідуальні програми навчання.

У результаті автоматизації HR-служба перетворюється з адміністративного підрозділу на стратегічного партнера керівництва підприємства, здатного формувати кадрову політику, що відповідає цілям організації [3].

Перевагами впровадження цифрових технологій у HR-сфері є:

—економія часу та ресурсів;

—підвищення точності кадрового обліку;

—можливість швидкого доступу до актуальної інформації;

—удосконалення аналітичної роботи HR-служби.

Однак, поряд із перевагами, існують і певні проблеми:

—необхідність навчання персоналу роботі з новими системами;

—ризики втрати або витоку даних;

—потреба у технічному супроводі та фінансових витратах на впровадження.

Успіх цифровізації залежить від готовності керівництва до інновацій, рівня цифрової компетентності працівників та наявності чіткої стратегії автоматизації HR-процесів [2, с. 103-107].

Висновок. Отже, впровадження цифрових технологій у планування та організацію роботи персоналу є важливим кроком до підвищення ефективності діяльності підприємства. Інформаційні системи HRM, електронний документообіг і автоматизація кадрових процесів створюють передумови для оперативного управління персоналом, забезпечують аналітичну підтримку управлінських рішень і сприяють розвитку кадрового потенціалу.

Успішна цифровізація HR-процесів вимагає комплексного підходу – технічного, організаційного й психологічного. Тільки за умов підготовленості персоналу, належного захисту даних і стратегічного бачення змін цифрові технології стануть не просто інструментом, а рушійною силою розвитку підприємства.

Література:

1. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27 (2). С. 13-17. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf (дата звернення: 19.10.2025).

2. Табахарнюк М., Петренко В. До оцінки стану і досвіду використання сучасних мотиваційних технологій керівниками українських підприємств та організацій. *Регіональна економіка*. 2001. №3. С. 100–107.

3. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2022. Том 74 (1). С. 90–102.. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090 (дата звернення: 19.10.2025).

4. Червінська Л. П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. Київ : Правда Ярославичів, 2019. С. 328.

IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE PLANNING AND ORGANIZATION OF ENTERPRISE PERSONNEL WORK

Veronika Vasylieva
teacher of professional and theoretical training,
master of industrial training,
Higher Vocational School № 21 of Mykolaiv
Mykolaiv, Ukraine
vasylieva_v_a@mk.vpu21.com.ua

Abstract. *The article examines the essence, directions, and advantages of implementing digital technologies in the personnel management system of an enterprise. The role of HRM (Human Resource Management) information systems in planning, organizing, and controlling labor processes is analyzed. The possibilities of using electronic document management and automation of personnel procedures to improve HR efficiency are outlined. It is determined how digitalization contributes to the development of strategic human resource management, reduces administrative costs, and increases labor productivity.*

Keywords: *digitalization, personnel management, HRM system, electronic document management, automation, HR management.*

УДК 65.015.07

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ТА ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Тетяна Васильєва
майстер виробничого навчання
Вище професійне училище №21 м. Миколаєва
м. Миколаїв, Україна
vasylieva_t_o@mk.vpu21.com.ua

Анотація. *У статті розглянуті особливості управління інформаційними ресурсами та персоналом у провідних країнах світу в умовах цифрової економіки. Проаналізовано досвід ЄС, США, Японії та Південної Кореї щодо цифровізації управління, впровадження електронного урядування, використання штучного інтелекту та аналітики великих даних у кадровій роботі. Визначено ключові напрями, які можуть бути адаптовані в Україні.*

Ключові слова: *цифрова економіка, управління інформаційними ресурсами, кадровий менеджмент, міжнародний досвід, цифровізація, інноваційні технології.*

Сучасна цифрова економіка базується на ефективному використанні інформаційних ресурсів, технологій і людського капіталу. У глобальному світі саме інформація, знання та цифрові навички стають головними факторами конкурентоспроможності держав, організацій і окремих працівників. Управління інформаційними ресурсами в поєднанні з грамотним менеджментом персоналу є основою ефективного функціонування будь-якої установи.

У міжнародній практиці простежується тенденція до інтеграції інформаційних систем управління з системами кадрового адміністрування, що дає змогу оптимізувати процеси прийняття рішень, підвищити ефективність комунікацій і скоротити витрати часу. Україна, перебуваючи на шляху цифрової трансформації, має змогу використати цей досвід для модернізації власної інформаційної політики та системи управління персоналом.

У країнах Євросоюзу управління інформаційними ресурсами здійснюється відповідно до принципів відкритості, доступності та безпеки. Єврокомісія реалізує програми Digital Europe та Europe-2030, спрямовані на розвиток цифрової інфраструктури, підтримку інновацій та створення єдиного інформаційного простору. Особлива увага приділяється стандартизації даних, кібербезпеці та підготовці цифрових фахівців.

У США головну роль відіграють національні центри даних і приватні компанії, які активно впроваджують аналітичні інструменти, машинне навчання та хмарні сервіси для управління інформаційними потоками. Важливим напрямом є розробка політик відкритих даних (Open Data Policy), що забезпечує прозорість і підзвітність у роботі державних органів.

В Японії управління інформаційними ресурсами тісно пов’язане з концепцією «Суспільство 5.0» – інтеграцією фізичного та цифрового світів. Тут активно використовуються технології штучного інтелекту для аналітики даних, планування кадрових ресурсів і прогнозування розвитку економіки. Південна Корея, у свою чергу, робить акцент на цифровому урядуванні, що забезпечує повну інтеграцію державних сервісів в онлайн-середовище [1].

У сучасних умовах управління персоналом зазнало глибоких змін. Компанії переходять від традиційних методів добору кадрів до використання HR-аналітики, систем Talent Management, цифрових платформ для відбору, навчання та мотивації працівників.

У США та ЄС популярні HRM (Human Resource Management) -системи, які дозволяють відстежувати кар’єрне зростання, ефективність праці, рівень компетенцій і задоволеність співробітників. Зокрема, Google та IBM застосовують алгоритми штучного інтелекту для прогнозування ризику

звільнення працівників, формування індивідуальних траєкторій розвитку та побудови команд за принципом сумісності компетенцій. Японські корпорації зберігають баланс між технологічною автоматизацією і людським фактором. Велика увага приділяється корпоративній культурі, колективним цінностям і навчальним програмам, що розвивають гнучкі навички (soft skills) [2].

Для ефективного управління інформаційними ресурсами та персоналом в Україні доцільно:

— створити національну платформу цифрового кадрового обліку, яка об'єднає дані про зайнятість, кваліфікацію та професійний розвиток працівників;

— розвивати електронне урядування та інтеграцію баз даних державних установ;

— інвестувати в цифрову освіту та підвищення кваліфікації фахівців інформаційної сфери;

— впроваджувати HR-аналітику на підприємствах для підвищення ефективності управління персоналом;

— забезпечити кібербезпеку та захист персональних даних під час обробки інформаційних ресурсів.

Впровадження цих підходів сприятиме формуванню інноваційного середовища, підвищенню продуктивності праці та розвитку конкурентоспроможного кадрового потенціалу [3].

Висновок. Міжнародний досвід показує, що успішне управління інформаційними ресурсами та персоналом у цифровій економіці базується на трьох ключових чинниках: інтеграції технологій, розвитку людського капіталу та створенні цифрової культури. Для України важливо не лише впроваджувати сучасні технології, а й формувати системне бачення управління інформаційними потоками та кадрами на державному і корпоративному рівнях. Адаптація кращих практик дозволить підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість процесів та створити умови для сталого розвитку цифрового суспільства.

Література:

1. Єфімова Г.В. Трансформація міжнародного бізнесу в умовах цифрової економіки. URL: https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a11cf096-d072-4375-beb1-41d61c13364a/content (дата звернення: 19.10.2025)

2. Піддубна Л., Чуєва І. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом ІТ-компаній. *Економіка та суспільство*, 55, 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2921. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-98. (дата звернення: 19.10.2025).

3. Седікова І. О. , Седіков Д. В., Козак К. Б. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. URL: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2324 (дата звернення: 19.10.2025).

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN INFORMATION RESOURCES AND PERSONNEL MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

Tetiana Vasylieva
master of industrial training
Higher Vocational School № 21 of Mykolaiv
Mykolaiv, Ukraine

Abstract. *The article examines the features of managing information resources and personnel in leading countries of the world in the context of the digital economy. The experience of the European Union, the USA, Japan, and South Korea in the digitalization of management processes, implementation of e-government, use of artificial intelligence, and big data analytics in human resource management has been analyzed. The key directions that can be adapted for domestic practice are identified, including the development of digital competencies, the creation of information and communication infrastructure, automation of personnel management, and the formation of an open data culture.*

Keywords: *digital economy, information resources management, human resource management, international experience, digitalization, innovative technologies.*

УДК 372.8:004.89

ДОПОМОГА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ПРИ ВИКЛАДАННІ ПРЕДМЕТІВ ПРОФЕСІЙНО-ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПРЕДМЕТІВ ПЕРЕДФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ

Надія Галата
майстер виробничого навчання, викладач професійно-практичної підготовки та предметів фахової передвищої освіти
Вище професійне училище №21 м. Миколаєва
м. Миколаїв, Україна
halata_n_o@mk.vpu21.com

Анотація: *У роботі розглядається роль штучного інтелекту у розвитку професійної компетентності педагога під час викладання предметів професійно-практичної та передфахової підготовки. Штучний інтелект виступає сучасним інструментом, який сприяє підвищенню ефективності навчального процесу, удосконаленню методів подання матеріалу, створенню індивідуальних навчальних траєкторій та формуванню цифрової грамотності*

як викладача, так і здобувачів освіти. Використання інтелектуальних технологій допомагає покращити якість професійної освіти, підвищити мотивацію студентів до навчання, розвинути їх практичні навички та підготувати до вимог сучасного ринку праці.

***Ключові слова**: штучний інтелект, професійна компетентність, професійно-практична підготовка, передфахова підготовка, цифрові технології, педагогічна діяльність.*

Сучасна освіта стрімко розвивається під впливом цифрових технологій, які докорінно змінюють підходи до викладання. Особливе місце серед цих технологій посідає штучний інтелект (ШІ), що стає потужним інструментом у роботі викладача. Він допомагає не лише вдосконалювати навчальний процес, а й розвивати професійну компетентність педагога, його методичні, цифрові та творчі здібності.

Використання ШІ у викладанні професійно-орієнтованих дисциплін дозволяє поєднати традиційні методи з інноваційними технологіями, забезпечуючи практичну спрямованість навчання та розвиток компетентностей як у студентів, так і у викладача.

Сучасний педагог має володіти інформаційно-цифровими, методичними та комунікативними компетентностями. ШІ допомагає в цьому завдяки своїм аналітичним, генеративним і навчальним можливостям.

Використання інструментів ChatGPT, Canva AI, Copilot, Leonardo.ai, DALL·E дозволяє:

- швидко створювати навчальні та методичні матеріали (інструкції, презентації, тести);
- генерувати варіанти практичних завдань різної складності;
- шукати сучасні педагогічні підходи;
- адаптувати зміст матеріалу до рівня підготовки студентів;
- розвивати навички саморефлексії та самоосвіти.

Таким чином, ШІ сприяє системному розвитку моєї професійної компетентності як викладача предметів практичного спрямування.

Так, курс «Основи рекламного маркетингу і дизайну» вимагає поєднання аналітичного мислення з креативністю. Використання ШІ допомагає не лише підвищити якість подачі матеріалу, а й активізувати студентів до творчої діяльності, наприклад:

- створення навчальних кейсів за допомогою ChatGPT («Розробіть рекламну кампанію для українського виробника суднових комплектуючих. Визначте цільову аудиторію, оберіть канал реклами, створіть слоган та короткий макет оголошення»);
- генерація візуальних матеріалів у Canva AI, Leonardo.ai або DALL·E (студенти створюють логотипи, постери, банери, дизайн рекламних буклетів);

- аналіз ринку та трендів (ChatGPT допомагає моделювати поведінку споживачів, проводити SWOT-аналіз брендів, аналізувати приклади успішних кампаній);
- оцінювання робіт (ШІ допомагають створювати критерії оцінювання за змістом, дизайном, креативністю, логікою та ефективністю рекламного повідомлення).

Результат: студенти набувають навичок роботи з сучасними маркетинговими інструментами, а я вдосконалюю свою цифрову та методичну компетентність.

Курс «Техніка пошуку роботи» спрямований на підготовку здобувачів освіти до реального ринку праці. Технології ШІ роблять навчання максимально практичним:

- створення резюме за допомогою ChatGPT або Rezi.ai, Kickresume відповідно до обраної професії;
- підготовка до співбесіди за допомогою сервісів Interview Warmup та ChatGPT, які моделюють типові запитання від роботодавців. Студенти тренуються відповідати, отримуючи зворотний зв'язок;
- аналіз вакансій, визначення вимог до фахівців;
- складання плану особистого професійного розвитку.

Результат: формуються навички самопрезентації, комунікації та професійної самореалізації, що є складовими компетентності сучасного фахівця.

Курс «Механічна інженерія в суднобудуванні» об'єднує три складні технічні розділи: Теоретична механіка, Опір матеріалів, Деталі машин. Використання ШІ дозволяє зробити процес навчання наочним і практично орієнтованим:

- «Теоретична механіка» – застосування ChatGPT для пояснення принципів рівноваги тіл, законів руху, обчислення моментів сил із прикладами із суднобудування;
- «Опір матеріалів» – за допомогою 3D-візуалізаторів і ШІ PhET, Leonardo створюємо моделі напружено-деформованих станів корпусу судна ;
- «Деталі машин» – студенти створюють 3D-моделі деталей за допомогою AI CAD-плагінів або Autodesk Fusion з підтримкою ШІ, виконують розрахунки міцності.

Результат: складні технічні поняття стають зрозумілими, студенти розвивають інженерне мислення, а я — удосконалюю свої методичні та технічні навички.

Робота з технологіями штучного інтелекту дає викладачу можливість:

- підвищити цифрову грамотність;
- впроваджувати інноваційні форми навчання;

- організовувати індивідуалізоване навчання;
- розширити методичний арсенал;
- покращити зворотний зв’язок зі студентами.

Висновок. ШІ став не заміною педагогу, а інтелектуальним партнером, який допомагає виявляти творчий потенціал, економити час і підвищувати якість освіти. Застосування ШІ у викладанні предметів професійно-практичної та передфахової підготовки сприяє:

- підвищенню ефективності навчального процесу;
- формуванню ключових компетентностей студентів;
- вдосконаленню цифрових і методичних навичок викладача;
- розвитку інноваційної педагогічної культури.

ШІ є потужним інструментом модернізації освіти, який допомагає поєднати теорію, практику та творчість у єдиний цілісний процес навчання.

Література

1. Концепція цифрової трансформації освіти і науки України на період до 2026 року. МОН України, 2021.
2. Національна рамка цифрової компетентності громадян України (DigCompUA). Київ, 2021.
3. Штучний інтелект в освіті: аналітичний звіт. Інститут цифровізації освіти НАПН України, 2023.
4. Сайт Міністерства освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua
5. Освітня платформа Prometheus. Онлайн-курс “Штучний інтелект для вчителя”, 2024.
6. Методичні рекомендації з упровадження цифрових технологій у професійній освіті. МОН, 2022.

THE CONTRIBUTION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO THE DEVELOPMENT OF MY PROFESSIONAL COMPETENCE IN TEACHING VOCATIONAL AND PRACTICAL TRAINING SUBJECTS AND PRE-VOCATIONAL TRAINING SUBJECTS

Nadiya Galata
Master of Industrial Training, Lecturer in Vocational and Practical Training and Pre-Professional Higher Education Subjects, FMU, Higher Vocational School No. 21, Mykolaiv
Higher Vocational School No. 21, Mykolaiv

Abstract: *The paper considers the role of artificial intelligence in the development of professional competence of teachers when teaching subjects of professional-practical and pre-professional training. Artificial intelligence is a modern tool that helps to improve the effectiveness of the educational process, refine methods of presenting material, create individual learning trajectories, and develop digital literacy in both teachers and students. The use of intelligent technologies helps to improve the quality of professional education, increase student motivation to*

learn, develop their practical skills, and prepare them for the demands of the modern labour market.

***Keywords**: artificial intelligence, professional competence, vocational and practical training, pre-vocational training, digital technologies, pedagogical activity.*

УДК 351.862.4:004

СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ БЛОКЧЕЙНУ В ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВОЮ

Андрій Гузаревич
здобувач першого рівня вищої освіти
Науковий керівник: **Наталія Гришина**
к.е.н., доцент
Національного університету кораблебудування ім. адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
andriy.gyzarevich@gmail.com

***Анотація.** У статті проаналізовано роль блокчейн-технологій як механізму покращення прозорості, довіри та звітності у системах управління. Окреслено його ключові переваги, зокрема незмінність даних, децентралізоване зберігання та можливість прозорої верифікації рішень. Особлива увага приділена застосуванню блокчейну в електронному голосуванні як найбільш перспективній сфері, що дозволяє забезпечити чесність і захищеність виборчого процесу.*

***Ключові слова:** блокчейн, прозорість, державне управління, корпоративне управління, цифрова демократія, безпека даних, децентралізація.*

Сталі системи — це соціальні, економічні, екологічні або організаційні структури, які здатні функціонувати довгостроково, підтримуючи баланс між розвитком та збереженням ресурсів. Вони характеризуються стабільністю, адаптивністю та підзвітністю. В даному дослідженні буде приділено увагу такій сталій системі, як державне управління.

В умовах глобальних криз, діджиталізації, корупційних звинувачень, ускладнення суспільно-економічних взаємин та воєнних загроз державні системи зіштовхуються з високим рівнем кіберзлочинності, маніпуляцій даними, шахрайства та розголошення конфіденційної інформації. У таких обставинах органи державної влади мусять забезпечувати підзвітність, зменшувати корупційні та адміністративні загрози, гарантувати відкритість ухвалення рішень

та створювати передумови для посилення довіри громадян до структур. Особливо важливою стає потреба у прозорих методах цифрового адміністрування під час війни, коли традиційні процеси ускладнені, а ефективність та законність рішень прямо впливає на оборону та стійкість держави.

Як результат, питання прозорості та довіри до державних управлінських рішень стало критичним. Саме тому, сучасні та технологічні інструменти, які гарантують достовірність даних і відкритість процесів, набувають високої актуальності в державному управлінні сьогодні.

Метою роботи є дослідити потенціал технології блокчейн як інструменту зростання прозорості, підзвітності та ефективності у державному та корпоративному управлінні, а також проаналізувати можливості її використання у виборчих процесах, публічних реєстрах та контролі за державними ресурсами.

Варто відмітити, що блокчейн (укр. «ланцюг блоків») — це децентралізована база даних, що дає змогу зберігати та обмінюватися інформацією. Всі дані зберігаються у вигляді послідовності блоків, в результаті чого і утворюється «ланцюг».

Ключовим механізмом безпеки блокчейна є хеш блоку - унікальний набір символів, що відображає його дані та формується криптографічною функцією. Тобто, «хешування» блоку – це фінальне фіксування його змісту (у виді набору символів) перед додаванням у ланцюг.

Хеш кожного нового блоку містить інформацію попереднього. Це робить підробку інформації неможливою, адже коригування інформації одного з попередніх блоків призведе до повного видозмінення всього ланцюга.

Також не менш важливою характеристикою блокчейну є той факт, що всі дані одного ланцюга зберігаються на різних комп’ютерах (вузлах), для підтвердження додавання нових блоків у ланцюг (в залежності від його типу) потрібна участь всіх або більшості його учасників, що робить цей процес децентралізованим та максимально прозорим. [1]

В результаті, ми маємо унікальну базу даних, в якій:

1. Нова інформація затверджується більшою частиною учасників ланцюга.
2. Кожен блок містить дані попереднього, утворюючи чітку хронологію.
3. При додаванні нового блоку, зміст попереднього не може бути відкоригованим або видаленим, так як зміниться криптографічне відображення всього ланцюга.
4. Дані блоків доступні для кожного з учасників, що дозволяє контролювати їх зміст.

5. Ланцюг зберігається на декількох серверах, що робить його стійким до збоїв та кібератак.

Незважаючи на те, що основна сфера застосування технології блокчейн – криптовалюти, вона має потенціал і для ефективної роботи в інших сферах людської діяльності, як приклад - впровадження блокчейну у механізми державного управління. За результатами соціологічного опитування, що проводилося службою Центру Разумкова з 19 по 25 січня 2024 року в рамках Програми сприяння громадській активності «Долучайся!», більшість респондентів висловлюють недовіру державному апарату (чиновникам) (не довіряють 75%), політичним партіям (72%), Верховній Раді України (70%), судам (судовій системі загалом) (68%), Уряду України (64%), Прокуратурі (60%), комерційним банкам (53%), Спеціалізованій антикорупційній прокуратурі (52%), Національному агентству з питань запобігання корупції (51%), Національному антикорупційному бюро України (51%). [2]

Такі показники свідчать про глибоку кризу довіри до важливих інституцій державної влади. Неповна прозорість ухвалення рішень, часті корупційні зловживання, невисока результативність нагляду та скрутний доступ громадян до підтвердженої інформації формують несприятливий образ державного керівництва. У цьому обрамленні технологія блокчейн може стати засобом, що гарантує відкритість процедур, зменшить вірогідності маніпуляцій та посилить відповідальність влади перед народом. Зважаючи на те, що Україна посідає провідні позиції у сфері впровадження електронних сервісів (зокрема, "Дія"), цілком обґрунтованим видається рішення щодо оновлення виборчих процедур відповідно до актуальних технологічних вимог сьогодення.

Створення відкритих реєстрів, систем електронного волевиявлення, моніторинг державних тендерів та руху бюджетних коштів на засадах блокчейну здатні значно підсилити довіру громадян до органів влади. Завдяки децентралізованій «природі» блокчейну дані не зберігаються на одному сервері, а розподілені між численними незалежними вузлами, що унеможливлює їхнє приховане виправлення чи видалення. Механізм незмінності, вбудований у структуру блокчейну, гарантує, що будь-яка операція чи запис у державному реєстрі після внесення стає технічно незворотним — для його коригування необхідно було б переписати всю історію ланцюга, що фактично нездійсненно. Відкритість технології дозволяє кожному громадянину чи журналісту самостійно проконтролювати правильність даних та, наприклад, потік коштів у режимі реального часу, без потреби покладатися на «посередників» чи держслужбовців.

Окрім того, механізм згоди (консенсусу) гарантує, що жодне рішення чи запис не може бути доданий без схвалення більшості членів мережі, що зменшує небезпеки маніпуляцій. Застосування криптографічних підписів забезпечує

достовірність джерела відомостей, а смарт-контракти надають змогу автоматично здійснювати правила державних процесів — від організації закупівель до розподілу бюджетних виплат — без людського втручання, яке нерідко є джерелом корупційних ризиків. Внаслідок цього блокчейн формує фундамент відкритого та відповідального управління, де кожен крок зафіксовано, перевіряється громадою і не може бути приховано чи сфальсифіковано.

Розглянемо електронне голосування як найбільш актуальну сферу для введення блокчейн-технологій. У 2018-му році Західна Вірджинія закріпила за собою статус першого американського регіону, де відбулося тестове голосування з використанням застосунку для мобільних пристроїв, що базувався на технології блокчейн, а саме — платформи Voatz. Ця ініціатива була спрямована передусім на військовослужбовців, дислокованих за межами країни, а також на інших громадян, які мали право волевиявлення на відстані. Голоси, надіслані через цей додаток, спершу отримували шифрування, після чого вони потрапляли на захищений блокчейн. По завершенні роботи виборчих дільниць ці зашифровані дані конвертувалися у звичайні паперові бюлетені для подальшого підрахунку.

Висновок. Отже, блокчейн здатний підвищити прозорість, безпеку та довіру у державній сфері, забезпечуючи незмінність і децентралізоване зберігання даних. Його застосування у публічних реєстрах, електронному голосуванні та контролі за бюджетом сприяє підзвітності та ефективності рішень. Технологія надає електронному голосуванню докорінно новий рівень надійності, відкритості та довіри, виключаючи можливість шахрайства у виборчому процесі. Пілотні проєкти, як у Західній Вірджинії, демонструють перспективи й виклики технології, підкреслюючи важливість ретельного впровадження.

