

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
Навчально-науковий Центр «Школа бізнесу» НТУ «Дніпровська
політехніка»
Дніпропетровська торгово-промислова палата
Дніпропетровська обласна рада
Дніпропетровська обласна асоціація органів місцевого самоврядування
Управління моніторингу соціально-економічного розвитку та підтримки
місцевих ініціатив виконавчого апарату Дніпропетровської облради
Головне управління статистики у Дніпропетровській області
Київський національний університет будівництва і архітектури
Університет Вітовта Великого (лит. Vytauto Didžiojo universitetas, VDU,
Литва)
Вроцлавська політехніка (Politechnika Wroclawska, Польща)
Економічний університет м. Катовіце (Польща)



«СУЧАСНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО:
ІННОВАЦІЇ, ПРОЄКТИ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК»

Матеріали 7-ї міжнародної науково-практичної конференції

28 травня 2026 року

НТУ «ДП»
2026

УДК 373.61+336.76

Сучасне підприємництво: інновації, проєкти, сталий розвиток: матеріали 7-ї між. наук.-прак. конф., м. Дніпро, 28 травня 2026. – Д. : НТУ «Дніпровська політехніка», 2026.

Збірник матеріалів науково-практичної конференції, присвяченої розробці та обґрунтування наукових засад розвитку підприємництва, узагальненню практичного досвіду успішного бізнесу. Розглядаються різні аспекти підприємницької діяльності, зокрема: бізнес-технології та стратегії розвитку, адміністрування та управління проєктами, торговельний бізнес, інновації та стартапи, сталий розвиток та циркулярна економіка та цифровий бізнес.

Розрахований на фахівців, які професійно займаються підприємницькою діяльністю, суб'єктів публічного управління та адміністрування, науковців, викладачів, аспірантів, студентів.

За зміст та мовно-стилістичне редагування відповідальність несуть автори.

Організаційно-редакційний комітет: д-р екон. наук, проф. О.Г. Вагонова (голова), доц. Л.В. Тимошенко, доц. Ю.І. Літвінов.

Vahonova O.V., Holinko O.V. Application of machine learning algorithms to predict the risks of emergency situations at enterprises.....	6
Бойко О.О., Гармідер Л.Д. Вплив чинників зовнішнього середовища на формування та реалізацію управлінських рішень.....	8
Козьменков М.Г., Момот В.Є. Емпірична валідація моделі цифрової зрілості екосистеми онлайн сервісів фінансової установи з використанням штучного інтелекту.....	9
Кукулюк О.І., Вагонова О.Г. Економічні аспекти стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки.....	11
Шпорта А.Г., Кагадій Т.С. Застосування методів цілочисельної оптимізації при керуванні потоками в логістичній системі доставки.....	15
Госалов Ю.С., Вагонова О.Г. Аспекти інноваційного відтворення основних засобів.....	17
Півняк В.А., Вагонова О.Г. Формування конкурентоспроможності мережевих компаній, що займаються продажем пального в Україні.....	18
Holinko V.I., Holinko O.V. Digital technologies for monitoring production risks and hazards in modern enterprise management systems.....	20
Dudnyk A.V., Kozhushko V.Yu. Management decisions amid current challenges: impact on enterprise competitiveness.....	22
Holinko O.V. Digital telecommunications systems for monitoring risks and hazards in ensuring the sustainability of smart grid networks.....	24
Півняк В.А., Вагонова О.Г. Міжнародна підтримка розвитку малого та середнього підприємництва України.....	26
Tymoshenko L.V. Coaching approaches to personal brand building.....	28
Горпинич О.В. Екологізація виробництва аграрних підприємств як інноваційна складова сталого розвитку та циркулярної економіки.....	31
Kasianenko L.V. The negotiation process as a component of effective business communications of an enterprise.....	33
Shapoval V.A. Sectoral dynamics of business confidence in Ukraine and its implications for strategic enterprise management.....	34
Dudnyk A.V., Nechaeva H.S. Management decisions as a factor in the strategic development of an enterprise in modern conditions.....	37
Horpynych O.V. Business activity of economic entities during the initial years of russia’s full-scale invasion of Ukraine.....	39
Тютченко С.М., Тютченко О.А. Управління енергозберігаючими проєктами на підприємствах.....	42
Chornyi M.V. Economic development of the mining industry under adverse external conditions.....	44
Антонова І.В., Чорнобаєв В.В. Трансформація українського ринку праці під впливом міграційних потоків.....	45
Гашок Є.М. Міжнародна координація гуманітарних проєктів в умовах воєнних конфліктів: сучасні механізми та виклики.....	47
Сергієнко Е.О. Гудим С.В. Інноваційна політика як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сталого розвитку.....	49
Kasianenko L.V. Conflict management in the system of business communications of a modern	51

enterprise.....	
Horpynych O.V. Management of business activity in agribusiness enterprises.....	54
Chorny M.V. Risk management in entrepreneurial activity under martial law.....	55
Tymoshenko L.V. A Project-based approach to implementing strategies for the sustainable development of territories.....	56
Романюк О.І. Геополітичні ризики як чинник трансформації міжнародних бізнес-стратегій.....	58
Астапов Н.С., Сергєєва О.Р. Сучасні вимоги споживачів щодо інформації про товари....	60
Holubenko D.I., Shapoval V.A. Aspects of the adaptation of Ukrainian business to the cultural characteristics of Japan.....	62
Tyshchenko K.R., Tymoshenko L.V. Justification of the administrative principles for introducing advanced reproductive technologies within an existing medical facility.....	65
Molochkova S.O., Shapoval V.A. Transformation of consumer trends and logistical chains in the coffee market of Ukraine.....	67
Chorny M.V. Development of internet-based business under current conditions.....	69
Сергієнко Е.О., Наконечна С.Д. Сучасні підходи до вдосконалення механізму мотивації персоналу в умовах трансформації підприємницького середовища.....	70
Kasianenko L.V., Zinchenko S. I. Enhancing the efficiency of an enterprise's activities under martial law.....	73
Гергель М.М., Сергєєва О.Р. Використання блокчейну та технологій відстеження для гарантії походження, якості та запобігання фальсифікаціям продукції.....	74
Horban V.O., Tymoshenko L.V. Retail innovations: the Silpo experience.....	76
Півовар Е.С., Касьяненко Л.В. Організаційно-економічні напрям підвищення ділової активності рекламного агентства.....	77
Panina A.V., Tymoshenko L.V. Experience in implementing a renewable energy project in the residential sector under the "Greendim" state program.....	79
Кравець А. І., Касьяненко Л.В. Інновації та стартапи як рушійна сила економічного розвитку в умовах цифрової трансформації.....	81
Коржикова В.М., Горпинич О.В. Адаптація зовнішньоекономічної діяльності національного агробізнесу до сучасних викликів.....	82
Serhiienko E.O., Tymoshenko L.V. Human-centered design tools for sustainable development and community resilience.....	85
Колесник Р.Д., Шаповал В.А. Сучасні цифрові інструменти кадрової служби підприємства.....	87
Horpynych O.V. Assessing the innovativeness of strategic development: evidence from a telecommunications company.....	89
Klochek K.O., Tymoshenko L.V. Ensuring the operation of small retail enterprises under martial law.....	91
Ashcheulova O.M. Innovative entrepreneurship as a factor of economic development of Ukraine.....	92
Губіна К.В., Горпинич О.В. Формування інноваційної стратегії розвитку національного оператора зв'язку.....	94
Романюк Н.М., Барских Г.І. Ризики цифровізації бізнесу: класифікація та шляхи мінімізації.....	95
Romaniuk N., Yekymova U. Information security as a component of risk management in a digital enterprise.....	98