Варто відмітити, що масштабне застосування технології потребує вирішення низки викликів, серед яких – технічна стандартизація, забезпечення сумісності з наявними інформаційними системами, дотримання норм захисту персональних даних, підготовка кадрів та формування чіткої нормативно-правової бази. Отже, блокчейн може стати ключовим елементом цифрової інфраструктури державного управління, за умови комплексного підходу до його впровадження. Використання цієї технології не лише підсилює прозорість та довіру до державних інституцій, але й відкриває можливості для формування нових моделей публічного адміністрування, орієнтованих на інновації, ефективність та безпеку.

Література

1. Технологія блокчейн в аудиті: сучасний стан та перспективи застосування. Бабінська Соломія Ярославівна. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1151/1109 (дата звернення: 23.11.2025)

2. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в

перемогу https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r (дата звернення: 23.11.2025)

3. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. Satoshi Nakamoto. URl: https://bitcoin.org/bitcoin.pdf (дата звернення: 23.11.2025)

4. У США впровадять блокчейн для голосування на виборах. URL: https://www.slovoidilo.ua/2018/03/31/novyna/svit/ssha-vprovadyat-blokchejn-holosuvannya-vyborax (дата звернення: 23.11.2025)

AREAS OF APPLICATION OF BLOCKCHAIN IN STATE ADMINISTRATION PROCESSES

Andriy Guzarevich
the first-level higher education graduate
Scientific supervisor: **Natalia Gryshyna**
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Admiral Makarov National Shipbuilding University
Mykolaiv, Ukraine
andriy.gyzarevich@gmail.com

Abstract. *The article analyzes the role of blockchain technologies as a mechanism for improving transparency, trust and accountability in management systems. Its key advantages are outlined, in particular, data immutability, decentralized storage and the possibility of transparent verification of decisions. Special attention is paid to the use of blockchain in electronic voting as the most promising area, which allows ensuring the integrity and security of the electoral process.*

Keywords: *blockchain, transparency, public administration, corporate governance, digital democracy, data security, decentralization.*

УДК 651.011.42

ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА СМАРТ-УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МОДЕЛІ, ТЕХНОЛОГІЇ, СТРАТЕГІЇ

Аліна Диниченко
студентка Вищого професійного училища №21 м. Миколаєва
м. Миколаїв, Україна
pidhaina_a@mk.vpu21.com.ua
Науковий керівник: **Тетяна Васильєва**
майстер виробничого навчання Вищого професійного училища №21 м. Миколаєва

Анотація. *У статті розглянуто роль цифрового менеджменту та смарт-управління в контексті реалізації концепції сталого розвитку. Проаналізовано сучасні моделі, технології та стратегії, які використовуються в управлінських системах для підвищення ефективності, прозорості та екологічної стійкості. Окреслено переваги впровадження цифрових рішень, а також виявлено ключові проблеми та виклики, що стоять перед суспільством у процесі цифрової трансформації сталого управління.*

Ключові слова: *Цифровий менеджмент, смарт-управління, сталий розвиток, цифрові технології, Smart City, управління даними, е-урядування, інновації, стратегії розвитку.*

Стрімкий розвиток цифрових технологій змінює парадигми управління на всіх рівнях — від глобального до локального. Водночас світ стикається з масштабними викликами — зміна клімату, виснаження ресурсів, соціальна нерівність. У цих умовах сталий розвиток стає необхідною метою, а цифровий менеджмент і смарт управління — інструментами її досягнення.

Ці підходи поєднують використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), штучного інтелекту, big data, геоінформаційних систем та інших цифрових рішень для розробки, реалізації та моніторингу політик сталого розвитку.

Це система прийняття рішень, заснована на цифровій обробці інформації, автоматизації процесів і візуалізації даних для досягнення управлінських цілей.

Основні функції:

– моніторинг екологічних і соціальних показників у реальному часі;
– аналіз даних для прийняття рішень;
– електронна взаємодія з громадянами;
– оптимізація використання ресурсів.

Смарт-управління (Smart Governance). Це модель управління, яка забезпечує:

– інтеграцію цифрових технологій в управлінські процеси;

– прозорість діяльності органів влади;

– активну участь громадян через цифрові платформи;

ефективну координацію між секторами (влада, бізнес, наука, суспільство) [1, с. 95].

У сучасних умовах цифрова трансформація стає ключовим фактором ефективного управління, сталого розвитку та інноваційного зростання. Нижче подано основні моделі, технології та стратегії, що визначають напрям сучасної цифровізації суспільства.

Вони відображають способи впровадження цифрових рішень у різних сферах управління, виробництва та суспільного життя. Моделі показують, як за допомогою інноваційних технологій можна підвищити ефективність процесів, комфорт і безпеку:

– Smart City — інтегроване управління міською інфраструктурою через цифрові технології.

– Цифрові близнюки — створення віртуальних моделей об'єктів або систем для тестування управлінських рішень.

– Smart Farming — цифрове управління агровиробництвом на основі IoT та аналітики.

– Smart Region — регіональні ініціативи сталого розвитку на основі цифрових даних [3].

Технології – це технічна основа цифрової трансформації. Вони забезпечують збір, аналіз, обробку та збереження даних, сприяють автоматизації процесів і підвищенню прозорості управлінських рішень:

– Big Data — обробка та аналіз великих обсягів даних.

– AI (штучний інтелект) — для прогнозування та автоматизації.

– IoT — сенсори для моніторингу ресурсів.

– Blockchain — забезпечення прозорості транзакцій.

– GIS — геоінформаційні системи для просторового аналізу [2].

Стратегії визначають напрями дій держави, бізнесу та суспільства у сфері цифрового розвитку. Метою стратегій є створення відкритого, інноваційного й безпечного цифрового середовища:

– розвиток електронного урядування;

– цифровізація екологічного моніторингу;

– відкриті дані для громадськості;

– інтеграція Цілей сталого розвитку (ЦСР) у цифрову політику;

— просування цифрової освіти та інновацій [4, с. 128].

Переваги впровадження:

— підвищення ефективності управління;

— зменшення негативного впливу на довкілля;

— прозорість і підзвітність влади;

— більш обґрунтовані та швидкі рішення;

— розширення участі громадськості;

— оптимізація використання ресурсів.

Проблеми та виклики:

— питання кібербезпеки та захисту персональних даних;

— цифрова нерівність між регіонами;

— висока вартість впровадження інфраструктури;

— недостатній рівень цифрової грамотності;

— опір змінам на рівні традиційного управління;

— неузгодженість стандартів і відсутність єдиної політики [5, с. 49].

Висновок. Цифровий менеджмент і смарт-управління — це нові інструменти, що дають можливість не лише оптимізувати управління, але й переосмислити сам підхід до сталого розвитку. Інтеграція цифрових технологій дозволяє забезпечити прозоре, інклюзивне та ефективне прийняття рішень, орієнтоване на довгострокове збереження ресурсів та підвищення якості життя.

Проте для реалізації повного потенціалу потрібні цілісні стратегії, освітні ініціативи, національні політики, партнерство всіх секторів та контроль за етичними аспектами цифровізації

Література:

1. Аллен Д. Як упорядкувати справи. Мистецтво продуктивності без стресу. Київ : КМ-Букс, 2018. 392 с.

2. Паскаль Л.В. Використання цифрових технологій у розвитку міст в умовах інформаційної економіки: Модель «Управління 2.0». *Держава і регіони*. 1(131), 2024. С. 143-149. *URL*: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/26.pdf. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-24 (дата звернення: 20.10.2025)

3. Стаєцький, М. Роль і місце смарт-технологій в стратегічному управлінні бізнес-організацій. Економіка та суспільство, 72, 2025. doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-74 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5720/5663 (дата звернення: 20.10.2025)

4. Сазерленд Д. Навчись робити вдвічі більше за менший час. Харків : КСД, 2022. 280 с.

5. Фрайд Дж., Хенссон Д. Х. Rework. Ця книжка змінить ваш погляд на бізнес. Харків : КСД, 2021. 176 с.

DIGITAL MANAGEMENT AND SMART GOVERNANCE IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT SYSTEMS: MODELS, TECHNOLOGIES, STRATEGIES

Alina Dynychenko
Student of Vocational School № 21 of Mykolaiv
Mykolaiv, Ukraine

Abstract. *The article examines the role of digital management and smart governance in the context of implementing the concept of sustainable development. It analyzes modern models, technologies, and strategies used in management systems to enhance efficiency, transparency, and environmental resilience. The advantages of implementing digital solutions are outlined, as well as the key challenges and problems faced by society in the process of digital transformation of sustainable governance.*

Keywords: *digital management, smart governance, sustainable development, digital technologies, Smart City, data management, e-governance, innovation, development strategies.*

УДК 004: 338.2

АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Марія Іващенко
студентка гр. 3431з
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Україна, м. Миколаїв
ivashchenko22222@gmail.com
Наталія Тубальцева
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Україна, м. Миколаїв
natalia.tubaltseva@nuos.edu.ua

Анотація. *Розглянуто значення інтелектуальних цифрових технологій і автоматизації бізнес-процесів як ключових чинників сталого розвитку сучасної економіки. Визначено переваги їх впровадження у вітчизняну практику. Наведено компноненти интеллектуального підприємства.*

Ключові слова: *інтелектуальні цифрові технології, автоматизація, сталий розвиток, бізнес-процеси.*

Вступ. Цифрові технології є невід'ємною частиною сучасних бізнес-процесів. Сьогодні успіх підприємства вимірюється не тільки багаторічною успішною діяльністю, наявністю основних активів, а здатністю змінюватися й адаптувати свій бізнес до нових умов. І саме інтелектуальні цифрові трансформації сприяють адаптації до сучасних бізнес-викликів. Інтелектуальні цифрові технології, що базуються на штучному інтелекті, машинному навчанні, аналізі великих даних, хмарних обчисленнях і блокчейні, формують нову парадигму організації бізнес-процесів, де автоматизація стає основою конкурентних переваг.

Мета роботи полягає у визначенні впливу інтелектуальних цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів, а також у виявленні основних можливостей цього процесу в українських реаліях.

Основна частина. Сучасний бізнес стикається з викликами, що вимагають гнучкості, швидкої адаптації та ефективного використання ресурсів. Упровадження інтелектуальних цифрових технологій в ключові бізнес-процеси стало одним із визначальних чинників конкурентоспроможності, це багатогранний та мультикомпонентний процес, який вимагає глибоких змін у підходах до управління, організаційній структурі, бізнес-процесах та корпоративній культурі [1, с.71]. Цифровізація дозволяє компаніям залишатися конкуренто-спроможними, зберігаючи доступ до ринку, забезпечуючи ефективну комунікацію з клієнтами та підвищуючи гнучкість бізнес-процесів.

Сучасна бізнес-модель, інтелектуальне підприємство (Intelligent enterprise), інтегрує передові цифрові технології для перетворення аналітичних даних у стратегічні рішення, оперативні дії та адаптивні плани в режимі реального часу. Впроваджуючи такі технології, як штучний інтелект, машинне навчання, Інтернет речей (IoT) та блокчейн, воно забезпечує конкурентні переваги, стійкий розвиток і задоволення потреб зацікавлених сторін у динамічному середовищі. Аналізуючи структуру інтелектуального підприємства, слід зазначити, що його функціонування ґрунтується на трьох основних компонентах: Інтелектуальному пакеті рішень (Intelligent Suite), Інтелектуальних технологіях (Intelligent Technologies) та Цифровій платформі (Digital Platform) [2, с.21] (рис. 1).

Інтелектуальні технології (Intelligent Technologies) сприяють цифровій трансформації, поєднуючи сучасні технології з бізнес-процесами. Використовують такі інструменти, як штучний інтелект, машинне навчання, великі дані, Інтернет речей (IoT), аналітику та блокчейн, для стимулювання постійних інновацій.

Інтелектуальний пакет рішень (Intelligent Suite)	Інтелектуальні технології (Intelligent Technologies)	Цифрова платформа (Digital Platform)
⬇	⬇	⬇
Клієнтський досвід Виробництво та ланцюг постачання Управління мережами та витратами Залучення персоналу Цифрове ядро	Аналітика даних Інтернет речей (IoT) Машинне навчання Великі дані (Big Data) Блокчейн (Blockchain) Data Intelligence	Набір для управління даними (Data Management Suite) Хмарна платформа (Cloud Platform)

Рис.1 Компноненти інтелектуального підприємства

Впровадження інтелектуальних цифрових технологій значно спрощує та пришвидшує управління бізнес-процесами, мінімізує помилки, які може зробити людина, розширює коло можливостей. Разом із тим, такі цифрові трансформації мають свої недоліки: потреба у високопрофесійних кадрах, необхідність підвищеної безпеки в цифровому середовищі, висока вартість впровадження [3].

В Україні є центральний орган виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів. Міністерство цифрової трансформації України разом з іншими органами державної влади та міжнародними партнерами сприяють впровадженню електронних послуг у багатьох сферах економіки — будівництво, земельні послуги, екологія, реєстрація бізнесу, оформлення субсидій, державної допомоги тощо. Міністерство працює над створенням «держави у смартфоні», що поєднує в собі мобільний застосунок та портал державних послуг. Зараз на Урядовому порталі kmu.gov.ua в розділі «Послуги» можна скористатися більш ніж 100 електронними послугами. З 2019 р. він запущений спочатку у бета-режимі, зараз вже офіційно працює мобільний додаток «Дія», що став універсальною точкою доступу громадян і бізнесу до всіх електронних державних послуг за єдиними стандартами [3].

Висновок. Отже, інтелектуальні цифрові технології та автоматизація бізнес-процесів стають фундаментальною основою сталого розвитку сучасних підприємств. Їх упровадження забезпечує підвищення ефективності діяльності, оптимізацію використання ресурсів, зменшення ймовірності помилок і підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Інтелектуальне

підприємство як нова модель бізнесу формує синергію даних, технологій та процесів, дозволяючи компаніям залишатися конкурентоспроможними у швидкозмінному середовищі.

Література

1. Райчева Л. І. Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *«Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"»* 2024 . № 30,

2. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В., Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології, *Академічні візії, випуск* , 2023. №18,

3. Міністерство цифрової трансформації України URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Міністерство_цифрової_трансформації_України (дата звернення 5.11.25)

AUTOMATION OF BUSINESS PROCESSES AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Maria Ivashchenko
student of group 3431z,
Natalia Tubaltseva
Ph.D. in Economics, Associate Professor

Abstract. *The importance of intelligent digital technologies and automation of business processes as key factors of sustainable development of the modern economy is considered. The advantages of their implementation in domestic practice are determined. The components of an intelligent enterprise are given.*

Keywords*: intelligent digital technologies, automation, sustainable development, business processes.*

УДК 338.2:656.6 (477)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В МОРСЬКІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Альона Ковальова
студентка гр. 5437мз
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Україна, м. Миколаїв
alona1kov@gmail.com
Наталія Тубальцева
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Україна, м. Миколаїв
natalia.tubaltseva@nuos.edu.ua

Анотація. *Визначено вплив цифрових технологій на розвиток бізнес-процесів морської галузі України. Показано основні стратегічні проекти цифровізації морської галузі. Наведено чинники, які стримують процес цифровізації.*

Ключові слова: *морський бізнес, цифровізація, порти, чинники*

Вступ. В XXI столітті цифровізація відіграє вирішальну роль у підтримці та розвитку морських портів і логістичних систем на глобальному рівні. У цьому контексті Україна та український бізнес, незважаючи на війну, продовжують тримати позицію надійного партнера на світовому ринку. Розуміння перспектив, можливостей та викликів, що обмежують ефективний розвиток бізнесу, можуть стати ключовим фактором для розробки стратегій управління розвитком морської інфраструктури України. Актуальність дослідження полягає у необхідності вивчення можливих векторів вдосконалення бізнес-процесів у морській галузі на основі цифровізаці.

Мета роботи полягає в дослідженні процесів цифровізації морського транспортного бізнесу.

Основна частина. Цифрова трансформація портової діяльності в міжнародній практиці є наслідком неминучої еволюції глобальних бізнес-процесів. Запорукою підвищення ефективності та конкурентоспроможності сучасних портів є впровадження цифрових технологій. Інноваційні технології, такі як: інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), блокчейн, цифрові двійники та автоматизовані системи управління, забезпечують новий рівень виробництва, безпеки та екологічної стійкості. Вони дозволяють оптимізувати роботу портової

інфраструктури, удосконалити координацію між учасниками логістичних процесів та значно знизити рівень операційних ризиків.

Комплексно цифрову трансформацію можна розглядати як еволюційний розвиток економічних відносин, у якій «обмін даними між учасниками процесів у режимі онлайн прийшов на зміну аналогової взаємодії і зачіпає всі галузі економіки, а також сприяє економічному зростанню, наданню якісних послуг та необмеженої масштабізації бізнес-моделі на основі застосування нових технологій» [1].

В Україні цифровізація морської галузі є частиною загального курсу держави на цифрову трансформацію ведучих галузей. Просування цифрових рішень в промисловості та бізнесі базується на законодавчих ініціативах та державній стратегії, спрямованій на впровадження базових понять інформаційного суспільства та цифрової економіки.

Відповідно до Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року, загальний дохід, сформований ринком послуг у морських портах України, за даними звітності 2023 р., становив щонайменше 50 млрд. гривень, що дорівнює близько 1,5 % ВВП країни. Такий показник досягнуто завдяки діяльності близько 1300 суб'єктів господарювання із чисельністю персоналу майже 50 тис. працівників [2].

Загальнодержавний вектор транспортної цифровізації передбачає появу інвестиційних проектів, спрямованих на розширення мережі цифрових інструментів управління у сфері морського бізнесу та логістики. В умовах відносної інформаційної обмеженості про влаштування внутрішніх цифрових систем відомо, що в Україні реалізується низка таких проектів. Основні ініціативи застосування цифрових інструментів управління у морській галузі України представлені у таблиці 1.

Цифровізація технологічних процесів у портах сприяє підвищенню їх обробної спроможності на 20-25%. Впровадження цифрової платформи в морському порту Південний продемонструвало здатність зменшити простої суден на 10-15%. Зростання продуктивності портів має безпосередній вплив на економіку країни, зокрема через збільшення обсягів вантажоперевезень та податкових надходжень до бюджету [3]. Морські оператори ринку через впровадження цифрових технологій у наданні своїх послуг мають можливість збільшити вантажообіг, пропускну спроможність великовантажних суден та збільшити обсяг наданих послуг.

Таблиця 1

Основні напрями цифровізації в морській галузі України

Назва проєкту	Мета проєкту	Локалізація проєкту
Проєкт «DocPort»	Автоматизація процесу заїзду автомобільного транспорту до портів. Система скорочує час очікування на в'їзд вантажівок до 30%, зменшує черги та підвищує безпеку логістичних потоків.	Впроваджено у Дунайських портах та Чорноморську, Одесі, Південному.
Модуль «Морське вікно»	Спрощення та прискорення процедур оформлення приходу й відходу суден у морських портах України. Перехід на електронний документообіг, Запровадження модуля скорочує час прикордонно-митних процедур, прискорює вантажні операції, зменшує час обробки суден у портах.	Впроваджено у Дунайських портах та Чорноморську, Одесі, Південному.
ERP-система	Уніфікована цифрова платформа для оптимізації внутрішніх процесів. Планується запуск єдиної цифрової платформи для обміну інформацією між усіма учасниками логістичного процесу – портовими операторами, митницею, перевізниками, ДП «АМПУ» тощо, що забезпечить прозорість, швидкість і синхронізацію операцій.	ДП «АМПУ»
СЕВ ОВВ (Система електронної взаємодії органів виконавчої влади)	Платформа для автоматизації електронного документообігу між органами державної влади. Автоматизація процесів документообігу, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та перехід на безпаперовий документообіг.	Органи державної влади, підприємства та установи будь-якої форми власності, які бажають обмінюватися документами з державою.

В українських портах цифровізація втілюється дискретно, по конкретним напрямам, тому що існують причини, згідно яких повномасштабна цифровізація порту пока неможлива. Наведемо де які з них:

- застарілої інфраструктури. Багато портових об'єктів оснащено обладнанням, яке не має можливості зчитувати та підтримувати сучасні автоматизовані системи;

- воєнні дії. Морський бізнес зазнає значних руйнувань та інвестиційних втрат. По-перше, матеріальна база. ворожими атаками знищено склади, крани, резервуари, шляхи, тощо. По-друге, кадрова міграція спеціалістів. Нестача професійно-підготовлених спеціалістів призводить до гальмування процесів впровадження інноваційних технологій в галузі [4].

Висновок. Міжнародний характер роботи морських портів в умовах глобалізації, кризових процесів та цифрової трансформації вимагає від морського бізнесу нового підходу до роботи. Цифрова трансформація бізнес-процесів це наростаюча тенденція, а впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація логістичних процесів, електронний документообіг, сприяє підвищенню ефективності бізнесу, конкурентоспроможності та зниженню трансакційних витрат на рутинні виробничі процеси.

Література:

1. Табенський С. В. Шляхи підвищення ефективності функціонування морської транспортної інфраструктури України *Modern Engineering and Innovative Technologies*, URL: https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-34-00-037 (дата звернення 1.11.25)

2. Баришнікова В. В., Сінченко Д. Л. Моделі цифрової трансформації портової діяльності у світовій практиці та адаптація до умов України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024. Випуск 13. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14258728 (дата звернення 1.11.25)

4. Сментина, Н.В. Цифровізація морської галузі України: економічні ефекти та стратегічні пріоритети конкурентоспроможності. *Київський економічний науковий журнал.* 2025. Випуск 9, с.248-256. URL: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-33 (дата звернення 10.11.25)

5. Решетков Д.М., Ларіна І.М. Вплив процесів цифровізації на підвищення якості обслуговування вантажів і транспортних засобів у морських портах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки.* URL: https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.5.2/16 (дата звернення 10.11.25)

DIGITIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE MARITIME INDUSTRY OF UKRAINE

Alona Kovalova
student of group 5437mz
Natalia Tubaltseva
PhD, associate professor

Abstract. *The impact of digital technologies on the development of business processes in the maritime industry of Ukraine is determined. The main strategic projects for the digitalization of the maritime industry are shown. The factors that hinder the digitalization process are given.*

Keywords: *maritime business, digitalization, ports, factors.*

УДК 004.89

ВПРОВАДЖЕННЯ AI-РІШЕНЬ ДЛЯ СМАРТ-УПРАВЛІННЯ ДОКУМЕНТАЦІЄЮ: МОДЕЛІ АВТОМАТИЗОВАНОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ ТА ПОШУКУ

Світлана Крохмалюк
студентка Вищого професійного училища №21 м. Миколаєва
м. Миколаїв, Україна
KROKHMALIUK_S@mk.vpu21.com.ua
Науковий керівник: **Тетяна Васильєва**
майстер виробничого навчання Вищого професійного училища №21 м. Миколаєва

Анотація. *Дослідження ключової ролі Штучного Інтелекту (AI) у цифровій трансформації сфери діловодства та його внесок у смарт-управління (Smart Governance) в контексті сталого розвитку. У роботі розглядаються теоретичні аспекти застосування AI-рішень для оптимізації рутинних діловодних процесів, основні моделі автоматизації, такі як інтелектуальна класифікація, пошук та екстракція даних. Особливу увагу приділено впливу впровадження AI на економічну ефективність, мінімізацію «людського фактору» та прискорення управлінських рішень. Наголошується, що інтеграція інтелектуальних інструментів є необхідною стратегією для формування стійких, високопродуктивних та інноваційних систем роботи з документацією.*

Ключові слова: *штучний інтелект (AI), діловодство, смарт-управління (Smart Governance), електронний документообіг (ЕДО), автоматизована класифікація, сталий розвиток, екстракція даних, інтелектуальний пошук, цифрова трансформація, моделі AI-рішень.*

Сучасний бізнес та державний сектор функціонують в умовах постійно зростаючого обсягу даних. При цифровій трансформації їхня ефективність безпосередньо залежить від швидкості та точності її обробки. Традиційні методи діловодства не здатні забезпечити гнучкість і прозорість, які вимагаються концепцією сталого розвитку (SD) та смарт-управління (Smart Governance).