Katrych Y.A., Tymoshenko L.V. Participatory budgeting as a tool for implementing social projects in the community.....	100
Syvokon D.S., Tymoshenko L.V. Development of the plant-based alternatives business in Ukraine.....	101
Данилюк В. Р., Касьяненко Л.В. Підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства.....	104
Dereza A.V., Shapoval V.A. Ensuring microbusiness resilience in the dairy distribution system in Ukraine.....	106
Kasianenko L.V., Zdanovych D.V. Improving measures to enhance the competitiveness of an enterprise.....	108
Косоногова К.Д., Чорнобаєв В.В. Удосконалення розвитку електронної комерції в період воєнного стану	109
Ashcheulova O.M., Dementieva N.V. Development of small and medium-sized businesses in conditions of economic instability.....	111
Романюк Н.М., Задорожний І. Цифрова трансформація підприємств: можливості та супутні ризики.....	113
Романюк Н.М., Макаров А.Д. Бізнес-аналітика як інструмент управління ризиками підприємства.....	115
Мінаєва Є.Р., Касьяненко Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання.....	118
Топчий О.О. Інноваційне підприємництво для Smart City: європейський досвід для українських громад.....	120
Тютченко С.М., Москаленко К.О. Аналіз конкурентного середовища ринку побутової хімії.....	122
Чорний М.В. Розвиток національного ринку землі сільськогосподарського призначення під час викликів дії воєнного стану.....	124
Shevnina Y.D., Shapoval V.A. Development and justification of a business project for providing educational services by Ukrainian entrepreneurs in Austria.....	125
Litvinov Yu. A conceptual approach to identifying the conditions for ensuring small business resilience.....	128
Романюк Н.М., Паніна А.В. Управління ризиками проекту впровадження маркетплейс-платформи в умовах цифрової трансформації торговельної мережі.....	130
Літвінов Ю. І. Розвиток компетентностей підприємців як передумова стійкості малого бізнесу.....	133
Ashcheulova O.M., Dementieva N.V. Entrepreneurship in conditions of martial law: adaptation, resilience and recovery.....	134
Dementieva N.V., Vasilyeva O.B. E-commerce: current trends and prospects for business development.....	136
Dementieva N.V., Zazulova E.A. Business risk management in the context of global uncertainty.....	138
Dementieva N.V., Ostapchuk M.L. Building an enterprise's competitive advantages based on innovation under martial law.....	140

Vahonova O.V.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine

Holinko O.V.

PhD, Associate Professor, Department of Computer Systems Software, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine

APPLICATION OF MACHINE LEARNING ALGORITHMS TO PREDICT THE RISKS OF EMERGENCY SITUATIONS AT ENTERPRISES

The modern development of industrial enterprises takes place in the conditions of digital transformation of production processes, which is accompanied by an increase in the complexity of technological systems, an increase in the level of automation and an increase in the volume of data generated by information and measuring complexes. Under such conditions, timely identification of potential risks and prediction of emergency situations becomes of particular importance, since even minor deviations in the parameters of the technological process can lead to significant economic losses, production stoppages, equipment damage, negative impact on the environment and the emergence of threats to the life and health of personnel.

Traditional approaches to risk assessment, based on statistical methods, expert assessments or the use of fixed threshold values of controlled parameters, do not always provide the necessary level of efficiency and accuracy in conditions of dynamic changes in production processes. This necessitates the implementation of modern intelligent methods of data analysis that are able to detect hidden patterns, predict the development of dangerous processes and support management decision-making in real time.

One of the most promising areas of development of industrial safety monitoring systems is the use of machine learning algorithms, which allow analyzing large arrays of heterogeneous information, taking into account nonlinear relationships between parameters of technological processes and forming predictive models of the occurrence of emergency situations. The use of classification methods, regression analysis, ensemble learning and neural networks creates the prerequisites for increasing the reliability of risk forecasting, timely detection of abnormal equipment conditions and implementation of the concept of preventive enterprise safety management [1].

Effective management of production risks is one of the key factors in ensuring the competitiveness of enterprises, maintaining the continuity of technological processes and increasing the level of industrial safety. In modern conditions of digitalization of production, significant amounts of data come from supervisory control and automation systems (SCADA), industrial controllers, sensor networks, technical diagnostics and industrial Internet of Things systems. Analysis of such data opens up opportunities for the transition from reactive elimination of the consequences of accidents to their preventive prediction using machine learning algorithms.

Unlike traditional statistical methods, machine learning algorithms are able to take into account complex nonlinear dependencies between the parameters of the technological process, identify hidden patterns and adapt to changes in the production environment. This is especially important for enterprises with a continuous production cycle, where even a short-term violation of the technological regime can lead to significant economic losses, damage to equipment or the occurrence of emergencies [2].

The risk prediction process involves several interrelated stages. First of all, data is collected from various sources, including performance indicators of technological equipment, environmental parameters, emergency event logs, maintenance results and information about operational modes. The next stage is data pre-processing, which includes eliminating gaps, filtering noise, normalizing indicators, synchronizing time series and forming informative features that directly affect the accuracy of building a predictive model.

Different machine learning algorithms can be used to predict emergency situations, depending on the nature of the available data and the task at hand. Classification methods, in particular decision

trees, Random Forest, Gradient Boosting and the support vector method (SVM), allow determining the probability of a technological system transitioning to a dangerous state. Regression models are used to predict numerical parameters that characterize the technical condition of the equipment or the level of risk. For the analysis of large amounts of temporal data, recurrent neural networks and long-term short-term memory (LSTM) architectures are effective, which are able to take into account the time dependencies between successive measurements and predict the development of dangerous processes even before critical deviations appear [3].