Саме впровадження AI-рішень стає вирішальним фактором для досягнення сталого та ефективного управління документацією. AI перетворює системи електронного документообігу (ЕДО) з простих сховищ на інтелектуальні платформи, які не лише зберігають, але й самостійно аналізують, класифікують та використовують інформацію [4, с. 95].

Обробка документів пройшла шлях від ручного сортування до високотехнологічних інтелектуальних систем.

Інтелектуальні AI-технології включають:

– обробку природної мови (NLP): дозволяє системі «розуміти» зміст, контекст та тональність тексту, а не лише розпізнавати символи;

– машинне навчання (Machine Learning, ML): дозволяє AI-моделям навчатися на великих масивах документів, щоб самостійно визначати типи документів, їхню важливість та необхідність подальших дій, що неможливо при класичній автоматизації.

AI-рішення здатні виявляти закономірності та приймати рішення в умовах, коли правила не були попередньо визначені [3]. Впровадження AI в діловодство реалізується через кілька ключових моделей, які трансформують рутинні процеси.

– автоматизована класифікація та маршрутизація – це перша і найбільш відчутна перевага AI. Замість того, щоб діловод вручну визначав тип вхідного документа та його адресата, система робить це автоматично: AI-модель аналізує зміст, скеровує документ відповідному відділу, що значно прискорює обробку кореспонденції та мінімізує помилок, пов'язаних із людським фактором;

– екстракція (інтелектуальне вилучення) даних – AI використовується для автоматичного вилучення ключової інформації (дати, суми, назви контрагентів, номери реєстрації тощо) з неструктурованих документів (сканованих зображень або PDF-файлів), її валідація (перехресна перевірка даних), внесення у структуровані бази даних (ERP, CRM-системи, реєстри), що дозволяє усунути ручне введення даних [1, с. 4-9].

– інтелектуальний пошук та аналітика – інтелектуальний пошук, заснований на NLP, включає: контекстуальний пошук (документи знаходяться не за точним збігом слів, а за смисловим значенням запиту); аналітичну агрегацію звітів на основі групування тисяч документів, що перетворює архів з пасивного сховища на активний інструмент підтримки прийняття управлінських рішень [1, с. 10-12].

Впровадження AI-рішень для управління документацією не є просто технологічною модернізацією; це ключова стратегія сталого розвитку управління (Sustainable Development).

1. економічний SD:

– зниження операційних витрат: автоматизація класифікації та екстракції даних знижує навантаження на персонал, дозволяючи перерозподілити ресурси на більш аналітичні та висококваліфіковані завдання;

– підвищення точності: AI зводить до мінімуму помилки, пов'язані з ручним введенням або неправильною маршрутизацією, що запобігає фінансовим втратам.

2. стратегічний SD (Смарт-управління):

— швидкість прийняття рішень: миттєвий інтелектуальний пошук та аналіз інформації надає керівникам актуальні дані «тут і зараз», дозволяючи швидко реагувати на ринкові зміни;

— Прозорість процесів: Автоматична реєстрація та маршрутизація забезпечує чіткий аудит руху кожного документа, що є основою прозорого та підзвітного управління [5, с. 45-48].

Попри очевидні переваги, впровадження AI-систем супроводжується низкою викликів:

— якість даних: ефективність AI залежить від якості навчальних даних. Сміття на вході (garbage in) дає сміття на виході (garbage out). Необхідна попередня стандартизація документації;

— кадрова політика: виникає потреба в перекваліфікації діловодів, які тепер мають працювати не з паперами, а з інтелектуальними системами та контролювати їхню роботу;

— етичні аспекти: необхідність забезпечення конфіденційності та безпеки персональних даних, які обробляються інтелектуальними алгоритмами.

Перспективи ж полягають у подальшій інтеграції AI з іншими системами (зокрема, з ESG-звітністю та фінансовою аналітикою), перетворюючи діловодство з допоміжної функції на центр аналітичної підтримки управління [5, с. 49-51.]

Висновок. Таким чином, AI-рішення є невід'ємною частиною архітектури сучасного смарт-управління. Впровадження моделей автоматизованої класифікації, екстракції та інтелектуального пошуку підвищує продуктивність, точність та прозорість роботи з документацією. Для підприємств це стратегічна інвестиція, яка забезпечує не лише миттєву економію ресурсів, але й формує стійку конкурентну перевагу в динамічному цифровому середовищі.

Література

1. Смоляк Ю. Ю., Холодницька А. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера. *Вісник економічної науки*, 11, 2024. С. 4-12.

2. Квітка, С., Новіченко, Н., Бардах, О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*, *9*(4), 2021. С. 85-94. https://doi.org/10.15421/152140

3. Макаренко О.С. Класифікація документів на основі ШІ: переваги, процес і варіанти використання. [Електронний ресурс]. URL: https://uk.shaip.com/blog/ai-based-document-classification/ (дата звернення: 23.10.2025)

4. Орєхов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*, 64, 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143

5. Оболенський О.Ю., Косицька В., Рвач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. *Збірник наукових праць КНЕУ "Вчені записки"*. 2023. № 33(4). С. 121-137. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074.

IMPLEMENTATION OF AI SOLUTIONS FOR SMART DOCUMENT MANAGEMENT: MODELS OF AUTOMATED CLASSIFICATION AND SEARCH

Svitlana Krokhmaliuk
Student of Vocational School № 21 of Mykolaiv
Mykolaiv, Ukraine
KROKHMALIUK_S@mk.vpu21.com.ua

Abstract. *This article explores the key role of Artificial Intelligence (AI) in the digital transformation of records management and its contribution to Smart Governance in the context of sustainable development. The paper examines theoretical aspects of applying AI solutions to optimize routine clerical processes, focusing on main automation models such as intelligent classification, search, and data extraction. Particular attention is given to the impact of AI implementation on economic efficiency, minimization of the «human factor» and acceleration of managerial decision-making. It is emphasized that the integration of intelligent tools is a necessary strategy for building sustainable, high-performance, and innovative document management systems.*

Keywords: *artificial intelligence (AI), records management, smart governance, electronic document management (EDM), automated classification, sustainable development, data extraction, intelligent search, digital transformation, AI solution models.*

УДК 352.075

СМАРТ-УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ МІСТА: ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Олена Марцин
здобувачка першого рівня вищої освіти
за спеціальністю D3 Менеджмент
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
olenamartsyn@gmail.com

Анотація. *Проаналізовано особливості смарт-управління безпекою міста в умовах цифрової трансформації України та воєнних викликів. Розкрито зміст понять «смарт-управління» та «безпека міста» у контексті сучасних інформаційних технологій. Окреслено практичні приклади впровадження інтелектуальних систем безпеки в місті Миколаєві. Виокремлено ключові проблеми, що стримують розвиток смарт-безпеки в Україні. Обґрунтовано потенціал використання смарт-технологій у післявоєнному відновленні українських міст.*

Ключові слова*: смарт-управління, «безпечне місто», цифрова трансформація*

Технологічна трансформація міст, яка розпочалася у світі понад десять років тому, сьогодні набуває особливого значення для України. Повномасштабне вторгнення показало, що здатність міста швидко реагувати на загрози, забезпечувати фізичний та цифровий захист громадян, зберігати інфраструктуру і підтримувати життєдіяльність стає дуже важливим для стійкості держави. Одним із сучасних напрямів підвищення безпеки урбанізованих територій є смарт-управління — використання цифрових технологій для аналізу ситуацій, моніторингу ризиків, управління ресурсами та оперативного реагування. В Україні ця концепція лише починає розвиватися, але потенціал її впровадження стрімко зростає.

Мета роботи полягає в розкритті сутності поняття смарт-управління безпекою міста, аналізі прикладів його реалізації в Україні, визначенні ключових проблем впровадження та окресленні потенціалу використання цифрових систем у післявоєнній реконструкції.

Смарт-управління безпекою міста розуміють як систему багатовекторної взаємодії інфраструктури, людей і цифрових технологій, спрямовану на прогнозування загроз, моніторинг подій та оперативне реагування завдяки

використанню інтелектуальних платформ, мережевих сенсорів, аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту, інтерактивних систем оповіщення та кіберзахисту [3, с. 73].

Поняття «безпека міста» охоплює фізичну, соціальну та цифрову безпеку населення, а також захист критичної інфраструктури від внутрішніх і зовнішніх загроз. До неї належать: попередження злочинності, моніторинг дорожнього руху, реагування на надзвичайні ситуації, кіберзахист, захист персональних даних та систем життєзабезпечення [1, с. 102].

Концепція «Безпечне місто» успішно впроваджується в таких містах як Київ, Львів, Миколаїв, Біла Церква, Одеса, Вінниця та багатьох інших. Дана система передбачає встановлення мережі розумних камер відеоспостереження зі здатністю розпізнавання номерних знаків, обличь, аналізу пересувань транспорту та визначення потенційно небезпечних ситуацій [4]. За даними місцевих служб, ці системи вже використовуються для потреб правоохоронних органів та міського самоврядування.

Окрім того, у Миколаєві активно впроваджуються волонтерські ініціативи, зокрема використання дронів для моніторингу пошкоджень інфраструктури, мінної небезпеки та оцінки наслідків обстрілів [5]. Також з метою підвищення рівня громадянської участі у забезпеченні безпеки у місті проводяться навчання з цифрової та мінної безпеки для населення [2].

Незважаючи на позитивні тенденції, існують суттєві перешкоди для масштабного впровадження смарт-технологій у сфері безпеки. Наведемо їх класифікацію у табл. 1.

Таблиця 1

Основні проблеми впровадження смарт-безпеки в Україні

Проблема	Характеристика
Фінансування	Висока вартість серверів, сенсорів, відеоаналітики; пріоритетність військових витрат [1, с. 185]
Законодавство	Відсутність правил щодо AI, аналізу облич, відеоданих, штучного інтелекту в міському управлінні [3, с. 118]
Корупція	Закупівлі непрозорі, монополізація окремими вендорами
Цифрова грамотність	Громадяни не розуміють правил персональної безпеки у цифровому просторі
Кібербезпека	Українські міста часто не мають резервних дата-центрів [1, с. 142]
Відсутність стандартизації	Кожне місто купує різні технології, що унеможливлює інтеграцію даних на державному рівні

Джерело: Складено автором на основі [1; 3] та власних досліджень

Потенціал смарт-систем у післявоєнному відновленні Миколаєва можна вважати стратегічним чинником модернізації міського управління та формування нового рівня безпеки і комфорту громадян. Після завершення

активної фази збройного конфлікту місто потребуватиме не лише фізичної реконструкції будівель, об'єктів інфраструктури та енергетичних систем, а й цифрової трансформації, в першу чергу для запобігання повторним ризикам, оптимізації ресурсів та стійкого розвитку. Смарт-технології дозволять відновлювати місто не «як було», а «як має бути» з урахуванням досвіду, сучасних технологічних можливостей та економічної ефективності.

У післявоєнний період передбачається активне використання систем автоматизованої аналітики для визначення ступеня руйнувань, моніторингу технічного стану зруйнованих конструкцій та оптимізації ремонтних робіт. Завдяки сенсорним мережам (IoT) та алгоритмам штучного інтелекту з'являється можливість проводити точну діагностику стану будівель, мостів, мереж водо- та енергопостачання. Це дозволить значно знизити витрати й запобігти аваріям у процесі експлуатації новозбудованих чи відремонтованих об'єктів. Такі системи сприятимуть створенню нового стандарту безпеки, у якому пріоритетом буде не реагування після руйнувань, а попереджувальне обслуговування, засноване на постійному моніторингу та прогнозуванні ризиків.

Особливе значення матимуть розумні енергетичні мережі. Вони дадуть можливість створювати автономні та гнучкі системи живлення. В умовах воєнної небезпеки та потенційного дефіциту ресурсів використання смарт-енергомереж дозволить балансувати споживання, інтегрувати альтернативні джерела енергії, забезпечувати резервування в разі обстрілів або пошкоджень, а також зменшувати залежність міста від централізованих систем. Це створить основу для «енергетичної безпеки», що стане частиною загальної стратегії оборонної стійкості.

Не менш важливим напрямом розвитку стане цифровізація управління транспортом. Інтелектуальні системи забезпечуватимуть адаптивний рух транспорту, аналіз пасажиропотоків, динамічне планування маршрутів і балансування навантаження на дорожню мережу. Уможливиться швидка евакуація під час надзвичайних ситуацій, ефективне пересування спецслужб та оптимальне відновлення міського простору без хаотичного перевантаження вулиць. Подібні рішення сприятимуть не лише обороннiй готовності, а й формуванню комфортного середовища для повсякденного життя.

Смарт-системи також мають потенціал для економічного зростання та формування інноваційної екосистеми міста. Інтелектуальні цифрові платформи для управління ресурсами, містобудівним плануванням та громадськими сервісами сприятимуть залученню інвестицій, розвитку технологічного бізнесу та наукових центрів. Вони можуть стати основою партнерства між міською владою, університетами та IT-компаніями, що створюватиме нові робочі місця та підвищуватиме конкурентоспроможність регіону. Миколаїв матиме можливість трансформуватись у центр розвитку технологій для безпеки та

відновлення прифронтових територій, що стане важливим елементом національної економічної стійкості.

Висновок. Отже, смарт-управління безпекою міста є важливим напрямом розвитку сучасних українських міст, який поєднує технології, адміністративні структури та активність громадян. Попри значні виклики - правові, економічні та соціальні - Україна має унікальний історичний шанс впровадити цифрову модель міської безпеки під час післявоєнної реконструкції. Приклади Миколаєва доводять, що навіть у прифронтових умовах смарт-технології здатні підвищувати рівень захисту населення, покращувати комунікацію між службами та забезпечувати стійкість міської інфраструктури.

Література

1. BSI Smart Cities Report. British Standards Institution. URL: https://standardsdevelopment.bsigroup.com/committees/50267187 (дата звернення: 21.11.2025)

2. Motkin, A. (2023). Post-war Ukraine needs a smart digital transformation strategy. Atlantic Council. URL: https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/post-war-ukraine-needs-a-smart-digital-transformation-strategy/ (дата звернення 21.11.2025)

3. Андрощук Г. О. Штучний інтелект і інтелектуальна власність: проблеми регулювання. Київ: Інтерсервіс, 2020. 204с.

4. Миколаївська міська рада. Програма «Безпечне місто». Офіційний портал. URL: https://mkrada.gov.ua/news/23704.html (дата звернення: 21.11.2025)

5. Суспільне Миколаїв. У Миколаєві будуть моніторити стан доріг за допомогою штучного інтелекту. URL: https://suspilne.media/mykolaiv/1106938-u-mikolaevi-budut-monitoriti-stan-dorig-za-dopomogou-stucnogo-intelektu/ (дата звернення 21.11.2025)

SMART MANAGEMENT OF URBAN SECURITY: EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT IN UKRAINE

Olena Martsyn
Bachelor's student in Management
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine

Abstract. *The article analyzes the features of smart management of urban security in the context of Ukraine's digital transformation and wartime challenges. The concepts of «smart management» and «urban security» are revealed through the prism of modern information technologies. Practical examples of implementing intelligent security systems in the city of Mykolaiv are outlined. The key problems hindering the development of smart security in Ukraine are identified. The potential of smart technologies in the post-war reconstruction of Ukrainian cities is substantiated.*

Keywords: *smart management, safe city, digital transformation.*

УДК 331.5

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ангеліна Озеркова
студентка гр. 3431
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Україна, м. Миколаїв
Наталія Тубальцева
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Україна, м. Миколаїв
natalia.tubaltseva@nuos.edu.ua

Анотація. *Показано шляхи розвитку цифровізації та основні проблеми в області публічного управління. Визначено вплив цифрових технологій на розвиток публічного управління в Україні.*

Ключові слова: *публічне управління, цифровізація, цифрові технології.*

Вступ. Глобальна цифровізація сьогодні виступає ключовим елементом трансформації системи публічного управління та адміністрування в Україні. Її розвиток орієнтований на забезпечення громадянам однакового доступу до послуг, інформаційних ресурсів і можливостей завдяки використанню сучасних цифрових інструментів. Такі інструменти не лише оптимізують і покращують управлінські процеси, але й зменшують їхню вартість, створюючи умови для ширшої соціальної та політичної участі населення. Цифрові рішення сприяють підвищенню рівня відкритості, прозорості й відповідальності влади, активніше залучаючи громадян до формування та реалізації державної політики. Вони формують підґрунтя для якісного врядування, роблячи управлінські процедури простішими та доступнішими. Дослідження впровадження цифрових платформ на державному, регіональному та місцевому рівнях дає можливість оцінити їх розвиток, досягнуті результати та ефективність роботи відповідних публічних інституцій.

Мета роботи полягає в дослідженні сучасних процесів цифровізації публічного управління, аналізі її впливу на ефективність взаємодії держави, громадян і бізнесу, а також у визначенні основних викликів, проблем і перспектив, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій у цій сфері**.**

Основна частина. У 21 столітті цифровізація стала ключовим чинником розвитку сучасних організацій, визначаючи нові підходи до управління, комунікацій і стратегічного планування. Цифрові технології трансформують не

лише виробничі процеси, а й структуру управлінських відносин, підвищуючи швидкість прийняття рішень і якість управлінських функцій. В Україні цифровізація бізнесу розвивається нерівномірно, проте вже сьогодні спостерігаються суттєві зміни: впроваджуються електронні документообіги, CRM- та ERP-системи, хмарні платформи, штучний інтелект у фінансовому аналізі та кадровому менеджменті. Завдяки цьому керівники отримують можливість вчасно аналізувати ключові показники діяльності, швидше реагувати на зміни ринку, а також контролювати витрати й ефективність персоналу. Важливим аспектом є й формування нової цифрової культури управління, що передбачає відкритість, гнучкість, орієнтацію на інновації та розвиток компетенцій працівників [1]. Підготовка кадрів, які володіють сучасними цифровими інструментами, стає пріоритетним напрямом освітньої політики та внутрішніх корпоративних програм.

Разом з тим, існують і бар'єри: обмежене фінансування впровадження цифрових систем, недостатній рівень цифрової грамотності працівників, кіберзагрози та ризики втрати конфіденційних даних. Для їх подолання необхідно формувати державну політику цифрової безпеки, підтримувати малий і середній бізнес у процесі технологічної модернізації, а також розвивати державно-приватне партнерство в сфері інновацій. Отже, цифровізація є потужним фактором підвищення ефективності управління українськими організаціями. Її стратегічне впровадження дозволить забезпечити прозорість, підзвітність, стабільність і конкурентоспроможність економіки в умовах глобальної цифрової трансформації.

Україна успішно проводить процеси цифровізації економіки з 2018 року, зокрема сектор обслуговування є лідером в використанні цифрових технологій. Є кілька основних документів, які регулюють процес цифровізації в країні. Серед них є проєкт «Цифрова адженда України – 2020» (Цифровий порядок денний – 2020), розроблений у 2016 році, Розпорядження КМ України від 2018 року, що схвалює Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затверджує план заходів для її реалізації, Постанова КМ України від 2019 року, що стосується деяких питань цифрового розвитку, і Розпорядження КМ України від 2021 року, що схвалює Концепцію розвитку цифрових компетентностей та затверджує план заходів для її реалізації [2].

Проєкт «Цифрова адженда України – 2020» був спрямований на розвиток цифрової економіки та підвищення її конкурентоспроможності. Метою проекту було залучення інвестицій для впровадження цифрових технологій, вдосконалення управління на різних рівнях, розвиток інноваційних галузей економіки, підвищення рівня інформаційної безпеки та доступності цифрових технологій, а також перетворення галузей економіки в конкурентоспроможні та підвищення якості послуг в різних сферах повсякденного життя [2].

Висновок. Поточна ситуація в країні створює передумови для подальшого поглиблення процесів діджиталізації та підштовхує український бізнес до

швидкого впровадження інновацій, особливо в умовах війни. Цифровізація стає безпечним та зручним рішенням для подолання викликів та проблем функціонування підприємств. Зокрема, сектор обслуговування є найбільш активним у використанні цифрових технологій серед усіх галузей економіки України. Сектор державних послуг є найбільш активним у процесі цифровізації. Наприклад, успішно впроваджено проект «держава в смартфоні», частиною якого є мобільний додаток «Дія» та веб-портал з такою ж назвою. З моменту запуску в лютому 2020 року, додаток вже скачали понад 2 мільйони користувачів.

Таким чином, діджиталізація державних послуг дозволяє спростити бюрократичні процедури та забезпечити потреби громадян та бізнесу, навіть в умовах війни.

Література

1. Долматова, К. В., & Баранець, Г. В. «Цифровізація та її вплив на підвищення ефекти вності управління підприємством».

URL:https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/e8a66bb5-c47c-4b48-9934-871e9a23efe5 дата звернення 10.11.25)

2. Галущак О. Я. Позитивні прояви цифровізації в Україні / Ольга Ярополківна Галущак, Михайло Петрович Галущак // ICBuTS-2022, 23-24 листопада 2022 р. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 29–30

3. Саприкін В. Цифрування, цифровізація і циф рова трансформація публічного управління в Україні. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Державне управління, 2024. URL: https://gov.bulletin.knu.ua/en/article/view/3022 (дата звернення 10.11.25)

DIGITIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

Angelina Ozerkova
student 3431
Natalia Tubaltseva
PhD, associate professor

Abstract. *The ways of development of digitalization and the main problems in the field of public administration are shown. The impact of digital technologies on the development of public administration in Ukraine is determined.*

Keywords: *public administration, digitalization, digital technologies.*

УДК 351:338.2(477)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Ростислав Попович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
popovicrostislav96@gmail.com

Анотація: *Сучасні умови розвитку України характеризуються зростанням масштабів зовнішніх і внутрішніх загроз, що безпосередньо впливають на економічну стабільність держави. Воєнні дії, трансформація ринкових структур, зниження інвестиційної активності, зміна конфігурації міжнародних економічних відносин та регіональні диспропорції зумовлюють необхідність переосмислення підходів до забезпечення економічної безпеки. У цих умовах особливого значення набуває формування ефективних організаційно-інституційних механізмів, здатних забезпечити цілісність, результативність і контрольованість державної політики у зазначеній сфері.*

Ключові слова: *економічна безпека; державна політика; публічне управління; стратегічне планування; управління ризиками; цифровізація; національна безпека; післявоєнне відновлення.*

Економічна безпека держави виступає фундаментальною умовою її стійкості, конкурентоспроможності та здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. В умовах воєнної агресії проти України, трансформації світової економіки та зростання турбулентності глобального середовища питання формування дієвих організаційно-інституційних механізмів політики економічної безпеки набуває стратегічного значення. Нестабільність виробничих ланцюгів, ризики втрати ресурсного потенціалу, посилення соціально-економічної вразливості населення та потреба у швидкій координації державних рішень вимагають модернізації управлінських підходів та інституційної архітектури безпекової політики.

В Україні сформовано систему органів, відповідальних за економічну безпеку, проте її функціонування характеризується фрагментарністю, дублюванням повноважень і недостатньою ефективністю механізмів координації. Проблеми розпорошеності інформаційних потоків, відсутності уніфікованих індикаторів оцінювання загроз, нерівномірної взаємодії між центральними та регіональними інституціями, а також незбалансованість нормативно-правової бази приводять до зниження результативності реалізації державної політики економічної безпеки. Тому постає потреба у перегляді та

вдосконаленні організаційно-інституційних механізмів, що забезпечують процес формування, імплементації та контролю таких політик.

Метою роботи є наукове обґрунтування та розвиток теоретичних засад, а також розробка практичних рішень щодо вдосконалення організаційно-інституційних механізмів формування та реалізації політики економічної безпеки України. Реалізація мети передбачає аналіз нормативно-правового забезпечення, оцінку функціонування інституцій, виявлення проблем системної координації, а також визначення напрямів інституційного та організаційного розвитку у сфері економічної безпеки.

Поглиблений аналіз стану економічної безпеки України показує, що її сучасні загрози мають як традиційний (економічний, соціальний, фінансовий), так і новітній характер, пов'язаний з воєнною агресією, кібератаками, руйнуванням критичної інфраструктури, порушенням глобальних ланцюгів постачання та зміною геоекономічного балансу. У таких умовах роль держави переходить від класичного регулятора до координатора, інтегратора та оператора складної системи управління ризиками. Це зумовлює потребу у переосмисленні підходів до організації та інституціоналізації політики економічної безпеки.