An important direction is also the use of anomaly detection algorithms, which provide automatic detection of atypical behavior of technological equipment without the need for a large number of examples of emergency situations. Such methods are especially relevant for enterprises where accidents occur relatively rarely, and the accumulation of a full-fledged training sample is difficult or economically impractical.

The implementation of machine learning algorithms also corresponds to the concept of sustainable development of enterprises, as it contributes to the rational use of material and energy resources, reduces the man-made load on the environment, increases the environmental safety of production and ensures the social responsibility of business. Forecasting potential accidents allows for timely preventive maintenance of equipment, optimize production processes and minimize economic risks.

The analysis confirms that the use of machine learning algorithms is one of the most promising areas for the development of intelligent systems for predicting industrial risks and preventing emergency situations at modern enterprises. The use of classification methods, regression analysis, ensemble learning, and neural networks provides the ability to detect hidden patterns in large amounts of production data, timely recognition of abnormal equipment operating modes, and predict the likelihood of dangerous events before they actually occur.

The integration of machine learning algorithms with digital monitoring systems, industrial sensors, Internet of Things technologies, and corporate information platforms creates the prerequisites for the transition from a reactive to a preventive model of industrial safety management. This allows for prompt support for management decision-making, increased reliability of technological equipment, optimized maintenance and repair costs, minimized production downtime and reduced the likelihood of emergencies.

Practical implementation of intelligent risk prediction models will contribute to increasing the level of technogenic safety, economic efficiency and competitiveness of enterprises, which fully corresponds to the current trends in the digital transformation of industry, the implementation of the concepts of Industry 4.0 and sustainable development. Further research should be directed at improving hybrid machine learning models that combine deep learning methods, time series analysis and data streaming to increase the accuracy of risk prediction in real time.

References

1. Danilchenko D. O., Potryvay A. E. System of dynamic forecasting of the technical condition of the equipment of the United Electric Power System. Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Energy: reliability and energy efficiency. 2023. Issue 1(6). P. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.20998/2224-0349.2023.01.10>
2. Holinko O.V., Alekseev M.O., Holinko V.I., Zabelina V.A. Application of singular spectral analysis in control systems of technological processes and explosion safety control of facilities. Radio Electronics, Computer Science, Control, 2025, № 1, 209-219. <https://ric.zp.edu.ua/issue/view/19105/12230>
3. Zhukovsky D., Lozovska L. Analysis of the use of machine learning methods in the analytics of Internet resource indicators. Sustainable Development of the Economy. 2023. No. 2(47). P. 65–69.

Бойко О.О.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність 051 Економіка
Український державний університет науки і технологій*

Гармідер Л.Д.

*д-р екон. наук, професор, зав. каф. економіки та права навчально-наукового інституту
«Український державний хіміко-технологічний університет»*

ВПЛИВ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

При плануванні та реалізації управлінських рішень на особу, яка приймає рішення, здійснює вплив множина чинників, що поділяють на внутрішні та зовнішні. Такий розподіл пов'язано з впливом на суб'єкта господарювання стану та вимог зовнішнього та внутрішнього середовища, де відбувається його діяльність. Зовнішнє середовище характеризується високою невизначеністю, динамічністю та взаємопов'язаністю чинників. Тому управлінські рішення мають бути спрямовані на адаптацію до цих умов для забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Зовнішні чинники прийняття управлінських рішень – це об'єктивні умови, що діють поза межами організації, контролювати які підприємство не може, але змушене адаптуватися до них. Вони поділяються на середовище *прямого* (безпосередня взаємодія, мікросередовище) та *непрямого впливу* (загальний контекст, макросередовище), формуючи умови, обмеження, визначеність, неповну визначеність, невизначеність середовища, ризики та можливості [1].

До чинників середовища *прямого впливу* відносимо споживачів: їхні запити, переваги та рівень доходів визначають асортимент та цінову політику.; конкурентів: їхня поведінка (ціни, нові продукти, маркетингові акції) змушує підприємство реагувати та змінювати в разі необхідності свою поведінку; постачальники: надійність поставок, ціни на сировину та матеріали, якість комплектуючих; виконавчі органи державної влади: податкова служба, інспекції, норми трудового права, дозвільна система.; органи місцевого самоврядування: дозвільна система, рівень місцевих податків; фінансово-кредитні установи: доступність кредитів, відсоткові ставки, банківські послуги; посередники; джерела трудових ресурсів.

Чинники макросередовища впливають на організацію не відразу, а через загальні умови функціонування. До чинників середовища *непрямого впливу* відносимо економічні чинники: рівень інфляції, валютний курс, інвестиційний клімат, темпи економічного зростання; політико-правові чинники: політична стабільність, зміни в законодавстві, зовнішня політика; науково-технологічний прогрес: поява нових технологій, матеріалів, обладнання, що змінюють технологію та організацію виробництва; соціально-культурні чинники: демографічні зміни, цінності, традиції, рівень освіти; природно-географічні та екологічні чинники: наявність ресурсів, кліматичні умови, вимоги до екологічної безпеки.

Кожен з факторів може представляти в різний час для одного підприємства або для різних підприємств в один час або загрозу, або нову можливість. Тому стан зовнішнього середовища повинно постійно моніторити, діагностувати, аналізувати та оцінювати, а результати аналізу – використовуватися при виборі альтернатив рішення фінансово-господарських проблем, тобто при прийнятті управлінського рішення.

Якщо бізнес у сфері виробництва продукції та надання послуг на ринку цивільного будівництва при прийнятті управлінських рішень може ефективно адаптувати свої внутрішні чинники впливу до викликів зовнішнього середовища, то такий бізнес має більше шансів досягти успіху та зміцнити свої позиції на ринку.

Список використаних джерел

1. Аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розробку та реалізацію управлінських рішень. URL: <https://lnk.ua/mowpGbPpI>

Козьменков М.Г.

аспірант кафедри менеджменту, Університет імені Альфреда Нобеля

Момот В.Є.

доктор економічних наук, науковий керівник, професор кафедри менеджменту, Університет імені Альфреда Нобеля

ЕМПІРИЧНА ВАЛІДАЦІЯ МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ЕКОСИСТЕМИ ОНЛАЙН СЕРВІСІВ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

В особливих умовах трансформації фінансового сектору України особливого значення набуває розвиток екосистем онлайн сервісів, які забезпечують інтеграцію фінансових і нефінансових продуктів у межах єдиного цифрового середовища. Ключовим фактором підвищення ефективності таких екосистем є використання технологій штучного інтелекту, що дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, персоналізувати клієнтський досвід та підвищити якість управлінських рішень [1; 7].

Водночас зростання ролі штучного інтелекту актуалізує проблему оцінювання рівня цифрової зрілості екосистем фінансових установ. Існуючі підходи до оцінювання цифрової зрілості здебільшого мають концептуальний характер і не передбачають достатньої емпіричної перевірки, що обмежує їх практичне застосування [9]. Важливим науковим завданням стає проведення емпіричної валідації моделей цифрової зрілості, зокрема з урахуванням використання інструментів штучного інтелекту, а також обґрунтування підходу до емпіричної валідації моделі цифрової зрілості екосистеми онлайн сервісів фінансових установ та визначення її прикладної значущості. Валідація на основі даних реальних фінансових установ важлива для підтвердження адекватності інтегральної моделі оцінювання цифрової зрілості екосистеми онлайн сервісів фінансових установ, яка базується на сукупності показників, що характеризують рівень цифровізації, інтеграції сервісів, використання штучного інтелекту та наявність синергетичних ефектів [5].

Емпірична валідація моделі передбачає кілька ключових етапів. По-перше, здійснюється формування вибірки фінансових установ, що репрезентують різні рівні розвитку цифрових екосистем. По-друге, проводиться збір та нормалізація показників, які характеризують ключові компоненти екосистеми, включаючи рівень автоматизації процесів, використання аналітики даних та інструментів штучного інтелекту. По-третє, здійснюється розрахунок інтегрального показника цифрової зрілості та його порівняння з фактичними результатами діяльності установ. Особливу увагу доцільно приділити використанню статистичних та економіко-математичних методів для перевірки валідності моделі, зокрема кореляційного аналізу між рівнем цифрової зрілості та показниками ефективності діяльності фінансових установ. Це дозволяє підтвердити наявність зв'язку між рівнем розвитку екосистеми та результативністю функціонування установи, що узгоджується з сучасними підходами до оцінювання цифрових трансформацій [3].