Одним із ключових результатів дослідження стало виявлення структурних дисфункцій у функціонуванні поточної системи інституцій, що займаються питаннями економічної безпеки. Зокрема, окремі компетенції дублюються між різними органами виконавчої влади, а координація між ними здійснюється переважно на рівні формальних рішень без глибокого аналітичного забезпечення. Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів і нерозвиненість системи стратегічної аналітики призводять до того, що рішення ухвалюються реагуванням "пост-фактум", а не в проактивному режимі.

Дослідження також показало, що організаційно-інституційні механізми в Україні здебільшого спрямовані на ліквідацію наслідків загроз, а не на їх попередження. Наприклад, механізми раннього виявлення економічних ризиків використовуються недостатньо, а наявні інформаційні системи не забезпечують повного охоплення даними. Крім того, відсутність єдиного центру відповідальності за економічну безпеку знижує швидкість обміну інформацією, ускладнює міжвідомчу комунікацію та робить систему менш гнучкою у кризових ситуаціях.

Важливою складовою дослідження стало порівняння різних моделей інституційного забезпечення економічної безпеки, успішно застосованих у країнах ЄС, Північної Америки та Азії. Для європейських країн характерна висока інтегрованість регуляторних структур та чіткі механізми відповідальності між рівнями влади. У США економічна безпека розглядається як компонент національної безпеки, що забезпечується через діяльність спеціалізованих агентств та центрів аналітики. У Південній Кореї функціонує потужна система

сценарного прогнозування економічних ризиків на основі big data, що дозволяє оперативно адаптувати державну політику до зовнішніх змін.

У контексті України доцільною видається адаптація кількох ключових підходів:

• створення інтегрованого центру економічної безпеки з функціями стратегічного прогнозування та управління ризиками;

• розбудова національної системи економічної розвідки, яка забезпечує обробку даних у режимі реального часу;

• інституалізація міжвідомчих платформ, орієнтованих на взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства;

• використання комплексних індикаторів оцінювання, які поєднують фінансові, соціальні, інституційні та безпекові параметри.

Також значну увагу у дослідженні приділено питанню регіонального виміру економічної безпеки. Україна має суттєві територіальні відмінності у структурі економіки, демографії, доступі до інфраструктури та рівні інвестиційної привабливості. Це потребує децентралізації механізмів реалізації політики економічної безпеки та розроблення регіональних моделей реагування на загрози. Регіональні органи влади мають відігравати активнішу роль у процесах моніторингу ризиків, розробці програм відновлення та координації суб'єктів економічних відносин на місцевому рівні.

Окремим результатом дослідження є обґрунтування необхідності формування цифрової екосистеми економічної безпеки, яка включає:

– єдину інформаційну платформу збору та аналізу даних;

– інструменти предиктивної аналітики;

– системи ризик-індикаторів;

– автоматизовані модулі моніторингу динаміки показників;

– інструменти інтеграції з міжнародними базами даних.

Цифровізація дозволить забезпечити прозорість процесів, підвищити точність прогнозів, скоротити час реагування на загрози та оптимізувати структуру управлінських рішень. Застосування таких технологій є критично важливим у період післявоєнного відновлення, коли економіка потребує швидкої діагностики та адаптації до змін.

Узагальнюючи результати проведеного розширеного аналізу, можна стверджувати, що вдосконалення організаційно-інституційних механізмів політики економічної безпеки України має спиратися на такі принципи: системність, інтегрованість, цифровізація, стратегічність, адаптивність, прозорість та підзвітність. Впровадження цих принципів сприятиме підвищенню ефективності державної політики, формуванню стійкої архітектури безпеки та зміцненню економічного потенціалу країни.

Висновки. Формування ефективних організаційно-інституційних механізмів політики економічної безпеки України є ключовою передумовою для забезпечення стійкості держави та її успішного післявоєнного відновлення.

Запропоновані наукові підходи та модель дозволяють систематизувати інституційні процеси, вдосконалити нормативно-правові засади, забезпечити прозорість управління та підвищити результативність державної політики. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню адаптивної, інноваційної та інтегрованої системи економічної безпеки, здатної ефективно реагувати на сучасні та майбутні виклики.

Література.

1. Linkov, I., Trump, B. D., et al. (2022). Resilience Stress Testing for Critical Infrastructure. International Journal of Disaster Risk Reduction, 79, 103323. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103323.
2. National Research Council (2012). Disaster Resilience: A National Imperative. National Academies Press. https://doi.org/10.17226/13457.
3. Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., et al. (2003). A Framework to Quantitatively Assess and Enhance the Seismic Resilience of Communities. Earthquake Spectra, 19(4), 733–752. https://doi.org/10.1193/1.1623497.
4. Sun, L., & Abraham, S. (2021). Estimating Dynamic Treatment Effects in Event Studies with Heterogeneous Treatment Effects. Journal of Econometrics, 225(2), 175–199. https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2020.09.006.
5. Callaway, B., & Sant'Anna, P. H. C. (2021). Difference-in-Differences with Multiple Time Periods. Journal of Econometrics, 225(2), 200–230. https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2020.12.001.
6. Garafonova, Olga; Dvornyk, Oleksii; Sharov, Volodymyr; Zhosan, Hanna, Yankovoi, Roman; Lomachynska, Iryna Digitization Process in a Changing Global Environment TEM JournalOpen AccessVolume 14, Issue 1, Pages 251 - 265 2025. DOI: 10.18421/TEM141-23. https://www.temjournal.com/content/141/TEMJournalFebruary2025_251_265.html

ORGANIZATIONAL AND INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY POLICY

Rostyslav Popovych
PhD Student (Third Level of Higher Education)
Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University
popovicrostislav96@gmail.com

Abstract. *The modern development of Ukraine is characterized by an increasing scale of external and internal threats that directly affect the economic stability of the state. Military actions, the transformation of market structures, declining investment activity, changes in the configuration of international economic relations, and regional disparities necessitate a rethinking of approaches to ensuring economic security.*

Under these conditions, the formation of effective organizational and institutional mechanisms capable of ensuring the coherence, effectiveness, and controllability of public policy in this sphere becomes particularly important.

Keywords: *economic security; public policy; public administration; strategic planning; risk management; digitalization; national security; post-war recovery.*

УДК 004.89

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ, ПЕРСПЕКТИВИ

Андрій Придальний
Вище професійне училище №21 м. Миколаєва
м. Миколаїв, Україна
prydalnyi_a@mk.vpu21.com.ua
Науковий керівник: **Надія Галата**
майстер виробничого навчання Вищого професійного училища №21
м. Миколаєва

Анотація. *Інтелектуальні цифрові технології та автоматизація бізнес-процесів швидко змінюють економічне середовище. Вони здатні підвищити ефективність використання ресурсів, знизити викиди і поліпшити управління ланцюгами постачання, водночас породжуючи соціально-економічні та етичні ризики (включаючи ризики зайнятості, нерівності та енергоспоживання). Стаття аналізує ключові виклики, можливості та перспективи застосування таких технологій у контексті сталого розвитку та пропонує практичні рекомендації для бізнесу й органів управління.*

Ключові слова*: інтелектуальні цифрові технології, штучний інтелект, автоматизація бізнес-процесів, сталий розвиток, сталість, інтернет речей, великі дані, блокчейн, роботизація, цифрові двійники, ефективність ресурсів, управління ланцюгами поставок, соціально-економічні ризики, етичні виклики.*

Цифрові технології й автоматизація відкривають безпрецедентні можливості для досягнення цілей сталого розвитку (SDGs): оптимізація споживання енергії і матеріалів, підвищення ефективності логістики, боротьба з відходами, моніторинг екологічних показників у реальному часі, та ін. Водночас інтенсивна цифровізація змінює ринок праці, ставить питання етики автоматизованих рішень і підвищує попит на електроенергію та електронні ресурси – тобто породжує складні компроміси.

Сутнісний зв'язок між цифровими технологіями та сталим розвитком ґрунтується на їхньому фундаментальному трансформаційному впливі на економіку, соціум та екологію. Дослідження підтверджують, що розробка та практичне використання цифрових інновацій є не просто тенденцією, а стратегічною запорукою стійкого майбутнього [1, с. 15-18]. Цифрові технології виступають інструментом глибинної трансформації традиційних підходів до управління ресурсами та соціального розвитку, забезпечуючи синергію між технологічним прогресом і фундаментальними принципами сталого розвитку.

Особливістю сучасного етапу є тотальна інтеграція цифрових рішень у всі сфери суспільного життя, що створює передумови для системних змін у напрямку сталого розвитку. Цифровізація каталізує одночасне підвищення економічної ефективності, забезпечення соціальної справедливості та збереження природного середовища. Комплексний вплив цифрових технологій представлено в Додатку А.

Цифрові технології створюють принципово нові можливості: дозволяють переходити від лінійних моделей виробництва до циркулярних, від централізованих систем управління до децентралізованих, від стандартизованих підходів до персоналізованих. Ця трансформація має ключове значення для подолання глобальних викликів, пов'язаних з кліматичними змінами, ресурсними обмеженнями та соціальною нерівністю. Інтеграція у єдину екосистему цифрових технологій створює синергетичний ефект. Як видно з Дод. А, кожна з них має свої унікальні переваги та сфери застосування, а їх поєднання дозволяє досягати максимального ефекту в різних аспектах сталого розвитку.

Важливим є формування нормативно-правової бази, яка б забезпечувала гармонійне поєднання технологічного прогресу з принципами сталого розвитку. Це вимагає розробки нових стандартів, нормативів та механізмів регулювання, які б стимулювали впровадження цифрових технологічних рішень.

Інтелектуальні цифрові технології стають важливим рушієм сталого розвитку Миколаївської області. ШІ змінює підходи до управління, планування, виробництва та взаємодії з клієнтами. Ступінь і характер цього впливу залежать від форми власності підприємства, рівня цифрової зрілості, доступу до фінансування та стратегічних цілей [4, с. 34].

Державні підприємства Миколаївської області впроваджують технології ШІ переважно для підвищення ефективності використання бюджетних коштів, оптимізації управління стратегічно важливими галузями (енергетика, транспорт, машинобудування) та забезпечення прозорості діяльності. Наприклад, у Миколаївському морському торговельному порту використовуються системи на основі ШІ для прогнозування часу обробки суден і оптимізації логістичних потоків. На ДП «Зоря-Машпроект» елементи машинного навчання застосовуються для технічної діагностики обладнання, що дозволяє своєчасно

виявляти несправності та запобігати простою. Такі інновації спрямовані не лише на економічну ефективність, а й на зменшення енергоспоживання, покращення безпеки праці та підвищення якості виробничих процесів [1, с. 101].

Приватний сектор Миколаївської області розглядає штучний інтелект як інструмент для підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та ефективності бізнес-процесів. Великі компанії, такі як «Нібулон», «Сандора», «Терра Фуд», активно використовують системи аналізу великих даних для прогнозування попиту, автоматизації логістики та контролю якості продукції.

В аграрному секторі ШІ допомагає оптимізувати виробництво за рахунок аналізу погодних умов, вологості ґрунтів, рівня врожайності та ефективності використання ресурсів. Для малого та середнього бізнесу основною перевагою стає доступність хмарних ШІ-рішень, які дозволяють автоматизувати бухгалтерію, роботу з клієнтами, маркетинг та управління запасами без значних фінансових витрат [2].

Підприємства зі змішаною формою власності поєднують можливості державного та приватного секторів, що дає їм змогу реалізовувати масштабні AI-проєкти із соціально-економічним ефектом. У Миколаївській області такі підприємства часто беруть участь у програмах цифрової модернізації комунальної інфраструктури — зокрема, у впровадженні систем «розумного міста». Технології ШІ застосовуються для управління енергоспоживанням, моніторингу стану водопостачання, прогнозування навантаження на транспортну систему. Такі рішення забезпечують не лише економію ресурсів, а й покращення якості послуг для населення.

Незалежно від форми власності, ключовим бар’єром для впровадження ШІ в Миколаївській області залишається нерівномірний доступ до технологій, нестача кваліфікованих кадрів та обмежене фінансування інноваційних проектів. Малий бізнес часто не має можливості інвестувати у власні AI-рішення, тому змушений користуватися базовими онлайн-сервісами або шукати державну підтримку.

Для подолання цих проблем важливо розвивати партнерство між підприємствами, навчальними закладами та органами влади, а також стимулювати створення регіональних програм цифровізації [3, с. 124].

Масове впровадження цифрових технологій супроводжується низкою серйозних викликів та системних бар'єрів. Серед найбільш значних – технологічні та інфраструктурні обмеження, недостатній рівень цифрової компетентності населення, фінансові обмеження та складні проблеми безпеки та конфіденційності даних [1, с. 45-52]. Багато регіонів, особливо сільські та віддалені території, не мають достатньо розвиненої цифрової інфраструктури, що створює «цифрову прірву» і перешкоджає рівномірному розвитку.

Висновок. Особливу турботу викликає кадрове забезпечення цифрової трансформації. Багато підприємств, особливо в традиційних галузях, стикаються з гострою нестачею фахівців, здатних ефективно працювати з передовими

технологіями. Це вимагає розвитку комплексної системи освіти та перепідготовки кадрів, що відповідає сучасним вимогам цифрової економіки.

Майбутнє сталого розвитку Миколаївської області залежить від здатності регіону впроваджувати нові технології, формувати цифрову культуру, орієнтовану на довгострокові результати та добробут.

Література:

1. Колективна монографія "Сталий розвиток і цифрові інновації". За ред. І.П. Бондар. Одеса: ІРЕЕН НАН України, 2023. 215 с.
2. Офіційний портал Кабінету Міністрів України. Історії успіху бізнесу: впровадження цифрових інновацій для сталого розвитку в межах програми ЄС "Цифрова Європа". URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ (дата звернення: 15.03.2024).
3. Цифрова трансформація та сталий розвиток. Монографія. Коваленко С.М., Мельник В.І. Київ: Видавничий дім "Цифрові технології", 2022. 180 с.
4. Цифрова економіка та сталий розвиток. Гол. ред. В. П. Сидоренко. Київ: Видавництво КНЕУ, 2023. № 4. 156 с.

INTELLIGENT DIGITAL TECHNOLOGIES AND BUSINESS PROCESS AUTOMATION AS FACTORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: CHALLENGES, OPPORTUNITIES, PROSPECTS

Andriy Prydalniy
Higher Vocational School No. 21, Mykolaiv, Ukraine
under the guidance of Galata N.O. - Master of Industrial Training Vocational School No. 21, Mykolaiv

Abstract. *Intelligent digital technologies and business process automation are rapidly changing the economic environment. They can increase resource efficiency, reduce emissions and improve supply chain management, while also creating socio-economic and ethical risks (including risks to employment, inequality and energy consumption). The article analyses the key challenges, opportunities and prospects for the application of such technologies in the context of sustainable development and offers practical recommendations for businesses and government bodies.*

Keywords*: intelligent digital technologies, artificial intelligence, business process automation, sustainable development, sustainability, Internet of Things, big data, blockchain, robotisation, digital twins, resource efficiency, supply chain management, socio-economic risks, ethical challenges.*

ДОДАТОК А

Таблиця 1 – Вплив основних цифрових технологій на складові сталого розвитку

Технологія	Вплив на економічну сталість	Вплив на соціальну сталість	Вплив на екологічну сталість
Штучний інтелект (AI)	Підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості, оптимізація логістики	Покращення якості медичних послуг, персоналізація освіти, розвиток систем підтримки прийняття рішень	Оптимізація енергоспоживання, прогнозування екологічних ризиків, моніторинг стану навколишнього середовища
Інтернет речей (IoT)	Зниження експлуатаційних витрат в умовах "розумного міста", оптимізація виробничих процесів	Підвищення безпеки життєдіяльності, розвиток smart-громад, покращення якості життя	Точний моніторинг забруднення, раціональне використання ресурсів, контроль якості повітря та води
Блокчейн	Скорочення транзакційних витрат, боротьба з контрафактом, забезпечення прозорості ланцюгів поставок	Забезпечення прозорості та довіри в соціальних проектах, захист персональних даних	Контроль за дотриманням екологічних стандартів, відстеження переробки відходів, моніторинг вуглецевого сліду
Автоматизація бізнес-процесів	Зниження операційних витрат, підвищення продуктивності, скорочення часу виконання операцій	Звільнення людських ресурсів для творчої роботи, підвищення якості обслуговування	Скорочення використання паперової документації, оптимізація використання енергоресурсів

Роботизація	Зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції, цілодобова робота	Зміна структури зайнятості, необхідність перепідготовки кадрів, підвищення безпеки праці	Зменшення відходів виробництва за рахунок точності виконання операцій, економія матеріалів
Хмарні технології	Зниження капітальних витрат на IT-інфраструктуру, гнучкість бізнес-процесів	Покращення доступності послуг та інформації, розвиток дистанційних форм роботи та навчання	Оптимізація використання серверних потужностей, зниження енергоспоживання, віртуалізація ресурсів
Великі дані (Big Data)	Оптимізація бізнес-процесів, прогнозування попиту, персоналізація маркетингу	Покращення якості соціальних послуг, аналіз соціальних тенденцій, підтримка Фприйняття управлінських рішень	Моніторинг екологічних показників, аналіз впливу на довкілля, прогнозування природних катаклізмів

УДК 338.2

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Анна Сабат
Магістрант, гр. 5431мз
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Україна, м. Миколаїв
anetsabat@gmail.com
Наталія Тубальцева
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Україна, м. Миколаїв
natalia.tubaltseva@nuos.edu.ua

Анотація. *Досліджено роль інтелектуальних цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів у формуванні моделей сталого розвитку підприємств. Окреслено основні виклики і перспективи цифрової трансформації.*

Ключові слова: *цифрові технології, автоматизація, бізнес-процеси, цифрова трансформація.*

Вступ. Цифрові зміни сьогодні помітно впливають на роботу підприємств. Інтелектуальні технології і автоматизовані процеси стають частиною щоденного управління, полегшують обробку інформації, зменшують кількість рутинних операцій і дають можливість швидше приймати обґрунтовані рішення. Питанням цифрової модернізації присвячено низку робіт сучасних українських дослідників. У працях С. Козиря, В. Слєсарєва, С. Уса та Т. Хом'яка підкреслено значення моделювання бізнес-процесів у цифровому середовищі. Дослідження М. Кравченка і В. Салабай, а також матеріали Є. Крижановського, А. Ящолта, С. Жукова та Л. Шимановської-Діанич з О. Лозовою показують, як цифрова зрілість та автоматизація впливають на оновлення управлінських практик.

Упорядкування бізнес-процесів, оптимізація ресурсів та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища стають важливою умовою сталого розвитку. Саме тому дослідження впливу таких технологій на діяльність підприємств є актуальним і потребує детального опрацювання.

Мета роботи полягає у дослідженні впливу інтелектуальних цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів, а також у визначенні можливостей і викликів, пов'язаних із їх впровадженням.

Основна частина. Інтелектуальні цифрові технології представляють собою комплекс інструментів – від електронних платформ моделювання до систем аналізу даних та алгоритмів прогнозування. Використання таких рішень дає

змогу структурувати діяльність підприємства, вибудувати логіку взаємодії між підрозділами та підвищити результативність управлінських рішень. У сучасних підручниках із моделювання бізнес-процесів наголошується, що цифрові технології дозволяють врахувати повний цикл операцій, усунути дублювання функцій та оптимізувати витрати часу й ресурсів [1]. Такий підхід формує основу для переходу до стійких моделей розвитку, де ключову роль відіграють ефективність і системність.

Значну увагу у вітчизняних дослідженнях приділяють автоматизованим інструментам управління. Електронні навчальні посібники з управління IT-проектами підкреслюють, що використання моделювання та аналітичних платформ допомагає підприємствам оцінювати залежності між операціями, визначати слабкі місця процесів і готуватися до подальшої інтеграції інтелектуальних технологій [3]. Такі інструменти створюють єдину логіку руху інформації, що позитивно впливає на точність планування та контроль за виконанням робіт. Важливою умовою успішної цифрової трансформації є досягнення підприємством достатнього рівня цифрової зрілості.

У сучасних наукових дослідженнях наголошується, що цифрова зрілість відображає не лише технічний рівень автоматизації, а й готовність організації працювати з новими технологічними моделями, впроваджувати алгоритмічні системи, використовувати дані для ухвалення рішень і підтримувати культуру інновацій [4]. Інтелектуальні цифрові технології стають основою для аналізу великих масивів даних, прогнозування тенденцій, оптимізації логістики та формування моделей раціонального використання ресурсів. Саме поєднання інтелектуальних алгоритмів з автоматизованими платформами дає змогу підприємствам переходити від реактивного до проактивного управління. Аналітичні модулі, системи підтримки рішень, алгоритми машинного навчання створюють можливість передбачати зміни на ринку, зменшувати ризики та оптимізувати виробничі навантаження.

Автоматизація бізнес-процесів охоплює фінансові операції, управління персоналом, логістику, документообіг, комунікацію зі споживачами та внутрішній контроль. У підручниках із реінжинірингу підкреслюється, що автоматизація забезпечує прозорість процесів, зменшує витрати на адміністративні операції та підвищує точність обліку [1]. Завдяки цьому підприємства здатні підвищувати економічну результативність і водночас рухатися в напрямі екологічної та соціальної відповідальності. Автоматизовані моделі управління сприяють енергоефективності, скороченню витрат ресурсів та підвищенню контролю за впливом діяльності на довкілля. Дослідження цифрової зрілості підприємств доводять, що цифрові рішення дозволяють оптимізувати життєвий цикл продукту, впроваджувати екологічно нейтральні

процеси, посилювати моніторинг ресурсів і формувати культуру раціонального споживання [4].

Разом із тим цифрова трансформація супроводжується низкою викликів. Зокрема, йдеться про недостатній рівень технічного забезпечення, потребу у високих інвестиціях, ризики кіберзагроз та необхідність постійного навчання персоналу. У наукових публікаціях наголошується, що складність адаптації корпоративної культури до впровадження інновацій є одним із головних стримувальних чинників розвитку цифрових рішень у бізнесі [2]. Вирішення цих проблем потребує комплексної державної та корпоративної політики, спрямованої на стимулювання інновацій, розвиток цифрових компетентностей і захист інформаційних систем.

Висновок. Підсумовуючи, можна сказати, що цифрові технології і автоматизація дійсно в сучасних реаліях допомагають підприємствам працювати простіше й ефективніше. Вони зменшують монотонну роботу, дозволяють краще планувати ресурси і швидше пристосовуватися до нових умов. Коли бізнес має достатній рівень цифрової підготовленості, такі інструменти стають основою для стабільної і гнучкої роботи, яка підтримує розвиток у майбутньому.

Література

1. Козир С. В., Слєсарєв В. В., Ус С. А., Хом'як Т. В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник. Київ, 2022. 161 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0052353.pdf (дата звернення: 17.11.2025).

2. Кравченко М. О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів. Електронне видання Факультету менеджменту і маркетингу КПІ. 2023. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988 (дата звернення: 17.11.2025).

3. Крижановський Є. М., Ящолт А. Р., Жуков С. О. Моделювання бізнес-процесів та управління ІТ-проєктами : електронний навчальний посібник. Вид. 2-ге, змін. та доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 129 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Kryzhanov_2022_129.pdf (дата звернення: 17.11.2025).

4. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. Економіка: реалії часу. 2024. № 2 (72). С. 74–84. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf (дата звернення: 17.11.2025).

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES

Anna Sabat
student
Natalia Tubaltseva
PhD, associate professor

Abstract. *The role of intelligent digital technologies and automation of business processes in the formation of models of sustainable development of enterprises is studied. The main challenges and prospects of digital transformation are outlined.*

Keywords: *digital technologies, automation, business processes, digital transformation*

УДК 656.1/.5

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НА РИНКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Сергій Селіщев
кандидат економічних наук, доцент
Європейський університет, доцент
м. Київ
120777@i.ua

Анотація. *Матеріал присвячено теоретико-методологічним засадам трансформації ринку транспортно-логістичних послуг України в умовах євроінтеграції, що охоплює гармонізацію нормативно-правового середовища, модернізацію інфраструктури та адаптацію логістичних процесів до стандартів ЄС. Отримані результати формують методологічне підґрунтя для визначення стратегічних напрямів розвитку та ефективного включення України до європейського транспортного простору.*

Ключові слова: *євроінтеграція, логістика, інфраструктура, гармонізація, розвиток.*

Трансформація ринку транспортно-логістичних послуг України в умовах євроінтеграції є складним і багатогранним процесом, що охоплює зміни в нормативно-правовому регулюванні, структурі логістичних потоків, розвитку інфраструктури та адаптації бізнес-моделей до вимог Європейського Союзу. Теоретико-методологічні основи цього процесу формуються на перетині логістичної теорії, інституціональної економіки, теорії інтеграційних процесів та сучасних концепцій управління ланцюгами постачання.

Згідно з основами логістичної науки, ефективність транспортно-логістичних систем значною мірою залежить від скоординованості руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. У контексті євроінтеграції ця скоординованість набуває нового значення, оскільки українська логістична система повинна бути гармонізована зі стандартами та правилами ЄС, зокрема у сферах транспортної безпеки, екологічних норм, технічних вимог до інфраструктури та процедур митного оформлення. Теоретично фундаментом таких змін є концепція інтегрованої логістики, що ґрунтується на створенні єдиного простору перевезень, узгоджених стандартів та уніфікованих процесів.

Важливим методологічним аспектом є використання системного підходу до аналізу ринку транспортно-логістичних послуг. Ринок розглядається як відкрита система, що взаємодіє з макроекономічним середовищем, міжнародними регулятивними інституціями та внутрішніми суб'єктами господарювання. Євроінтеграційний фактор у системному контексті виступає зовнішнім імпульсом розвитку, який стимулює структурні зрушення в транспортних потоках, зміну конкурентних умов і технологічне оновлення логістичної інфраструктури. Системний підхід дозволяє комплексно оцінити наслідки таких змін та визначити ключові напрями модернізації ринку.

Методологія дослідження трансформаційних процесів також передбачає застосування інституціонального підходу. Євроінтеграція включає не лише технічне та технологічне оновлення, але й зміну правил гри, інститутів і норм поведінки на ринку. Важливим елементом є гармонізація українського законодавства з європейським acquis communautaire у сферах транспорту, митної політики, транскордонного співробітництва, мультимодальних перевезень та управління якістю логістичних послуг. Залучення інституціональної методології дозволяє оцінити ступінь відповідності національних правил міжнародним вимогам та визначити напрями подальших реформ.

Крім того, у дослідженні трансформації ринку транспортно-логістичних послуг особливе місце займає концепція сталого розвитку. ЄС приділяє значну увагу екологізації логістики, скороченню шкідливих викидів, підвищенню енергоефективності та розвитку залізничного і водного транспорту як альтернатив автотранспорту. Методологічно це вимагає використання підходів оцінки екологічної ефективності, аналізу життєвих циклів логістичних операцій та інтеграції принципів "зеленої логістики".

У контексті розвитку транспортних коридорів методологічні засади ґрунтуються на теорії просторової економіки та концепції транспорту як ключового елементу міжнародної інтеграції. Євроінтеграція передбачає включення України до TEN-T — Транс'європейської транспортної мережі, що вимагає розвитку інфраструктурних вузлів, мультимодальних терміналів та підвищення пропускної спроможності транспортних маршрутів. Це визначає необхідність використання методів просторового аналізу, логістичного моделювання та прогнозування потоків.

Таким чином, теоретико-методологічні засади трансформації ринку транспортно-логістичних послуг в умовах євроінтеграції охоплюють інтегрований, системний, інституціональний та екологічний підходи. Їх поєднання дозволяє комплексно оцінити виклики й можливості, сформувати стратегічні напрями розвитку логістичного сектору України та забезпечити його ефективну інтеграцію до європейського транспортного простору.

Трансформація транспортно-логістичного ринку України в умовах євроінтеграційного розвитку має виразний прикладний характер, оскільки пов'язана з конкретними реформами, інфраструктурними проєктами, цифровими змінами та адаптацією бізнес-середовища до стандартів Європейського Союзу. На практичному рівні цей процес охоплює гармонізацію нормативно-правової бази, модернізацію транспортної інфраструктури, розвиток мультимодальних перевезень, впровадження цифрових логістичних інструментів, екологізацію транспорту та інтеграцію України до європейських транспортних коридорів.

Одним із ключових практичних напрямів є зближення нормативно-правового забезпечення з acquis communautaire. Україна активно адаптує законодавство у сфері автомобільних, залізничних, водних і повітряних перевезень, приділяючи увагу безпеці руху, технічним стандартам, екологічним вимогам та прозорості ринку. Важливим практичним кроком стало запровадження електронних сервісів, таких як e-TIR, e-CMR, «єТранспорт», які сприяють скороченню часу оформлення документів, зменшенню корупційних ризиків та оптимізації транскордонного руху вантажів. Оцифрування логістичних процедур дозволяє впроваджувати європейську модель paperless logistics, що значно підвищує конкурентоспроможність українських перевізників та експортерів.

Другим важливим блоком є модернізація інфраструктури та розвиток транспортної мережі, спрямовані на інтеграцію до TEN-T. У рамках національних і міжнародних програм фінансується реконструкція автомобільних коридорів, розвиток прикордонних пунктів пропуску, оновлення залізничної інфраструктури, будівництво логістичних хабів і мультимодальних терміналів. Практична значущість полягає у створенні якісних умов для переміщення вантажів, підвищенні пропускної спроможності маршрутів та забезпеченні відповідності технічним стандартам ЄС. Особливо актуальним є розвиток інтермодальних перевезень, де поєднуються залізничний, автомобільний і водний транспорт, що відповідає європейським вимогам щодо зниження навантаження на дорожню інфраструктуру та скорочення викидів CO_2.

Окремої уваги потребує зміна бізнес-моделей логістичних компаній. Умови євроінтеграції стимулюють українських операторів переходити від класичних транспортних послуг до комплексних логістичних рішень: 3PL-, 4PL- та 5PL-моделей. Це включає аутсорсинг логістики, управління ланцюгами постачання,

інтеграцію інформаційних систем (TMS, WMS, ERP), впровадження інтелектуальних технологій планування маршрутів, відстеження вантажів у режимі реального часу, використання Big Data та аналітики попиту. Практичне значення таких інновацій полягає у підвищенні операційної ефективності, скороченні витрат і покращенні якості логістичного сервісу.

Висновок. Отже, практичні аспекти трансформації транспортно-логістичного ринку України охоплюють широкий спектр змін — від модернізації інфраструктури та цифровізації до екологізації й інституційної адаптації. Вони формують комплексну основу для поглиблення інтеграції України до європейського економічного та транспортного простору.

Трансформація ринку транспортно-логістичних послуг України в умовах євроінтеграції ґрунтується на поєднанні системного, інституціонального, інтегрованого та екологічного підходів. Вони забезпечують комплексне бачення змін у регуляції, інфраструктурі та логістичних процесах. Такий методологічний підхід визначає стратегічні орієнтири модернізації та інтеграції у європейський транспортний простір.

Література

1. Балабанов І.Т. Логістика: підручник. — Київ: Центр навчальної літератури, 2020. — 432 с.
2. Європейська інтеграція: навчальний посібник / за ред. В. Резніченка. — Київ: КНЕУ, 2019. — 384 с.
3. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. — 6th ed. — London: Pearson Education, 2022. — 368 p.

TRANSFORMATION PROCESSES IN THE TRANSPORT AND LOGISTICS SERVICES MARKET IN THE CONTEXT OF EURO-INTEGRATION DEVELOPMENT

Serhii Selishchev
European University, Kyiv

Abstract. *The material is devoted to the theoretical and methodological foundations of the transformation of the transport and logistics services market in Ukraine under conditions of European integration, which includes the harmonization of the regulatory and legal environment, modernization of infrastructure, and adaptation of logistics processes to EU standards. The obtained results form a methodological basis for determining strategic development directions and the effective integration of Ukraine into the European transport space.*

Keywords: *Euro-integration, logistics, infrastructure, harmonization, development.*

УДК 614.2:005.21:005.346

CHALLENGES AND BARRIERS TO EFFECTIVE STRATEGIC MANAGEMENT IN UKRAINE'S PRIVATE HEALTHCARE SECTOR

Serhii Serhiichuk
PhD in Economics, Associate Professor,
Guarantor of the educational program «Management and Business Administration»
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine
sergiy.sergiychuk@nuos.edu.ua

Abstract. *The main challenges and barriers to effective strategic management in Ukraine's private healthcare sector have been examined. Organizational, financial, digital, and regulatory factors that limit the development of clinics and the implementation of innovative management models have been analyzed. The importance of strategic planning, digitalization, and service culture for improving the competitiveness and quality of medical services is highlighted.*

Keywords: *private healthcare, strategic management, barriers and challenges, digitization of healthcare services, management efficiency.*

Introduction. Strategic management in private healthcare is a key factor in ensuring the efficiency, competitiveness, and sustainable development of medical institutions. The private healthcare sector in Ukraine is growing rapidly, but its development is accompanied by numerous problems and barriers that limit the implementation of modern management and digital practices. The main challenges are organizational shortcomings, a shortage of highly qualified personnel, financial constraints, insufficient digitalization, regulatory barriers, and market competition. Understanding and systematizing these problems is a prerequisite for forming effective development strategies, optimizing resources, and improving the quality of medical care, which ultimately contributes to improving public health and strengthening the market position of private clinics.

Discussion. An analysis of organizational constraints shows that the lack of integrated processes, weak interdepartmental coordination, and a lack of strategic planning reduce the operational efficiency of clinics. Financial barriers, including high technology costs and dependence on patient solvency, limit investment in digitalization and innovation. Problems with digitalization and technological development, low digital literacy among staff, and data security risks slow down the implementation of modern management solutions. Regulatory barriers and differences in regulatory requirements across regions complicate scaling and the formation of a unified

development strategy for the private sector. The competitive environment, the dominance of large chains, and insufficient market transparency limit the opportunities for small and medium-sized clinics, forcing them to develop branding, service culture, and specialization. Awareness of these factors allows management to formulate adaptive strategic decisions, improve service quality, optimize resources, and strengthen market positions.

Findings. The study identified the following problems and barriers to effective strategic management in private healthcare in Ukraine:

1. Insufficient integration of internal processes and interdepartmental coordination. This manifests itself in the complexity of managing patient flows, the lack of uniform service standards, and difficulties in controlling service quality. Inefficient interaction between medical, administrative, and laboratory services leads to delays in service delivery and increased operating costs [1].

2. Lack of clearly defined strategic plans in small and medium-sized clinics. The absence of a long-term strategy limits the ability of institutions to innovate, scale services, and adapt to changing market conditions. Clinics often focus on current medical practice and local needs, which complicates systematic resource management and the development of multi-profile services [2].

3. Shortage of highly qualified medical and management personnel. Private clinics experience a shortage of highly qualified medical personnel, doctors with narrow specializations, and management personnel capable of effectively organizing processes and implementing modern management models. These human resource constraints significantly undermine the potential for the development of the private medical sector and the effective implementation of strategic plans [3].

4. High costs of implementing modern technologies and digital solutions. Many clinics do not have sufficient financial resources to purchase equipment, licensed software, or build IT infrastructure, which limits their ability to digitize [4].

5. Dependence on patient solvency and market instability. In conditions of economic instability or rising living costs, users may reduce their spending on commercial medical services, which affects clinics' revenues and their ability to invest in development [5].

6. Insufficient funding for innovative projects and service model development. Private clinics often do not receive enough external investment or grants for research and implementation of innovative service approaches (e.g., loyalty programs, mobile applications for patients), which limits their strategic growth and modernization [6].

7. Limited implementation of electronic medical systems and telemedicine services. Despite the availability of modern technologies for maintaining electronic medical records, remote consultations, and patient data analytics, many institutions have not yet integrated these systems into their daily practice. This leads to duplication of documents, errors in medical records, and reduced management efficiency [7].

8. Low digital literacy among staff and patients. Healthcare workers need training and adaptation to new platforms, and patients are not always able to use

electronic services due to insufficient knowledge of digital tools. This creates additional training and support costs and slows down the full integration of technologies into service processes [4].

9. Risks to the security and confidentiality of medical data. The implementation of electronic systems requires the protection of personal data, compliance with regulatory requirements, and cybersecurity. Any security breaches can have serious legal and reputational consequences for private clinics, which increases caution in the implementation of digital solutions and slows down the digitization process [8].

10. Imperfect legislation on licensing, certification, and quality control of medical services. Frequent changes in regulations and insufficient specificity of requirements complicate the planning of clinic development and the implementation of quality standards, especially for small and medium-sized institutions. This creates an additional burden on administrative resources and reduces the flexibility of management decisions [9].

11. Lack of incentives for the implementation of modern management and digital solutions. There are virtually no government programs to support the digitization of medical facilities or the introduction of electronic medical systems, which makes investing in technology a significant financial risk for private companies [10].

12. Regional differences in regulatory requirements and service availability. In different regions of Ukraine, licensing, certification, and control requirements can vary significantly, creating an imbalance in competition and unequal conditions for the development of clinics. This forces institutions to adapt their strategies to local conditions instead of focusing on a single national development strategy [11].

13. High concentration of large chains and dominance of top players in key markets. Large holdings such as Dobrobut, Dila, and Sinevo Ukraine have significant financial, technological, and human resources, which allows them to scale their services, implement modern digital and management solutions, and maintain stable quality of medical care. This complicates competition for new and small players who cannot offer a similar range of services and technological innovations [12].

14. Insufficient market transparency and limited analytical information for strategic planning. Effective clinic management requires data on demand for various medical services, patient behavior, the level of competition, and regional market characteristics. The lack of systematic statistical data forces clinic management to make decisions based on incomplete or fragmentary information, which increases the risk of errors in development strategy [13].

15. The need to develop branding, marketing strategies, and service culture. Patients are increasingly choosing clinics not only based on medical indicators, but also on the level of service, image, and convenience of services. Insufficient attention to brand building, communication with patients, and raising customer-oriented service

standards limits the ability of clinics to compete effectively and consolidate their position in the market [14].

Conclusion and the Future Research. An analysis of the problems and barriers to effective strategic management in private healthcare in Ukraine shows that the key constraints are organizational shortcomings, limited financial resources, insufficient digitalization, regulatory complexities, and high market competition. These factors are interrelated and affect the ability of clinics to effectively implement strategic plans, improve the quality of medical services, and introduce innovative management models. Awareness and systematization of these barriers allows us to form a basis for developing practical recommendations for improving the effectiveness of strategic management in the private medical sector.

References:

1. Panchyshyn, N. Y., Dmytruk, I. O., Terenda, N. O., et al. (2025). The role of comprehensive quality management of medical services in the healthcare system. *Visnyk of Social Hygiene and Healthcare Organization of Ukraine*, (1), 45–58. https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.1.15345

2. Hellowell, M., Kutsenko, V., & Rychkovska, I. (2025). Private provision of health services in Ukraine: A qualitative study. *Social Science & Medicine*. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168851025001058

3. Problems of modernizing human resources in the healthcare system of Ukraine. (2019). *Interregional Academy of Personnel Management*, 171–172. https://maup.com.ua/assets/files/science/conf/problemi-modernizacii_vipusk-15.pdf

4. Ryabkov, S., et al. (2025). Pathways to overcoming barriers to the development of telemedicine at the primary health care level in Ukraine. *ScienceRise: Medical Science*. https://doi.org/10.15587/2519-4798.2025.339145

5. WHO / P4H Network. (2023). Can people afford to pay for health care? New evidence on financial protection in Ukraine. URL: https://p4h.world/en/documents/can-people-afford-to-pay-for-health-care-2023-who-report-on-financial-protection-in-ukraine/

6. Innovations and investments. (2025). *Finance of Ukraine*, (2), 81–90. https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/download/104/102/

7. Advantages, opportunities, and challenges of digital interaction in the eHealth system: The case of a private obstetric medical center. (2023). *Electronic Health System of Ukraine*. https://ehealth.gov.ua/2023/02/02/perevagy-mozhlyvosti-ta-trudnoshhi-tsyfrovoyi-vzayemodiyi-v-esoz-na-prykladi-pryvatnogo-akusherskogo-medychnogo-tsentru/

8. Trofimenko, O. (2023). Cybersecurity issues of medical computer systems. *Ukrainian Information Security Research Journal*. https://doi.org/10.18372/2410-7840.23.15153

9. Draft Law «On the Organization of Medical Care for the Population in Ukraine» / *Apteka Online*. URL: https://www.apteka.ua/article/426436

10. Electronic Health System of Ukraine. (2024). *Official eHealth website.* https://ehealth.gov.ua/2024/page/3/

11. Batryn, O. V. (2024). Administrative and legal regulation of licensing for medical practice. *Law and Safety (Pravo i Bezpeka),* (1 (92)), 33–45. https://doi.org/10.32631/pb.2024.1.03

12. AIN. (2025, May 6). Over UAH 30 billion in revenue earned by the largest private medical facilities in Ukraine since 2023. AIN.ua. https://ain.ua/2025/05/06/ponad-30-mlrd-grn-doxodu-otrimali-naibilsi-privatni-medzaklady-v-ukrayini-z-2023-roku/

13. Razumkov Centre. (2023). Private healthcare: Development prospects in Ukraine (p. 16). Kyiv. https://razumkov.org.ua/images/2023/06/14/2023-MEDICINA-ENGL.pdf

14. Bondarenko, A., Hordiienko, V., & Koroshchenko, V. (2023). The role of marketing strategy in the activities of medical institutions under the conditions of COVID-19. Visnyk of Sumy State University. Management and Business Education, (1), 7–16. https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2023/1.pdf

ВИКЛИКИ ТА БАР'ЄРИ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРИВАТНОМУ СЕКТОРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Сергій Сергійчук
Національний університет адмірала Макарова, м. Миколаїв

Анотація. *Досліджено основні виклики та бар'єри на шляху до ефективного стратегічного управління в приватному секторі охорони здоров'я України. Проаналізовано організаційні, фінансові, цифрові та регуляторні чинники, що обмежують розвиток клінік та впровадження інноваційних моделей управління. Висвітлено важливість стратегічного планування, цифровізації та сервісної культури для підвищення конкурентоспроможності та якості медичних послуг.*

Ключові слова: *приватна охорона здоров'я, стратегічне управління, бар'єри та виклики, цифровізація медичних послуг, ефективність менеджменту.*

УДК 336.76

ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ: ІНСТРУМЕНТИ, РИЗИКИ, РЕЗУЛЬТАТИ

Анастасія Снігаренко
студентка 4 курсу ФФБС
Бондаренко Павло
к.е.н, ст. викладач кафедри ФМФР
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, Україна
nastiasniharenko08@gmail.com

Анотація: *У тезах розглянуто сучасні підходи до оцінки інвестиційної діяльності страхових компаній. Проаналізовано основні інструменти портфельного формування, ключові ризики та методи їхнього контролю, а також наведено критерії оцінки результативності. Дослідження поєднує аналітичний огляд міжнародних звітів і національних досліджень, що дозволяє виокремити практичні рекомендації щодо оптимізації інвестиційних стратегій.*

Ключові слова: *інвестиційна діяльність страхових компаній; інвестиційний портфель; ризик-менеджмент; оцінка результативності; оптимізація портфеля.*

Актуальність дослідження. Інвестиційна діяльність страхових компаній є ключовим чинником забезпечення їх фінансової стійкості. У сучасних умовах високої нестабільності фінансових ринків, підвищених регуляторних вимог та структурних змін у світовій економіці потреба в удосконаленні системи оцінки інвестиційної діяльності набуває особливої значущості. Міжнародні аналітичні огляди свідчать про посилення ризиків інвестування та зниження середньої дохідності активів страховиків, що зумовлює необхідність впровадження ризик-орієнтованих методів управління портфелем.

Мета дослідження. Метою дослідження є формування науково-обґрунтованої системи оцінки інвестиційної діяльності страхових компаній, яка об’єднує інструментарій аналітики портфеля, методи кількісної оцінки ризиків та показники вимірювання результативності.

Виклад основного матеріалу. Інвестиційна діяльність страховиків виконує дві взаємопов'язані функції: забезпечення платоспроможності та отримання доходності для покриття страхових зобов’язань. Тому система оцінки інвестиційної діяльності повинна поєднувати якісні управлінські підходи й кількісні індикатори. Інвестиційний набір інструментів страховика традиційно включає державні та корпоративні облігації, депозитні інструменти, акції,

інвестиції в нерухомість та альтернативні активи, а також деривативи для хеджування позицій [1]. В умовах низьких процентних ставок та високої конкуренції за прибуткові активи багато компаній переглядають структуру портфеля, розширюючи інвестиції в корпоративний кредит, інфраструктурні проєкти й стратегічні фонди. При цьому вибір інструментів визначається не лише потенційною доходністю, а й вимогами до ліквідності, строковості активів та можливості виконання зобов'язань за страховими полісами. Аналіз останніх досліджень показує, що для українських страховиків характерні тенденції до зниження вартості інвестиційних активів та звуження кола привабливих інструментів. Це створює потребу в диверсифікації портфеля та пошуку нестандартних рішень у межах локальних ринкових обмежень [4].

Ризики інвестування страховиків мають багатовимірний характер і включають кредитний ризик контрагентів, ринковий ризик (процентний і валютний), ліквідні ризики, операційні ризики, що ускладнюється взаємодією з підстраховим і перестраховим бізнесом [2; 3]. Сучасні підходи до оцінки ризиків передбачають інтеграцію кількісних методів: стрес-тестування, сценарний аналіз, показники VAR. Міжнародні огляди показують, що тиск на доходність активів та підвищений прийом кредитного ризику підвищують значущість нормування концентрації й активної ідентифікації контрагентських ризиків [1].

Оцінка ефективності інвестиційної діяльності передбачає поєднання фінансових та регуляторних показників. До фінансових критеріїв належать абсолютна та відносна доходність портфеля, ризик-скоригована доходність (Sharpe-ratio, модифіковані під страховий контекст) та внесок інвестицій у загальну прибутковість компанії. Регуляторні критерії включають стійкість капіталу та відповідність нормативам ліквідності [2]. Урахування коротко- та довгострокових часових проміжків є ключовим: частина інвестицій спрямована на покриття негайних зобов'язань і потребує високої ліквідності, інша — на довгострокові резерви та допускає інвестиції в менш ліквідні, але потенційно більш прибуткові активи [4].

Синтез аналітичних матеріалів дозволяє сформулювати кілька практичних висновків. По-перше, застосування інструментів ALM та регулярне стрес-тестування портфеля підвищує здатність страховика витримувати ринкові коливання без критичного зниження платоспроможності. По-друге, диверсифікація за типами активів, галузями зменшує концентраційні ризики..

Висновок. Оцінка інвестиційної діяльності страхових компаній повинна мати інтегрований характер: поєднувати якісний менеджмент портфеля, кількісні індикатори ризику та регуляторну оцінку капіталу. Менеджерам важливо інтегрувати ризик-орієнтований підхід у процес прийняття інвестиційних рішень і постійно відслідковувати вплив портфеля на показники платоспроможності та ліквідності.

Література

1. GIMAR. *International Association of Insurance Supervisors*. URL: https://www.iais.org/activities-topics/financial-stability/gimar/ (date of access: 22.11.2025).

2. Paminto A. COVID-19 pandemic and firm performance in the insurance industry in developed and emerging markets. Business Perspectives. 2023. P. 85–91. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19154/IM%D0%A1_2023_01_Paminto.pdf (date of access: 22.11.2025).

3. Poufinas T. Investment Portfolio Allocation and Insurance Solvency: New Evidence from Insurance Groups in the Era of Solvency II. MDPI. 2024. P. 5–11. URL: https://www.mdpi.com/2227-9091/12/12/191 (date of access: 22.11.2025).

4. Попова Л. В. Інвестиційна діяльність страхових компаній на ринку страхових послуг україни: оцінка та напрями розвитку в сучасних умовах. Проблеми системного підходу в економіці. 2024. С. 75–80. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_94_2024_ukr/13.pdf (дата звернення 23.11.2025)

EVALUATION OF INVESTMENT ACTIVITIES OF INSURANCE COMPANIES: TOOLS, RISKS, RESULTS

Anastasiia Sniharenko
4th-year student, Faculty of Finance, Banking and Insurance
Pavlo Bondarenko
PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of Financial Markets and Financial Regulation
Odessa National Economic University
Odessa, Ukraine

Abstract: *The paper examines modern approaches to evaluating the investment activities of insurance companies. The main tools for portfolio formation, key risks, and methods for their management, and presents criteria for assessing performance. The study combines an analytical review of international reports and national research, which allows identifying practical recommendations for optimizing investment strategies.*

Keywords: *investment activities of insurance companies; investment portfolio; risk management; performance evaluation; portfolio optimization.*

СЕКЦІЯ 6
ОБЛІК, АНАЛІЗ, АУДИТ, КОНТРОЛЬ, ЗВІТНІСТЬ ТА ОПОДАТКУВАННЯ: СУЧАСНА ПАРАДИГМА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

УДК 657

АНАЛІЗ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Катерина Бурунсуз
кандидат технічних наук,
доцент кафедри обліку і економічного аналізу
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
kateryna.burunsuz@nuos.edu.ua

Анотація. *Зазначено провідну роль середніх та великих підприємств у відновленні та реконструкції України. Наведено дані про збитки підприємств у 2022 р. Проаналізовано прибутки та збитки великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності.*

Ключові слова: *галузевий аналіз, економічний шок, прибуток, збиток, економічна стабільність.*

Війна Росії проти України завдала величезних людських втрат та економічних збитків. Військова агресія призвела до переміщення приблизно чверті населення в межах та за межі України, а також до зруйнування або пошкодження житла, підприємств та інфраструктури. Після початкового шоку економіка поступово адаптувалася завдяки ефективним політичним заходам та суттєвій зовнішній підтримці. Однак ситуація з безпекою, дефіцит робочої сили та енергії продовжують перешкоджати економічній діяльності [1].

Приватний сектор відіграватиме центральну роль у відновленні та реконструкції України, а також у підвищенні доходів і добробуту населення. Повне використання потенціалу великих та середніх підприємств передбачає збільшення приватних інвестицій, підвищення продуктивності та зростання експорту. Досягнення цих цілей вимагатиме зміцнення законодавчої бази, сприяння конкуренції та інноваціям, а також покращення доступу до фінансування для залучення як внутрішніх, так і міжнародних інвестицій [1].

Метою дослідження є проведення галузевого аналізу підприємств України в умовах військових дій.

За офіційними даними уряду війна завдала значних збитків великим і середнім підприємствам України [2]. За дев'ять місяців 2022 року компанії повідомили про загальний збиток у 134,7 млрд грн (табл. 1). За аналогічний період 2021 року ці компанії мали 321,8 млрд грн прибутку. Найбільші збитки зазнали підприємства переробної промисловості (82,7 млрд грн) та енергетичної галузі (постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря) (75,9 млрд грн). Хоча у 2023 році відбулося поступове відновлення прибутковості українських підприємств, загальний прибуток досяг лише 27 % довоєнного рівня [2].

Економічний шок та відновлення були неоднорідними для різних регіонів та видів підприємств. Багато підприємств на сході, в районах, куди вторглася Росія, або поблизу них, припинили свою діяльність. Частина з цих підприємств переїхали до західних регіонів. Деякі цифрові фірми перейшли до гібридної діяльності, частина їхньої робочої сили знаходиться за межами України.

Тенденції в різних секторах були різними, наприклад, зростання потреб у обороні, логістиці та реконструкції призвело до дефіциту потужностей у цих секторах, тоді як переміщення населення скоротило попит у таких секторах, як соціальні послуги [1].

Дані в таблиці 1 наведено без урахування тимчасово окупованих Російською Федерацією територій та частини територій, на яких ведуться/велися військові дії.

Таблиця 1.

Прибуток/збиток великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності, січень –вересень 2021-2023 рр. [2,3]

Галузь	2021 р.	2022 р.	2023 р.
	Прибуток/ збиток, млн грн	Прибуток/ збиток, млн грн	Прибуток/ збиток, млн грн
1	2	3	4
Промисловість	321,833.6	-134,712.8	87,963.3
Добування корисних копалин	159,185.0	25,917.8	33,374.2
Виробництво	143,857.8	-82,702.7	71,870.6
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	18,547.2	-11,015.1	38,305.0
текстильна промисловість, пошиття одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	1,001.7	160.4	2,565.9
виробництво виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфія	6,205.8	1,709.8	4,680.3
виробництво коксу та продуктів переробки нафти	9,786.8	-3,293.6	-665.6
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	12,247.0	-26,715.4	5,835.0

виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	4,512.1	3,391.6	3,928.0
виробництво гумових і пластмасових виробів, виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	11,854.3	-10,455.7	8,465.9
виробництво основних металів, виробництво готових металевих виробів, крім машин та устаткування	73,051.0	-21,086.9	-7,486.9
Інженерія	3,893.9	-14,704.3	12,842.5
виробництво комп'ютерної, електронної та оптичної продукції	433.2	184.4	2,280.0
виробництво електрообладнання	261.6	445.9	985.3
виробництво машин та устаткування, що не входять до інших угруповань	481.8	-10,393.8	2,235.9
виробництво автотранспортних засобів, причепів, напівпричепів та іншого транспортного обладнання	2,717.3	-4,940.8	7,341.3
виробництво меблів та інше виробництво, ремонт і монтаж машин і устаткування	2,758.0	-693.5	3,400.5
Електрика, газ, пара та кондиційоване повітря	19,968.0	-75,872.6	-16,507.8
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	-1,177.2	-2,055.3	-773.7

Висновок. Пристосовуючись до реалій військових дій, значна частка великих і середніх підприємств, які раніше звітували про збитки, відновили довоєнний рівень прибутковості. Серед галузей найменшу частку прибуткових підприємств фіксують у добувній промисловості, постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, а також водопостачанні, водовідведенні та поводженні з відходами.

Література

1. OECD (2025), OECD Economic Surveys: Ukraine 2025, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/940cee85-en. (дата звернення 20.11.2025).

2. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік, 86 с. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf (дата звернення 19.11.2025).

3. Державна служба статистики України https://stat.gov.ua/uk (дата звернення 15.11.2025).

ANALYSIS OF PROFIT OF UKRAINIAN ENTERPRISES BY TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

Kateryna Burunsuz
Ph.D., Associate Professor of Department of Accounting and Economic Analysis
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolayiv, Ukraine

Abstract. *The leading role of medium and large enterprises in the restoration and reconstruction of Ukraine is noted. Data on losses of enterprises in 2022 are provided. Profits and losses of large and medium-sized enterprises by type of economic activity are analyzed.*

Keywords: *industry analysis, economic shock, profit, loss, economic stability.*

УДК 005.35:657.6

АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Карина Гаврашенко
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
gkarinka135@gmail.com
Науковий керівник: **Світлана Бурлан**
кандидатка, доцентка, професорка кафедри обліку і економічного аналізу
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
svitlana.burlan@nuos.edu.com

Анотація*: У роботі здійснено порівняльний аналіз аудиту фінансової звітності та звітності зі сталого розвитку з метою виявлення їх спільних і відмінних характеристик. Визначено особливості нормативно-правового регулювання та методичних підходів до аудиту фінансової та нефінансової*

інформації, а також роль принципу подвійної суттєвості в аудиті ESG-інформації. Обґрунтовано, що поєднання результатів обох видів аудиту формує комплексне уявлення про прозорість і стійкість діяльності підприємства. Підкреслено зростання значущості аудиту звітності зі сталого розвитку в умовах євроінтеграції та переходу до відповідального корпоративного управління.

Ключові слова: *аудит, фінансова звітність, звітність зі сталого розвитку, порівняльний аналіз, подвійна суттєвість, нефінансова інформація*

В умовах сталого розвитку зростає значення як фінансової, так і нефінансової звітності, що відображає екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства і формує комплексне уявлення про його вплив на суспільство та довкілля. На відміну від фінансової звітності, орієнтованої переважно на економічні результати, звітність зі сталого розвитку забезпечує ширше розкриття інформації та демонструє відповідність стратегії компанії принципам сталого розвитку, що зумовлює необхідність її аудиту. Якість аудиту звітності про сталий розвиток в значної мірі залежить від розуміння аудитором особливостей даного виду аудиторських послуг. У цьому контексті дослідження відмінностей між аудитом нефінансової інформації про сталий розвиток та аудитом фінансової звітності набуває особливого значення

Метою дослідження є виявлення особливостей аудиту звітності про сталий розвиток суб'єкта господарювання на основі порівняльного аналізу аудиту фінансової та нефінансової інформації.

В процесі дослідження було проведено співставлення аудиту фінансової звітності та нефінансової інформації за 10 ключовим параметрами, що дозволило виявити особливості аудиту звітності про сталий розвиток (табл. 1).

Як свідчать дані таблиці 1, до особливостей аудиторської перевірки звітності зі сталого розвитку можно віднести: використання спеціальної нормативно-правової бази; орієнтація на більш зацікавлених сторін; висока складність та трудомісткість проведення аудиту; орієнтованість на оцінку впливу компанії на навколишнє середовище та соціальну сферу; використання специфічних методів при виконанні завдання.

Ключовими відмінностями аудиту звітності зі сталого розвитку від аудиту фінансової звітності є можливість забезпечення при виконанні завдання як обґрунтованої, так і обмеженої відповідальності, а також використання концепції подвійної суттєвості при аудиті звітності.

Можливість застосування обмеженої впевненості в аудиті звітності зі сталого розвитку зумовлена складністю вимірювання нефінансових показників, значною часткою якісних характеристик і неповною стандартизованістю ESG-оцінювання, тоді як аудит фінансової звітності передбачає виключно обґрунтовану впевненість, що забезпечує вищий рівень достовірності інформації та її вирішальний вплив на економічні рішення користувачів [1].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика аудиту фінансової звітності та аудиту звітності зі сталого розвитку

№	Параметри порівняння	Аудит фінансової звітності	Аудит звітності зі сталого розвитку
1	*2*	*3*	*4*
1	Поняття	Незалежна перевірка фінансової звітності з метою висловлення думки щодо її достовірності	Незалежна перевірка, яка забезпечує розумну або обмежену впевненість щодо нефінансової інформації
2	Нормативно-правова база	Нормативно-правові акти, що регулюють аудит фінансової звітності	Нормативно-правові акти, що регулюють аудит звітності зі сталого розвитку
3	Стандарти	Міжнародні стандарти аудиту (ISA)	Міжнародні завдання з надання впевненості (ISAE 3000) Міжнародний стандарт із забезпечення сталого розвитку (ISSA 5000)
4	Користувачі	Широке коло зацікавлених сторін, переважно інвестори	Ширше коло користувачів: ESG-стейкхолдери, громада, регулятори
5	Об’єкт	Фінансова звітність та її складові	Звітність зі сталого розвитку та її елементи (ESG-показники)
6	Суб’єкти	Аудитори	Практикуючий фахівець
7	Орієнтованість при аудиті	Фінансові та операційних аспектах діяльності компанії	Оцінка впливу компанії на довкілля та соціальну сферу
8	Рівень впевненості	Обґрунтована впевненість	Обґрунтована або обмежена впевненість
9	Концепція суттєвості	Концепція суттєвості	Концепція подвійної суттєвості
10.	Інструментарій	Традиційний, що використовується при аудиті фінансової звітності	1. Інструментарій бізнес-аналізу 2. Цифровой інструментарій, у т.ч. інформаційні ресурси

Складено автором на основі джерел [2-4]

Оцінка подвійної суттєвості при виконанні завдання з надання впевненості щодо звітності сталого розвитку необхідна не лише для дотримання правил ESG,

а й надає компанії стратегічні переваги у виявленні можливостей для підвищення показників її стійкості, зміцнення відносин з зацікавленими сторонами, і в результаті - стимулювання зростання бізнесу.

Методика аудиту фінансової звітності ґрунтується на застосуванні стандартизованих процедур, що включають планування перевірки, оцінку ризиків суттєвого викривлення, аналіз системи внутрішнього контролю, тестування відповідності, процедури по суті та формування аудиторського звіту щодо достовірності фінансових показників. Натомість аудит звітності зі сталого розвитку має комплексний характер і поєднує фінансові та нефінансові методи, спрямовані на оцінку ESG-показників через ідентифікацію ризиків, визначення суттєвих аспектів, перевірку політик сталого розвитку та відповідності міжнародним стандартам. Спільною рисою обох підходів є забезпечення достовірності інформації, однак аудит ЗСР відзначається ширшим інструментарієм і міждисциплінарністю [5].

Висновок. Отже, аудит фінансової звітності та аудит звітності зі сталого розвитку мають спільну мету — підвищення прозорості та довіри до діяльності підприємства, проте відрізняються за об’єктами перевірки, методологією та стратегічною орієнтацією. Фінансовий аудит спрямований на підтвердження достовірності показників і відповідності стандартам, формуючи основу для економічних рішень та довіру інвесторів. Натомість аудит сталого розвитку зосереджується на екологічних, соціальних та управлінських аспектах і оцінює здатність підприємства до довгострокового розвитку.

Ключова різниця полягає у часовому горизонті: фінансовий аудит аналізує минулі результати, тоді як аудит сталого розвитку орієнтований на майбутнє та управління ризиками. Їх інтеграція забезпечує комплексну оцінку діяльності, поєднуючи економічну ефективність із принципами відповідального розвитку та створюючи підґрунтя для зміцнення конкурентоспроможності й сталого зростання.

Облік виявлених в процесі дослідження особливостей аудиту нефінансової звітності дозволить підвищити якість виконання завдання з надання впевненості щодо сталого розвитку компанії та мінімізувати пов’язані з ним витрати.

Література

1. Міжнародний стандарт із забезпечення сталого розвитку: ISSA 5000. URL:https://www.iaasb.org/publications/nadannya-vpevnenosti-schodo-stalogo-rozvitku-issa-5000

2. Лучко М. Р., Глух Н. В. Методичні рекомендації для проведення практичних занять з дисципліни «Аудит нефінансової звітності». ЗУНУ, 2024. URL:https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/f46f7c6a-adc9-4a38-9ff0-7d2487e08b07/content

3. Костирко Р. О., Костирко Л. А., Лубенченко О. Е., Чернодубова Е. В. Інтегрована корпоративна звітність : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Сєвєродонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020.

URL:https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6c485e5a-a676-4fcf-8838-a228e405be82/content

4. Федоров І. О., Гордополов В. Ю. Роль нефінансової звітності в інтегрованому підході до аудиту підприємств суспільного інтересу // БізнесІнформ. 2024. № 8. С. 335-340. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-335_340.pdf

5. Петренко Л.М. «Аудит сталого розвитку» : навчальний посібник. - Київ : КНЕУ, 2020.

AUDIT OF FINANCIAL STATEMENTS AND SUSTAINABILITY REPORTING: A COMPARATIVE ANALYSIS

Karyna Havrashenko
Second-level (Master's) higher education student
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine
gkarinka135@gmail.com
Scientific Supervisor: **Svitlana Burlan**
PhD, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting and Economic Analysis
Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine
svitlana.burlan@nuos.edu.com

Abstract: *This paper provides a comparative analysis of the audit of financial statements and sustainability reporting in order to identify their common and distinctive features. The study determines the specifics of regulatory frameworks and methodological approaches to auditing financial and non-financial information, as well as the role of the double materiality principle in ESG information auditing. It is substantiated that the integration of the results of both types of audit forms a comprehensive view of the transparency and sustainability of an enterprise's activities. The growing importance of sustainability reporting audit in the context of European integration and the transition to responsible corporate governance is emphasized.*

Keywords: *audit, financial statements, sustainability reporting, comparative analysis, double materiality, non-financial information*

УДК 657.37

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ СУТТЄВОСТІ ІНФОРМАЦІЇ ПРИ ФОРМУВАННІ ESG-ЗВІТІВ

Зінаїда Колмацуй
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
zinok22@gmail.com
Науковий керівник: **Олена Погорєлова**
доктор економічних наук,
професор кафедри обліку і економічного аналізу
Національного університету кораблебудування
імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна

Анотація: *Розглянуто проблему визначення суттєвості показників нефінансової звітності на основі ESG-даних та проаналізовано підходи, подані в міжнародних стандартах GRI, SASB, CSRD і TCFD. Визначення суттєвих тем дозволяє забезпечити інформативність звітності та підвищити її корисність для зацікавлених сторін.*

Ключові слова: *ESG-дані, нефінансова звітність, суттєвість, сталий розвиток, GRI, SASB, CSRD, TCFD, інвестиційна привабливість, корпоративна звітність.*

Підготовка звітності зі сталого розвитку потребує вирішення такої проблеми як визначення суттєвості показників при складанні нефінансової звітності, які пов`язані з використанням ESG—даних. Тобто перед підприємствами, які надають зацікавленим сторонам інформацію про нефінансові аспекти своєї діяльності таких, як екологічні та соціальні виникає питання: яка інформація є суттєвої для розкриття ESG факторів ,так як це впливає на інвестиційну привабливість підприємства. Поняття суттєвості показників нефінансової звітності в вітчизняній літературі визначено недостатньо повно. Тому, для визначення сутності інформації нефінансової звітності і оцінка її впливу на корисність для зацікавлених сторін з метою прийняття управлінських рішень необхідно проаналізувати визначення цієї категорії в міжнародних стандартах в галузі сталого розвитку(GRI); стандарти обліку в галузі сталого розвитку (SASB); Директива корпоративної звітності сталого розвитку(CSRD); рекомендації з обліку фінансових наслідків кліматичних змін(TCFD)

Таблиця 1

Визначення сутностної інформації в міжнародних стандартах

Міжнародні стандарти	Визначення суттєвості показників	Концепція суттєвості
GRI	Суттєві показники – це ті, які відображають значні екологічні, економічні та соціальні впливи організації або впливають на оцінки і рішення зацікавлених сторін	Суттєвість економічного, екологічного і соціального впливу підприємства
CSRD	Суттєвою є інформація, показники якої відображають розвиток, діяльність і стан підприємства, а також впливи діяльності підприємства на екологічні і соціальні питання	Фінансова суттєвість та суттєвість економічного, екологічного і соціального впливу
SASB	Фінансові показники, які впливають на фінансовий стан або виробничі показники	Фінансова суттєвість
TCFD	Пріоритет надається показникам фінансової звітності, суттєвість показників, пов`язаних з кліматичними змінами визначається організацією відповідно їх впливу на фінансові показники	Фінансова суттєвість
ISSB	Фінансова інформація ,яка пов`язана зі сталим розвитком, є суттєвою, якщо вона впливає на рішення основних користувачів фінансової звітності	Фінансова суттєвість

Наведені в таблиці стандарти розглядають суттєвість інформації як інструмент для вибору тем сталого розвитку ,за якими організація повинна звітувати. Можна визначити два основних підходи.

До розуміння суттєвості нефінансової інформації: фінансова суттєвість (орієнтація переважно на облік впливу зовнішніх факторів на організацію) і суттєвість впливу (вплив організації на суспільство і довкілля). Найбільш відомі і широко застосовані у світі стандарти нефінансової звітності GRI-містить визначення суттєвості, згідно якому суттєві SRG-теми – це теми, які становлять найбільш значними впливи організації на економіку, довкілля і суспільство.

Визначення поняття суттєвості ERG-даних, їх аналіз та оцінка дасть змогу розробити рекомендації по формуванню нефінансової звітності з урахуванням вимог усіх зацікавлених сторін .

Література

1. Будько О. Принципи підготовки звітності зі сталого розвитку. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: економічні науки. 2020. № 57. С. 26–34. URL:https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1644/1/5.pdf (дата звернення: 18.02.2025).

2. Лоханова Н. О. Облік у системі управління економічною стійкістю підприємств: інституціональний підхід: автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.09. Одеса, 2013. 45 с.

3. Проданчук М. Розвиток інтегрованої звітності в забезпеченні збалансованої системи показників управлінської системи / М. Проданчук та ін.

Financial and credit activity problems of theory and practice. 2021. № 6 (47). С. 111–123. URL: https://fkd.net.ua/ index.php/fkd/article/view/3928 (дата звернення: 17.02.2025).

4. Сингаївська А. Корпоративна соціальна відповідальність : опор. конспект лекцій. Київ : Київ. ун-т ринк. відносин, 2013. 41 с.

5. Солодовнік О., Майданник О. Підходи до оцінки суттєвості у звітності про сталий розвиток згідно з міжнародними та європейськими стандартами. Економіка та суспільство. 2024. № 63, 8. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-83 (дата звернення: 17.02.2025).

DEFINITION OF THE CONCEPT OF MATERIALITY OF INFORMATION WHEN PREPARING ESG REPORTS

Zinaida Kolmatsuy
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract: *The problem of determining the materiality of non-financial reporting indicators based on ESG data is considered and the approaches presented in the international standards GRI, SASB, CSRD and TCFD are analyzed. Determining material topics allows ensuring the informativeness of reporting and increasing its usefulness for stakeholders.*

Keywords: *ESG data, non-financial reporting, materiality, sustainable development, GRI, SASB, CSRD, TCFD, investment attractiveness, corporate reporting.*

УДК 004.8:502.131.1:330.15

ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Ольга Лега
к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування
Тетяна Прийдак
к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування
Людмила Яловега
к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування
Полтавський державний аграрний університет, Україна
olga.lega@pdau.edu.ua

Анотація. *Розкрито роль штучного інтелекту у формуванні цифрових екосистем сталого розвитку та зниженні екологічних ризиків. Показано, що AI забезпечує точний екологічний моніторинг і оптимізацію ресурсоспоживання завдяки інтеграції різних джерел даних. Наголошено на важливості розвитку*

цифрової інфраструктури та стандартизації екологічних даних для масштабування інтелектуальних рішень.

***Ключові слова**: штучний інтелект; сталий розвиток; цифрові екосистеми; екологічні ризики; ресурсоспоживання.*

Вступ. Діджиталізація та впровадження штучного інтелекту формують нову парадигму сталого розвитку, у якій екологічна відповідальність, оптимізація ресурсоспоживання та управління ризиками базуються на високоточній аналітиці цифрових технологій. Ефективність таких екосистем залежить не лише від технологічних інновацій, а й від зрілості національної AI-інфраструктури, що може бути об'єктивно оцінена за міжнародними індексами цифрової та інноваційної готовності [1].

Метою дослідження є оцінювання стану AI-готовності України та визначення її потенціалу щодо інтеграції штучного інтелекту у цифрові екосистеми сталого розвитку, зокрема в контексті екологічної політики.

Результати дослідження. Аналіз міжнародних рейтингів демонструє, що позиції України у сфері цифрової та AI-готовності формують змішаний, проте загалом позитивний профіль розвитку. Дані Global AI Index 2024 та Annex II Detailed Scores [2; 3] свідчать про поступове формування інституційних і технологічних передумов для становлення цифрових екосистем сталого розвитку. Найвищі результати спостерігаються за урядовим компонентом: значення Government Pillar (68,93) та показник Government Strategy у GAI (48) підтверджують сильну державну орієнтацію на цифровізацію та високий рівень інституційної готовності. Водночас Research & Development (65 балів) та середні значення інфраструктурних індикаторів (59 у GAI та 54,75 у Annex II) відображають наявність достатнього наукового потенціалу й стабільного цифрового середовища, здатного підтримувати впровадження AI-рішень. Показник Talent (51) окреслює середній рівень кадрової спроможності, що потребує подальшого розвитку та спеціалізації. На противагу цим сильним сторонам, низькі значення Operating Environment (38), Commercial Scale & Intensity (40) та Technology Sector Pillar (36,18) засвідчують слабку комерціалізацію AI, обмежену ринкову місткість і наявні інституційні бар'єри для бізнес-сегменту. Таким чином, сформувалася виразна асиметрія: потужна державна стратегія та науково-технічний потенціал поєднуються з недостатньою зрілістю технологічного ринку та слабкою активністю приватного сектору. Отримані результати підтверджують, що розвиток української AI-екосистеми значною мірою підтримується державними ініціативами, тоді як ринкова інфраструктура розвивається повільніше.

Така конфігурація розвитку створює як можливості, так і ризики: з одного боку – дає підґрунтя для масштабування державних цифрових проєктів і впровадження екологічних AI-рішень, з іншого – обмежує швидкість інновацій у приватному секторі та знижує ефективність комерційного застосування «зелених» технологій. Водночас наявні інституційні та інфраструктурні передумови означають, що потенціал штучного інтелекту може бути стратегічно

спрямований на підтримку сталого розвитку, насамперед у сферах екологічного моніторингу, управління ресурсами та мінімізації екологічних ризиків, що потребує окремого розгляду [4]. Наявні інституційні та інфраструктурні передумови свідчать, що потенціал штучного інтелекту в Україні може бути стратегічно інтегрований у формування сталого розвитку, насамперед у напрямах екологічного моніторингу, управління природними ресурсами, зниження техногенних ризиків та підвищення ефективності кліматичної політики [5]. Високі позиції держави у складових Government Pillar та Research & Development формують сприятливі умови для масштабування інтелектуальних технологій, тоді як інфраструктурні показники, продемонстровані в обох індексах, підтверджують достатній технічний рівень для розгортання цифрових екосистем. За таких умов постає необхідність формування комплексної моделі цифрової підтримки екологічної політики – рис. 1, що поєднує штучний інтелект, великі дані та цифрові сервіси, створюючи інтегроване середовище управління сталим розвитком.

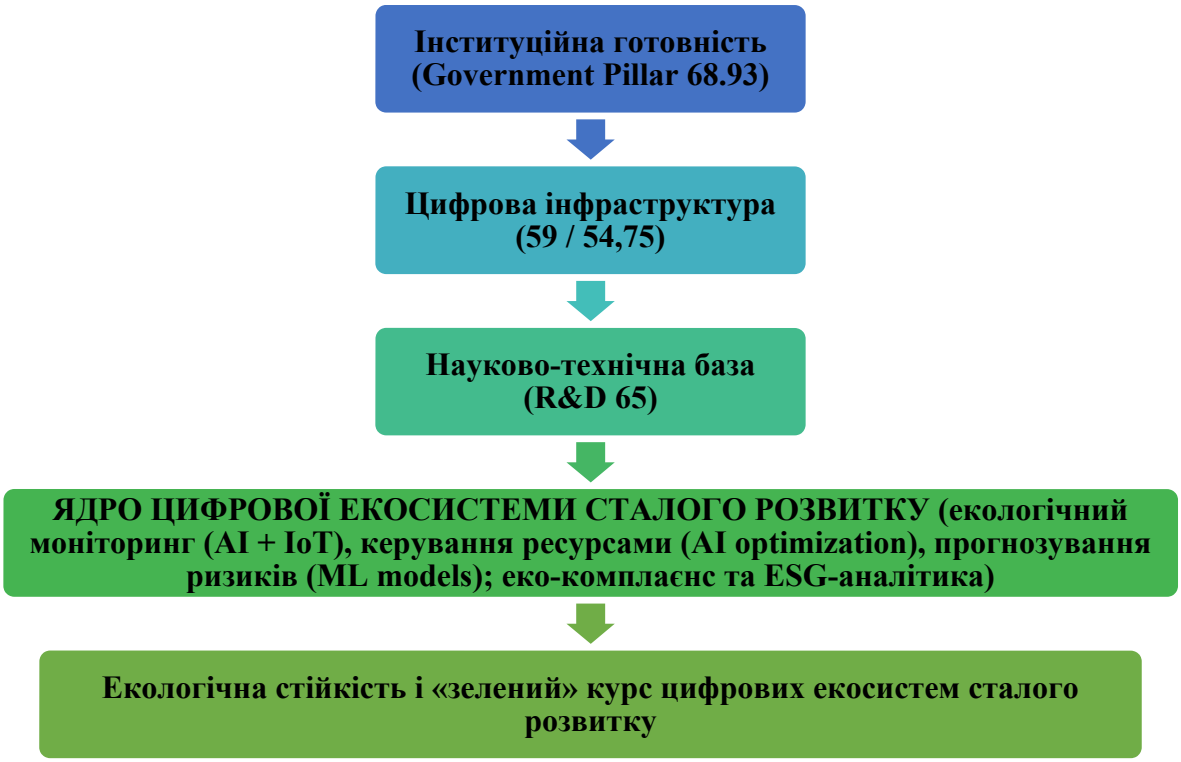


Рис. 1. Логічна модель інтеграції AI у цифрові екосистеми сталого розвитку

Джерело: побудовано авторами

Сформовані тенденції цифрового розвитку свідчать, що для ефективного розгортання цифрових екосистем сталого розвитку ключовим стає цілеспрямоване використання можливостей штучного інтелекту у сферах екологічної безпеки та раціонального природокористування. Насамперед AI здатний забезпечити якісно новий рівень екологічного моніторингу: інтеграція

даних з IoT-сенсорів, супутникових платформ і автоматизованих станцій спостереження дозволяє здійснювати високоточне відстеження стану повітря, водних ресурсів, ґрунтів і біорізноманіття в режимі реального часу. Це створює передумови для своєчасного виявлення екологічних аномалій та зниження ризиків техногенних інцидентів. У сфері управління ресурсами штучний інтелект відіграє критичну роль в оптимізації енергоспоживання, підвищенні ефективності водокористування, прогнозуванні попиту на ресурси та формуванні адаптивних моделей навантаження на інфраструктуру, що особливо важливо в умовах кліматичної нестабільності.

Подальший розвиток цифрових екосистем потребує вдосконалення інфраструктури збору та обробки даних, розгортання національних платформ кліматичної аналітики, а також посилення інституційної спроможності держави щодо інтеграції інтелектуальних рішень у природоохоронну та енергетичну політику. Важливими є також комерційні аспекти впровадження AI: підтримка GreenTech-стартапів, стимулювання інновацій у сфері переробки відходів, точного землеробства, енергоефективності та низьковуглецевих технологій. Не менш значущими залишаються стандартизація екологічних даних, підвищення прозорості їх обігу та розроблення цифрових протоколів оцінювання екологічних ризиків – чинників, що визначають можливість масштабування AI-рішень та забезпечують їх практичну ефективність.

Висновки. Узгоджена реалізація зазначених напрямів формує не просто технологічно оснащене середовище, а повноцінну цифрову екосистему сталого розвитку, у межах якої штучний інтелект мінімізує екологічні ризики, забезпечує точне прогнозування природних процесів, оптимізує ресурсоспоживання та створює нову, більш стійку модель взаємодії суспільства з довкіллям.

Література

1. Лега О. В., Макарчук А. В. Підвищення точності оцінювання показника функціональної стійкості інформаційних систем у цифровій економіці за допомогою ансамблевих моделей машинного навчання. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 47. С. 104–112. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1833

2. Alotaibi E., Nassif N. Artificial intelligence in environmental monitoring: in-depth analysis. *Discover Artificial Intelligence*. 2024. Vol. 4. Article 84. DOI: https://doi.org/10.1007/s44163-024-00198-1

3. Sposato M., Dittmar E. C., Vargas Portillo J. P. Navigating AI integration in sustainability-oriented organisations: balancing technological innovation with environmental and social values. *International Journal of Organizational Analysis*. 2025. Ahead-of-print. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2025-5185

4. Global AI Index 2024. Tortoise Intelligence. URL: https://www.tortoisemedia.com/data/global-ai#rankings

5. Government AI Readiness Index 2023. Oxford Insights. URL: https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2023/12/2023-Government-AI-Readiness-Index-1.pdf

DIGITAL ECOSYSTEMS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR ENVIRONMENTAL SECURITY

Olha Leha, Tetiana Pryidak, Liudmyla Yaloveha
Poltava State Agrarian University, Ukraine

Abstract. *The article reveals the role of artificial intelligence in shaping digital ecosystems of sustainable development and mitigating environmental risks. It demonstrates that AI enables accurate environmental monitoring and resource consumption optimization through the integration of diverse data sources. The study emphasizes the importance of developing digital infrastructure and standardizing environmental data to scale intelligent solutions.*

Keywords: *artificial intelligence; sustainable development; digital ecosystems; environmental risks; resource consumption.*

УДК 330.34

DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: WORLD EXPERIENCE AND FEATURES OF ITS ADAPTATION IN UKRAINE

Oleksandra Pakhmanova
recipient of the first (bachelor's) level of higher education of Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine
mb916467@gmail.com
Scientific supervisor:
Larysa Vdovychenko
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Policy and Safety of Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine
larysa.vdovychenko@nuos.edu.ua

Abstract. *The theoretical foundations of small business are considered. International models of small business support are analyzed. The prospects for the development of small business in Ukraine in the context of digitalization are indicated.*

Keywords: *small business, innovation, digitalization, digital infrastructure.*

Introductory part. Small business is a fundamental element of the modern economy. It ensures market flexibility, promotes employment, shapes the middle class, and stimulates innovation. In times of economic instability caused by the COVID-19

pandemic and full-scale war, the issue of adapting global experience to Ukrainian realities becomes especially relevant.

The purpose of the research was to study the theoretical foundations of small business, analyze international models of its support, and determine the prospects for the development of small business in Ukraine in the context of digitalization.

Presentation of the main results of the study. Small business refers to entrepreneurial activity carried out by individuals or legal entities with a limited number of employees and income. Its key functions include:

– creating a competitive environment;
– generating employment;
– promoting de-monopolization;
– saturating the market with goods and services;
– fostering scientific and technological progress;
– easing social tensions.

The formation of small business is driven by both social and economic factors. These include the pursuit of self-realization, financial independence, flexible scheduling, and the desire to meet consumer needs. Historically, small entrepreneurship emerged as a response to the need for exchanging goods and services, beginning with crafts in early civilizations.

In the European Union, small and medium-sized enterprises (SMEs) are defined as those with fewer than 250 employees and an annual turnover of up to €50 million. The EU considers SMEs the backbone of its economy, employment, and innovation. The European Commission plays a key role in shaping SME policy [1].

In the United States, small business criteria are set by the Small Business Administration (SBA), taking into account industry, ownership structure, income, and workforce size. A distinctive feature of the American model is the active use of franchising, business incubators, and digital platforms [2].

Japan demonstrates a stable institutional model of small business support through government programs, subsidies, educational initiatives, and export promotion. The Japanese approach emphasizes long-term strategic development of small entrepreneurship [3].

In Ukraine, small business is defined according to current legislation as an enterprise with up to 50 employees and an annual income not exceeding €10 million [4]. Despite their significant potential, the sector faces several challenges:

– an unstable legislative framework;
– a complex tax system;
– limited access to financing;
– a low level of trust in the state system, particularly in tax authorities, regulatory stability, and data protection.

This last factor is especially critical. It limits the effective use of digital tools, even though Ukraine's technical digitalization is at a high level. Services such as online registration for sole proprietors, electronic reporting, banking apps, and digital document management are widely available. However, many entrepreneurs remain

cautious about using state-run digital platforms due to concerns about transparency, sudden regulatory changes, and potential inspections.

The COVID-19 pandemic led to income reductions, a decline in active sole proprietors, and shifts in consumer behavior. The full-scale war further complicated the situation, but also stimulated adaptation – including the growth of online commerce, business relocation, and the emergence of new niches.

To ensure effective development of small business in Ukraine, it is necessary to:

– adapt best practices from the EU, USA, and Japan, considering national specifics;
– reform the tax system and reduce administrative burdens;
– develop digital infrastructure and e-services;
– create a stable investment environment;
– support educational programs for entrepreneurs;
– encourage women's entrepreneurship and social initiatives.

Conclusions. Small business is not only an economic unit but also a social instrument that shapes a new quality of life. Its development requires a systemic approach, strategic vision, and state support. Ukraine has all the prerequisites to build a competitive small business in the context of digitalization environment if it successfully integrates international experience into its economic model.

References:

1. Small Business Act for Europe. URL: https://uk.wikipedia.org/.
2. Small and medium-sized enterprises. URL: https://uk.wikipedia.org/.
3. Economy of Japan. URL: https://uk.wikipedia.org/.
4. Small business. URL: https://uk.wikipedia.org/.

РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Олександра Пахманова
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
Науковий керівник: **Лариса Вдовиченко**
кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної політики та безпеки
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна

Анотація. *Розглянуто теоретичні основи малого бізнесу. Здійснено аналіз міжнародних моделей підтримки малого бізнесу. Зазначено перспективи розвитку малого підприємництва в Україні в умовах діджиталізації.*

Ключові слова: *малий бізнес, інновації, діджиталізація, цифрова інфраструктура.*

УДК 33.330.3

ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО БІЗНЕСУ

Катерина Самитовська
магістрантка кафедри обліку та економічного аналізу
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, України
kateryna.samytovska@nuos.edu.ua

Анотація: *Розглянуто еволюцію концепцій сталого розвитку та «зеленої» економіки, їх вплив на формування сучасних фінансових механізмів і структуру інвестиційних потоків. Проаналізовано інструменти екологічного фінансування та порівняно їх застосування в Україні та країнах ЄС. Визначено ключові бар'єри розвитку «зелених» інвестицій в Україні та окреслено перспективи їх подальшого поширення.*

Ключові слова: *сталий розвиток, зелена економіка, зелені інвестиції, екологічне фінансування, фінансові інструменти, відновлювана енергетика, Україна, Європейський Союз.*

Сьогодні під сталим розвитком мають на увазі систему взаємопов'язаних домінант — економічних, соціальних, екологічних і політичних (ESG критерії). Саме вони визначають, у якому напрямі рухається суспільство, яка трансформація відбувається в його структурі та які правила повинні бути покладені в основу майбутнього розвитку. Це не просто теорія — це орієнтир, що допомагає країнам формувати відповідальніші моделі поведінки та приймати рішення, які працюють на довгу перспективу. Термін «сталий розвиток» вперше був введений у 1987 році Ґру Гарлем Брундтланд під час підготовки звіту ООН «Наше спільне майбутнє» — документа, який фактично став точкою відліку для глобального переосмислення взаємодії людини і довкілля.

З середини 2000-х років, у процесі реалізації глобальної стратегії сталого розвитку, у світовій науковій спільноті почали активно поширюватися нові моделі «зеленої» трансформації: низьковуглецева економіка, біоекономіка, «блакитна економіка» та інші. Спільним для цих моделей є екологічна орієнтованість, хоча між ними існують і певні змістовні відмінності, що пов'язані з конкретними напрямами використання природних ресурсів та управління ними.

У сучасних умовах глобальної трансформації дедалі важливішим стає питання створення фінансового механізму, який би органічно поєднував ідеї сталого розвитку та принципи «зеленого» економічного переходу. Щоб такий механізм був дієвим, необхідно чітко розуміти як спільні риси цих підходів, так і

їхні відмінності. Обидві концепції мають спільну мету — збереження довкілля та мінімізація ризиків, пов'язаних із глобальним потеплінням. Водночас між ними існують і суттєві розбіжності: зокрема, «зелена економіка» передбачає більш швидкий і рішучий перехід до використання відновлюваних джерел енергії [1].

Як свідчать результати проведених аналітичних досліджень доведено, що в системі відтворення економічних процесів інвестиції посідають ключове місце. Вони забезпечують оновлення та розширення виробничого потенціалу, а також стимулюють економічний розвиток країни-реципієнта [2]. Загалом інвестиції можна визначити як відносно надійне вкладення капіталу в певний об'єкт (виробництво, послуги, технології, нерухомість, фінансові активи тощо), що здійснюється сьогодні з метою отримання вигоди та економічного ефекту в майбутньому.

«Зелене» або екологічно орієнтоване інвестування стрімко набирає популярності серед світових інвесторів. Ключовими сферами «зелених» інвестицій є розвиток сонячної та вітрової енергетики, упровадження енергоефективних технологій, застосування екологічно безпечного транспорту та зменшення обсягів відходів. Крім того, такі вкладення здатні приносити інвесторам помітну фінансову вигоду, оскільки компанії, що працюють за принципами екологічної відповідальності, зазвичай демонструють стабільність прибутку та нижчий рівень ризику.

Тренд на системне «озеленення» фінансово-господарської діяльності, що активно формується у світовій практиці зеленого інвестування, створює міцний фундамент для трансформаційних змін глобальної економіки, переведення її на засади сталого розвитку, позитивно впливає на енергетичні баланси держав та підвищує рівень енергоефективності економік. Тренд на екологізацію інвестицій також відкриває можливості для створення нових робочих місць, зростання платоспроможності населення в оплаті житлово-комунальних послуг та зміцнення національної енергетичної безпеки [3].

Фінансування «зелених» проектів охоплює різні групи інструментів, що відрізняються за своїм призначенням та механізмами впливу. До засобів прямого фінансування належать акціонерні інвестиції, кредитні лінії, позики та гранти, які забезпечують безпосереднє надходження коштів у екологічні ініціативи. Окрему групу становлять інструменти опосередкованої підтримки, що не передбачають прямого вливання капіталу, але сприяють зменшенню ризиків або поширенню експертних знань — зокрема, гарантії та технічна допомога. Важливою складовою є також механізми мобілізації приватних інвестицій, серед яких ключове місце займають «зелені» облігації та структуровані фонди. Суттєву роль відіграють і міжнародні інституції, які надають фінансову та технічну підтримку країнам, що розвиваються, сприяючи реалізації проектів із мінімізацією негативного впливу на довкілля.

Одним із ключових викликів для розвитку екологічних інвестицій в Україні є нестача державних фінансових ресурсів для покриття виплат за «зеленим» тарифом, що залишається найвищим у Європі. Це створює ризики невиконання

зобов'язань перед виробниками відновлюваної енергії та може призвести до значної кількості судових позовів. Щоб уникнути таких проблем, державі необхідно запровадити альтернативні моделі підтримки, зокрема перейти на аукціонний механізм закупівлі енергії з відновлюваних джерел, який успішно використовується у багатьох країнах з розвиненою енергетикою [4].

В Україні інструменти «зеленого» фінансування ще знаходяться на етапі становлення, тоді як у країнах ЄС вони вже сформовані та широко застосовуються. Зелені кредити на українському ринку доступні, проте часто характеризуються високими процентними ставками, тоді як у ЄС умови значно різноманітніші й більш гнучкі. Ринок зелених облігацій в Україні лише формується і має обмежений обсяг, у той час як європейський ринок цих інструментів є розвиненим та високоліквідним. Грантова підтримка в Україні надходить переважно від міжнародних організацій і державних програм, тоді як у Європейському Союзі гранти доступні з широкого спектра джерел. Державні гарантії в Україні застосовуються обмежено, на відміну від країн ЄС, де вони є більш доступним інструментом. Податкові стимули в Україні існують, однак процедура їх отримання може бути складною, тоді як у країнах ЄС податкові механізми підтримки є різноманітними та простішими в реалізації. Крім того, кількість інвестиційних фондів, орієнтованих на «зелені» проекти, в Україні поки що невелика, а у ЄС представлено широке різноманіття фондів із різними інвестиційними стратегіями.

Висновок. Отже, перспективи розвитку «зеленого» фінансування є досить сприятливими: зростає інтерес інвесторів до ESG критеріїв, а міжнародна співпраця у сфері боротьби зі зміною клімату посилюється. Водночас, попри наявність різноманітних інструментів фінансування, «зелений» інвестиційний сектор все ще стикається з низкою проблем: високими початковими витратами на екологічні проекти, непередбачуваністю регуляторного середовища та недостатнім рівнем фінансової грамотності інвесторів у сфері сталого розвитку.

Література

1. Луців, Б. "Зелені фінанси" в парадигмі сталого інвестиційного розвитку економіки України [Текст] / Богдан Луців, Тетяна Майорова, Павло Луців // Світ фінансів. – 2023. – Вип. 3. – С. 64-76. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/items/dfd4d3b2-5751-45da-8c88-c990c785a083

2. «Зелені" інвестиції» у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf

3. Хахалєв, Д., Немашкало, К. (2024). Інструменти фінансування «зеленого» інвестування в умовах сталого розвитку. Development service industry management, (2), 119–125. URL:https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/145/141

4. Карлін М.І., Івашко О.А. Зелені фінанси як новий напрям залучення інвестицій в економіку України.Економічний форум,(2020). 1(3), 97-104.

URL:https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-10-3-2020/zeleni-finansi-yak-novy-napryam-zaluchennya-investitsiy-v-ekonomiku-ukrayini

FINANCIAL MANAGEMENT TOOLS FOR SUPPORTING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF GREEN BUSINESS

Kateryna Samytovska
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Abstract. *The evolution of the concepts of sustainable development and the "green" economy, as well as their influence on the formation of modern financial mechanisms and the structure of investment flows, is examined. The instruments of environmental financing are analyzed, and their application in Ukraine and EU countries is compared. Key barriers to the development of green investments in Ukraine are identified, and the prospects for their further expansion are outlined.*

Keywords: *sustainable development, green economy, green investments, environmental financing, financial instruments, renewable energy, Ukraine, European Union.*

УДК 657.1

СУТНІСТЬ ЗВІТУ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ

Тетяна Савченко
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
Tregubenko.t@ukr.net
Науковий керівник: **Олександра Циганова**
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і економічного аналізу
Національного університету кораблебудування
імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна

Анотація: *Узагальнено інформацію, що представлена у Звіті про рух грошових коштів. Визначено причини виникнення надлишку чи нестачі грошових коштів. Наведено формули розрахунку чистого руху грошових коштів.*

Ключові слова: *грошові кошти, чистий рух грошових коштів, Звіт про рух грошових коштів, ефективне управління грошима, підприємство.*

Гроші – це основа життєздатності будь-якої діяльності. Кількість коштів, яка потрібна підприємству, залежить не лише від специфіки його діяльності (ресурсомісткості, тривалості виробничого чи операційного циклу тощо), але й від вміння ними розумно розпоряджатися. Звіт про рух грошових коштів показує

розгорнуто всі надходження та витрачання грошових коштів за певний період, які виникають внаслідок операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, та допомагає приймати ефективні управлінські рішення.

Метою роботи є дослідження інформаційної області, що міститься у Звіті про рух грошових коштів.

Інформація про грошові потоки є корисною, оскільки вона надає користувачам основу для оцінки спроможності підприємства генерувати грошові кошти, а також потреби щодо використання цих грошових потоків. На відміну від інших звітних форм, інформація Звіту про рух грошових коштів за поточний та попередні періоди використовується для визначення майбутнього потоку грошових коштів, що дозволяє користувачам оцінити здатність підприємства проводити діяльність у майбутньому та погашати свої зобов'язання [1, с. 112].

Звіт про рух грошових коштів надає повну і правдиву інформацію про:

1) джерела надходження та напрями витрачання коштів.

Під джерелом надходження коштів мається на увазі вид діяльності, в результаті здійснення якого одержано грошові кошти. Відповідно, під час аналізу напрямів використання коштів розглядають дані з їх витрачання на різні види діяльності (зокрема, на придбання сировини й матеріалів, виплату заробітної плати та інші витрати, пов'язані з виготовленням конкретного виду продукції). При цьому, як напрями використання коштів поряд із окремими видами діяльності чи видами виготовленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг), виділяють витрати на капітальні інвестиції, адміністративні (а іноді й загальновиробничі) витрати.

2) причину надлишку чи нестачі грошових коштів.

Коли відомі джерела надходження коштів та напрями їх витрачання, то нескладно визначити причини виникнення дефіциту коштів чи, навпаки, їх надлишку.

Найчастіше дефіцит коштів виникає з таких причин:

- зниження обсягів продажів того чи іншого виду продукції;
- зниження рентабельності виробництва;
- несвоєчасне отримання від покупців оплати за відвантажену продукцію;
- істотне збільшення витрат на закупівлю сировини та матеріалів;
- необхідність сплати штрафних санкцій.

Збільшення коштів в активі може відбутися з таких причин:

- збільшення обсягів продажів;
- підвищення цін на продукцію;
- отримання раніше списаної заборгованості від покупців;
- зниження обсягів закупівель сировини та матеріалів;
- зниження обсягів податкових платежів;
- одержання відстрочки з оплати кредиторської заборгованості постачальнику тощо.

На практиці більшість менеджерів аналізує лише причини недостатності грошових коштів, не вдаючись у подробиці того, чому виникли їх надлишки.

3) стан фінансів підприємства.

Один із найважливіших моментів аналізу коштів – це отримання відповіді на питання, чи здатна операційна діяльність генерувати кошти. Для цього обчислюється чистий рух грошових коштів за формулами (1) або (2):

$$ЧРГК = Σ НГК – Σ ВГК, \quad (1)$$

де ЧРГК – чистий рух грошових коштів;

Σ НГК – сума усіх грошових надходжень;

Σ ВГК – сума витрачених грошових коштів [2].

$$ЧРГК = Ск ГК – Сп ГК, \quad (2)$$

де Ск ГК – залишок грошових коштів у Балансі на кінець звітного періоду;

Сп ГК – залишок грошових коштів у Балансі на початок звітного періоду [2].

Якщо в результаті обчислень одержано суму зі знаком «+», то маємо чистий рух коштів позитивний (це, безсумнівно, добре), а якщо сума чистого руху коштів одержана за знаком «-», то цей рух негативний (тобто має місце зменшення грошових коштів). Однак, навіть, якщо чистий рух коштів підприємства загалом позитивний, то це не гарантія повного благополуччя. У такому випадку потрібно проаналізувати рух коштів від операційної діяльності (тобто від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг, здачі майна в операційну оренду тощо). Бажано робити такий аналіз не лише по підприємству в цілому, але й за окремими структурними підрозділами та видами діяльності (виготовленою продукцією). Якщо після детального аналізу чистий рух коштів позитивний, то на підприємстві дійсно все благополучно.

Під час аналізу руху грошових коштів слід ураховувати й майбутні «відкладені платежі», оскільки вони можуть змінити «позитивний» результат на «негативний». Таке коригування не передбачено у загальновідомих формулах розрахунку руху коштів, однак, воно є необхідне.

4) наочна картина зміни активів і пасивів підприємства.

Придбання будь-яких активів підприємства супроводжується відповідним платежем, так само як і будь-який продаж – надходженням коштів. Виникнення чи погашення заборгованості також супроводжується рухом грошових коштів та їх еквівалентів [3, с. 103].

5) дані для планування потреб у грошових коштах на перспективу.

Звіт про рух грошових коштів у поєднанні з іншими звітами надає всі необхідні дані для планування потреби у коштах на майбутні періоди та допомагає визначити потенціальні джерела задоволення цих потреб. При цьому, сам по собі Звіт про рух грошових коштів під час складання планів на майбутнє використовується як допоміжний матеріал для аналізу основних тенденцій за напрямами руху коштів. Самі ж плани складаються на підставі даних про майбутні надходження (звіти про продажі, дебіторську заборгованість тощо) та напрями витрачання коштів (звіти про закупівлі, кредиторську заборгованість

тощо).

Висновок. Таким чином, Звіт про рух грошових коштів надає всебічну інформацію про «життя» підприємства, навіть більше, ніж будь-який інший звіт: з одного боку, він концентрує в собі значну частину даних з інших звітів, а з іншої – він складається досить детально, що дозволяє створити цілісну картину стану фінансів підприємства за конкретний період.

Література

1. Ромашко О.М., Дудка Н.П. Звіт про рух грошових коштів як компонент фінансової звітності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2017. Вип. 47. С. 110-115.

2. Нижник Т. Звіт про рух грошових коштів: хто щадить гріш, той має з гаком. *Головбух*. 2021. № 5. URL: https://egolovbuh.expertus.com.ua/872621 (дата звернення: 24.11.2025).

3. Гудзь Н.В. Звіт про рух грошових коштів: проблеми формування. *Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф., м. Львів, 20 лист. 2015 р. / Відп. за вип. Герасименко Т.О. Львів : ЛІКА, 2015. С. 100-103.

THE ESSENCEOF CASH FLOW REPORT

Tetiana Savchenko
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Summary: *The information presented in the Cash Flow Report is summarized. The causes of a cash surplus or deficit are identified. The formulas for calculating net cash flow are provided.*

Key words: *cash, net cash flow, Cash Flow Report, effective cash management, enterprise.*

УДК 657.471

ОСОБЛИВОСТІ ВІДОБРАЖЕННЯ В ОБЛІКУ ОФІСНИХ ВИТРАТ

Олександра Циганова
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і економічного аналізу
Національного університету кораблебудування
імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна
oleksandra.tsyganova@nuos.edu.ua

Анотація: *Визначено місце офісних витрат у складі витрат підприємства. Наведено перелік офісних витрат. Розглянуто облікові особливості офісних витрат.*

Ключові слова: *витрати, адміністративні витрати, офісні витрати, запаси, малоцінні та швидкозношувані предметі, грошові документи.*

На підприємстві у повсякденній роботі виникають офісні витрати, які є частиною більш ширшого поняття адміністративних витрат. Їх визначають як конкретні витрати безпосередньо пов'язані з облаштуванням, утриманням та функціонуванням офісного простору, тоді як адміністративні витрати включають усі загальногосподарські витрати на управління підприємством (оплата праці управлінського персоналу, відрядження керівництва, амортизація основних засобів загального призначення, утримання управлінського персоналу, загальні корпоративні витрати).

Метою роботи є дослідження облікових особливостей офісних витрат.

Склад адміністративних витрат регламентується НП(С)БО 16 «Витрати» [1]. Але, виходячи з особливостей багатогранної категорії «адміністративні витрати», на підприємстві повинен бути визначений перелік цих витрат відповідно до чинного законодавства та умов його роботи. Тому, в Наказі про облікову політику висвітлюється склад витрат, в тому числі й офісних, які виникають на конкретному підприємстві. Так, до складу офісних витрат належать витрати, пов'язані з адміністративною діяльністю підприємства, які не включаються безпосередньо до собівартості продукції, а використовуються для управління бізнесом, зокрема: 1) заробітна плата адміністративного персоналу, нарахування на заробітну плату; 2) оренда та утримання офісу: комунальні послуги (електроенергія, вода, опалення, каналізація), прибирання та обслуговування приміщення, ремонт, орендна плата (якщо офіс орендований); 3) зв'язок: телефон, інтернет; 4) офісна техніка (комп'ютери, принтери, телефони) та офісні меблі: купівля, обслуговування, амортизація тощо; 5) офісні матеріали: паперові витратні матеріали (папір для принтерів, факсів, копірів), поштові марки, конверти, канцтовари, картриджі, засоби офісної гігієни (мило, миючі засоби для прибирання), «офісні» продукти харчування (чай, кава, вода); 6) охорона та протипожежна безпека; 7) представницькі витрати: витрати на зустрічі з партнерами, корпоративні заходи; 8) податки та збори: обов'язкові платежі, що не включаються до виробничої собівартості; 9) інші операційні витрати: послуги сторонніх організацій (юридичні, бухгалтерські, логістичні), сума фінансових санкцій.

Забезпечення підприємства витратними паперовими матеріалами може здійснюватися двома способами: І-й) Матеріали купуються за потребою й одразу використовуються (зазвичай, сумарний розмір витрат на такі матеріали не є істотною величиною, що здатна вплинути на рішення користувачів фінансової та управлінської звітностей). Можна не відображати матеріали на рахунках обліку запасів, а одразу збільшувати витрати звітного періоду (адміністративні витрати). Разом із тим, на первинних документах, що підтверджують надходження матеріалів на підприємство (Звіт про використання коштів, наданих на

відрядження або під звіт, товарна накладна), доцільно писати проводки щодо віднесення вартості матеріалів до складу витрат звітного періоду. ІІ-й) Матеріали закуповуються централізовано (на підставі замовлень структурних підрозділів) на певний період, наприклад, квартал. Витрачаються матеріали поступово за потребою. Тому, облік паперових витрат доцільно вести за субрахунком 209 «Інші матеріали». Якщо на підприємстві обрано даний варіант, на підставі Звіту про використання коштів, наданих на відрядження або під звіт, або видаткових документів продавця здійснюється оприбуткування матеріалів за дебетом 209. Списання матеріалів оформлюється на вибір підприємства: накладною на внутрішнє переміщення, актом тощо.

Поштові марки, у тому числі надруковані на поштових конвертах і поштових картках, є засобом оплати послуг поштового зв'язку з пересилання листів, поштових карток та належать до знаків поштової оплати відповідно до Закону № 2722 [2]. Для цілей обліку поштові марки, марковані конверти та картки нічим не відрізняються, тому обліковуються однаково. Не дивлячись на той факт, що знаки поштової оплати належать до грошових документів згідно Інструкції № 291 [3], операції з ними не вважаються касовими операціями відповідно до Положення № 148 [4], оскільки жодним чином не пов'язані з готівковими коштами, тому вони відображаються на субрахунку 331 «Грошові документи в національній валюті» за номінальною вартістю. Немарковані конверти не належать до грошових документів і зараховуються до складу малоцінних та швидкозношуваних предметів (МШП) на однойменний рахунок 22 разом з іншими канцелярськими товарами.

Нормативно визначеного порядку документального оформлення руху грошових документів (у тому числі марок та конвертів) не існує, тому організовується цей процес кожним підприємством індивідуально, попередньо прописав його в Наказі про облікову політику. Оприбуткування та видача поштових марок оформлюється прибутковими й видатковими касовими ордерами або самостійно розробленими документами. Наприкінці звітного періоду складається Акт списання знаків поштової оплати (в довільній формі), у якому відображено кількість, номінальну вартість і загальну суму використаних поштових марок і конвертів.

Для забезпечення функціонування принтерів та копірів підприємство закуповує картриджі. В обліку такі матеріальні цінності можуть, на вибір підприємства, відображатися як МШП на рахунку 22 або як інші матеріали на субрахунку 209 у спосіб, аналогічний до обліку паперових витратних матеріалів. Заміну картриджів недоцільно розглядати як ремонт: якщо стороння організація займається заміною картриджів та періодично отримує від підприємства плату за послуги, то такі картриджі не оприбутковуються окремо, а у складі суми платежу включаються до витрат звітного періоду.

Для офісного приміщення притаманна «офісна гігієна», тобто проводиться його прибирання, працівники миють руки та посуд, а у підприємства виникають

витрати на миючі засоби. Проте, не існує документу, на який би регламентував подібні витрати для офісних приміщень. Існуючі документи передбачають обов'язкове придбання мила й дезінфікуючих засобів лише у тих випадках, коли під час виконання посадових обов’язків працівник контактує зі шкідливими речовинами (тобто потрібно захистити від них працівника), або коли необхідно дотримуватися санітарних вимог («захистити» продукти харчування від впливу людини). Отже, за вищенаведених умов слід діяти наступним чином: 1) Зафіксувати в колективній угоді серед інших обов'язків працедавця обов'язкове підтримування чистоти у приміщеннях, де розташовані робочі місця. При цьому необхідно посилатися на Закон № 2573-IX [5], згідно з яким працедавець має створити безпечні для здоров'я та життя умови праці. 2) Передбачити в штаті посаду прибиральниці, до функціональних обов'язків якої включається прибирання приміщень із використанням миючих засобів, що купуються за кошти підприємства, або укласти відповідну угоду із організацією, що спеціалізується на наданні послуг із прибирання. 3) Видати підписане керівником розпорядження, у якому буде обґрунтовано необхідність придбання відповідних засобів для підтримання порядку в офісі та убезпечення працівників від захворювань, пов’язаних із брудними руками. На невеликих підприємствах миючі засоби купуються, як правило, через підзвітну особу за готівкові кошти. Списання миючих засобів проводиться періодично (наприклад, раз на місяць), шляхом складання Акту у довільній формі. В обліку миючі засоби відображаються на субрахунку 209, при цьому вибуття визнається під час передачі цінностей у користування.

Придбані чай, кава, печиво для власних співробітників та гостей підприємства, з точки зору обліку, є запасами, які оприбутковуються на баланс за первісною вартістю та відображаються на субрахунку 209. Підставою для цього є первинні документи від продавців таких активів (наприклад, видаткова накладна, товарний чек, товарно-транспортна накладна). Продукти харчування найчастіше відразу ж передаються для споживання, що підтверджується Актом на списання запасів, форма якого наведена в Порядку № 431 [6], а їх вартість списується до витрат періоду в дебет 92 «Адміністративні витрати».

Висновок. Таким чином, офісні витрати досить різноманітні, що зумовлює певні їх облікові особливості, які необхідно враховувати при формуванні облікової політики, щоб сформувати раціональну облікову систему на підприємстві.

Література

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318.

2. Про поштовий зв’язок : Закон України від 03.11.2022 р. № 2722.

3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291.

4. Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні : Постанова Правління Національного банку України від 29.12.2017 р. № 148.

5. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 06.09.2022 р. № 2573-IX.

6. Порядок складання типових форм з обліку та списання запасів суб'єктами державного сектору : Наказ Міністерства фінансів України від 13.12.2022 р. № 431.

FEATURES OF DISPLAY IN OFFICE COSTS ACCOUNTING

Oleksandra Tsyhanova
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

***Summary**: The place of office costs in the structure of enterprise costs is determined. A list of office costs is given. The accounting features of office costs are considered.*

***Key words:** costs, administrative costs, office costs, inventories, low-value and perishable items, monetary documents.*

ЗМІСТ

ВІТАННЯ УЧАСНИКІВ І ГОСТЕЙ КОНФЕРЕНЦІЇ3

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ4

Олена Жукова.....4
ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОЇ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО СУДНОБУДУВАННЯ

Світлана Ільченко..... 7
ЛІБЕРАЛІЗАЦІЯ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЗАДЛЯ РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ УКРАЇНИ

Павло Ковпак..... 11
ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ганна Єфімова, Олексій Корзняков 14
ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО ІТ БІЗНЕСУ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Дмитро Полєтаєв..... 19
НАРОЩУВАННЯ ПОТРЕБИ В АНАЛІТИЦІ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ЧЕРЕЗ ЗМІНИ У СВІТОВОМУ СУДНОБУДУВАННІ

Олена Смолінкіна, Ганна Жосан.....22
ВИКОРИСТАННЯ ДАШБОРТІВ В СМАРТ - УПРАВЛІННІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

СЕКЦІЯ 1. ДО 60-РІЧЧЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ НА МИКОЛАЇВЩИНІ: ІСТОРИКО-НАУКОВИЙ ДИСКУРС27

Олександр Гурченков, Володимир Парсяк, Оксана Корнієнко.....27
ШЛЯХИ, ЯКІ ОБИРАЛИ НАС

Олександр Гурченков, Оксана Корнієнко, Тетяна Селікова.....50
ЮВІЛЕЙ В ОБЛИЧЧЯХ

Олександр Гурченков, Оксана Корнієнко, Олеся Мандра.....63
ВОНИ ТВОРИЛИ ІСТОРІЮ

Оксана Корнієнко..... 72
НАУКОВІ ОБРІЇ СУЧАСНОСТІ

Оксана Корнієнко..... 85
СТУДЕНТСЬКІ ДОСЯГНЕННЯ

Оксана Корнієнко..... 103
РАЗОМ ДО УСПІХУ

Оксана Корнієнко, Олеся Мандра..... 109
ТВОРЧА ХВИЛЯ

СЕКЦІЯ 2. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ, ПЕРСПЕКТИВИ116

Nataliia Kholyavko, Anna Verbytska, Volodymyr Bazylevych..... 116
QUALITY MONITORING OF THE DIGITAL MENTORING SCHEME IN HIGHER EDUCATION FOR ENHANCING PROGRAM EFFECTIVENESS

Ніна Агєєва, Валерій Комишник..... 120
ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ДИНАМІКУ ПРОДАЖІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Жанна Бунчук..... 123
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЕЛЕКТРОННІЙ ТОРГІВЛІ

Анастасія Вавко..... 128
БЛОКЧЕЙН У РИТЕЙЛІ ТА ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ

Катерина Глубоченко..... 131
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНИХ ТРАЄКТОРІЙ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Віктор Григорʼєв..... 135
СУТНІСТЬ, ЧИННИКИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Наталія Данік..... 138
БАНКІВСЬКА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОЇ СТАЛОСТІ В УКРАЇНІ

Іван Кіщак, Наталія Данік..... 141
ІМПЕРАТИВИ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИКИ

Артем Іващенко..... 146
ЗАСТОСУВАННЯ ШІ АГЕНТІВ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТРАНЗАКЦІЙ

Вікторія Кифяк..... 149
РОЗГЛЯД СУТНОСТІ КАТЕГОРІЇ «ЕКОСИСТЕМА»

Дмитро Коврижкін.....153
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОБЛЕМ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РИТЕЙЛІНГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Оксана Корнієнко, Наталія Власова.....157
ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Олеся Мандра, Володимир Парсяк.....161
ПІДНЕСЕННЯ МОРСЬКОЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ІМПЕРАТИВ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Ірина Надточій.....164
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ольга Нірянова.....168
ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ БАНКІВ ЯК ВЕКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Надія Ревенко, Олексій Бобровський.....171
ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВЕ І ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ КРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ ЗМІН

В'ячеслав Рогов 175
GOOGLE AD EXCHANGE ЯК ЦИФРОВА РЕКЛАМНА БІРЖА

Алла Руснак.....178
ТЕХНОЛОГІЯ ЦИФРОВОГО ДВІЙНИКА ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЦИРКУЛЯРНИХ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ

Єлізавєта Сафонова, Ольга Кокорєва 182
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Борис Моторний, Оксана Корнієнко 186
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Володимир Парсяк.....191
МАРКЕТИНГ-МІКС: ВІД «4Р» ДО «7С»

Артемій Торлопов 194
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Єлизавета Хузіна.....196
ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКІВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

СЕКЦІЯ 3. ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА.....

Владислав Бєлуха.....
УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Дмитро Бойко.....202
ІНОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У БАНКІВСЬКОМУ РОЗРАХУНКОВО-КАСОВОМУ ОБСЛУГОВУВАННІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Артур Гарагуля.....205
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

Анастасія Єленчук.....209
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ РИНКУ ПЛАТІЖНИХ КАРТОК В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Олексій Єфименко.....213
ДЕТЕРМІНАНТИ РИЗИКУ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТРУКТУРУ ФІНАНСУВАННЯ

Вячеслав Івата.....217
КРИПТОВАЛЮТНА ЗЛОЧИННІСТЬ ЯК ФАКТОР ГЛОБАЛЬНОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

Олександр Максютенко.....221
СТРАТЕГІЇ ТА ПОЛІТИКИ ЗМЕНШЕННЯ ФІНАНСОВИХ ДИСБАЛАНСІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ НЕРІВНОВАГ

Владислав Сенатор.....224
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Владислав Сенатор.....227
КІБЕРЗАГРОЗИ ДЛЯ БАНКІВСЬКИХ СИСТЕМ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ФІНТЕХУ

Віталій Федоров.....230
МВФ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ГЛОБАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

Віталій Іванов.....232
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА

Єгор Чорновол.....236
CHATGPT ТА GPT-МОДЕЛІ ЯК ВІРТУАЛЬНІ ФІНАНСОВІ КОНСУЛЬТАНТИ: ПОТЕНЦІАЛ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНСЬКИХ БАНКАХ

Єгор Чорновол.....239
ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Софія Яремчук.....243
ВПЛИВ СТРУКТУРИ СТРАХОВОГО ПОРТФЕЛЯ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ СТРАХОВИКА

СЕКЦІЯ 4. МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ.....2

Вадим Васинович.....246
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Андрій Германчук.....
СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Олена Година, Олексій Година.....25
ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ

Дмитро Дробот.....
ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В АГРАРНІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЛОГІСТИЧНИХ ОБМЕЖЕНЬ

Ганна Єфімова, Ксенія Пащенко.....2
СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ У КОНТЕКСТІ СВІТОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕНЕРГОРИНКУ

Олександр Кузьменко.....26
ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИЗИКІВ ДЛЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Євгенія Маркова.....2
МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОСИСТЕМ

Світлана Марущак, Павло Волочієнко.....2
ПОЗИЦІЯ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТА РЕГІОНАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

Світлана Марущак, Максим Москвич.....2
СУЧАСНІ ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ЧИННИКИ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Світлана Марущак, Олександр Москвич.....2
СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ І ПОЛЬЩІ

Марія Павлова.....
ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ЕКОНОМІКАХ

Артем Паланський.....
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОЇ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМ ВАЛЮТНИМ ФОНДОМ

Олексій Пащенко, Артем Білий.....
РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ У ГЛОБАЛЬНІЙ КОНКУРЕНЦІЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Олександр Побережець.....
ДЕТЕРМІНАНТИ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ У МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Юрій Побережець.....
СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Вадим Турчанінов.....32
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

СЕКЦІЯ 5. ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА СМАРТ-УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МОДЕЛІ, ТЕХНОЛОГІЇ, СТРАТЕГІЇ.....32

Марія Андреєва, Наталія Тубальцева.....32
ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ ТА СМАРТ-УПРАВЛІННЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Дарія Арчибісова.....3
ЕТИКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ: РИЗИКИ, ВИКЛИКИ ТА СТАНДАРТИ

Дарія Бабченко, Наталія Тубальцева.....3
АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Олег Богданов.....3
АДАПТИВНО-ГНУЧКІ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Павло Бондаренко.....3
ФІНАНСОВИЙ ІНЖИНІРИНГ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ: ЗАСТОСУВАННЯ ГАУСОВИХ ПРОЦЕСІВ НА РИНКУ ПЕРЕСТРАХУВАННЯ

Вероніка Васильєва.....3
ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПЛАНУВАННІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Тетяна Васильєва.....3
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ТА ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Надія Галата.....3
ДОПОМОГА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ПРИ ВИКЛАДАННІ ПРЕДМЕТІВ ПРОФЕСІЙНО-ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПРЕДМЕТІВ ПЕРЕДФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ

Андрій Гузаревич.....3
СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ БЛОКЧЕЙНУ В ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВОЮ

Аліна Диниченко.....3
ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА СМАРТ-УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МОДЕЛІ, ТЕХНОЛОГІЇ, СТРАТЕГІЇ

Марія Іващенко, Наталія Тубальцева.....3
АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Альона Ковальова, Наталія Тубальцева.....3
ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В МОРСЬКІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Світлана Крохмалюк.....3
ВПРОВАДЖЕННЯ AI-РІШЕНЬ ДЛЯ СМАРТ-УПРАВЛІННЯ ДОКУМЕНТАЦІЄЮ: МОДЕЛІ АВТОМАТИЗОВАНОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ ТА ПОШУКУ

Олена Марцин.....3
СМАРТ-УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ МІСТА: ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Ангеліна Озеркова, Наталія Тубальцева.....3
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ростислав Попович.....3
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Андрій Придальний.....3
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ, ПЕРСПЕКТИВИ

Анна Сабат, Наталія Тубальцева.....3
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Сергій Селіщев.....3
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НА РИНКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Serhii Serhiichuk.....400
CHALLENGES AND BARRIERS TO EFFECTIVE STRATEGIC MANAGEMENT IN UKRAINE'S PRIVATE HEALTHCARE SECTOR

Анастасія Снігаренко, Павло Бондаренко.....405
ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ: ІНСТРУМЕНТИ, РИЗИКИ, РЕЗУЛЬТАТИ

СЕКЦІЯ 6. ОБЛІК, АНАЛІЗ, АУДИТ, КОНТРОЛЬ, ЗВІТНІСТЬ ТА ОПОДАТКУВАННЯ: СУЧАСНА ПАРАДИГМА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ408

Катерина Бурунсуз.....408
АНАЛІЗ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Карина Гаврашенко.....411
АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Зінаїда Колмацуй.....416
ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ СУТТЄВОСТІ ІНФОРМАЦІЇ ПРИ ФОРМУВАННІ ESG-ЗВІТІВ

Ольга Лега, Тетяна Прийдак, Людмила Яловега.....418
АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Oleksandra Pakhmanova.....422
DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: WORLD EXPERIENCE AND FEATURES OF ITS ADAPTATION IN UKRAINE

Катерина Самитовська 425
ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО БІЗНЕСУ
Тетяна Савченко.....428
СУТНІСТЬ ЗВІТУ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
Олександра Циганова.....431
ОСОБЛИВОСТІ ВІДОБРАЖЕННЯ В ОБЛІКУ ОФІСНИХ ВИТРАТ

Наукове видання

СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Матеріали наукових економічних читань,
присвячених пам'яті першого декана Інженерно-економічного факультету НУК
професора В. Ч. Лі
та з нагоди 60-річчя економічної освіти на Миколаївщині

1-2 грудня 2025 року

За редакцією авторів

Відповідальний за випуск: В.Г. Рогов
Комп'ютерне верстання: О.П. Корнієнко, В.Г. Рогов

Підписано до друку 20.01.2026