Результати емпіричної валідації свідчать, що фінансові установи з високим рівнем цифрової зрілості характеризуються більшою гнучкістю бізнес-моделі, вищим рівнем клієнтоорієнтованості та ефективнішим використанням ресурсів. Використання штучного інтелекту в таких установах забезпечує автоматизацію ключових процесів, включаючи обробку транзакцій, управління ризиками та формування персоналізованих пропозицій [4; 8].

Водночас виявлено, що недостатній рівень інтеграції сервісів та обмежене використання аналітичних інструментів знижує ефективність екосистем навіть за наявності окремих елементів цифровізації. Це підтверджує необхідність комплексного

підходу до розвитку екосистем онлайн сервісів, який передбачає не лише впровадження окремих технологій, а й їх інтеграцію у єдину цифрову платформу.

Важливим аспектом є також врахування регуляторних вимог та питань захисту персональних даних, що набувають особливого значення в умовах активного використання штучного інтелекту [2; 6]. Забезпечення відповідності нормативним вимогам є необхідною умовою сталого розвитку цифрових екосистем фінансових установ.

Отже, емпірична валідація підтверджує адекватність запропонованої моделі цифрової зрілості екосистеми онлайн сервісів фінансових установ та її практичну значущість. Запропонований підхід може бути використаний для оцінювання рівня розвитку цифрових екосистем, визначення напрямів їх удосконалення та формування стратегій цифрової трансформації фінансових установ.

Список використаних джерел

1. Бабенко-Левада В. Г., Ковернінська Ю. В., Чикалюк М. М. Вплив штучного інтелекту на інновації у фінансовому секторі України у 2024 році // Актуальні питання економічних наук. 2024. № 3–4. <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/25/25>
2. Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI від 01.06.2010. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
3. Гнездовський О., Домашенко С., Морозов Д. Вплив цифрового фінансового простору на економічний розвиток // Економіка та суспільство. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-117>
4. Грищенко І. М. Big data та штучний інтелект у системі протидії фінансовим злочинам // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.3.5>
5. Козьменков М. Г. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості екосистеми онлайн сервісів фінансових установ // Актуальні питання економічних наук. 2026. № 20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18929013>
6. Міністерство цифрової трансформації України. Біла книга з регулювання штучного інтелекту в Україні. Київ, 2024. <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Регулювання%20ШІ.pdf>
7. Павлюченко Д. М. Вплив штучного інтелекту та машинного навчання на банківські послуги // Академічні візії. 2024. № 32. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1277>
8. Руда О. Л. Штучний інтелект та напрями використання в банківській діяльності // Ефективна економіка. 2024. № 1. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2896/2932>
9. Чуницька І., Богріновцева Л. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України // Економіка та суспільство. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-60>

Кукулюк О.І.

*здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність 051 Економіка
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Вагонова О.Г.

*д-р. екон. наук, зав. кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління
НТУ «Дніпровська політехніка»*

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ НА 2022–2032 РОКИ

На сучасному етапі в діяльності вітчизняної вищої школи існує низка проблем: незадовільний стан фінансового і матеріального забезпечення закладів вищої освіти призвів до деградації навчальної бази, низької мотивації їх кадрового складу; мають місце слабкі модернізаційні зміни в організації навчального процесу, впровадженні сучасних освітніх технологій; слабкий зв'язок закладів вищої освіти з роботодавцями обумовив низьку відповідність змісту та якості вищої освіти сучасним потребам економіки і суспільства, має місце низький рівень автономії університетів та їх співпраця з зарубіжними партнерами тощо [1].

З метою подолання визначених проблем в 2022 р. розроблена та затверджена Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, яка визначає напрями розвитку системи освіти на сучасному етапі розвитку суспільства та економіки країни, містить її основні характеристики, що повинні бути сформовані до 2032 року [2]. Цей документ, орієнтований на період входження України до Європейського Союзу. Цілі та завдання Стратегії є детальною дорожньою картою для відбудови та продовження реформування системи вищої освіти в післявоєнний період. Виконання завдань, визначених Стратегією, дозволить зменшити деструктивні наслідки, спричинені повномасштабним вторгненням росії на територію України. Для реалізації мети Стратегії передбачено стратегічні та операційні цілі та завдання на найближче десятиліття з відповідними показниками (індикаторами) досягнення (виконання), механізм, очікувані результати, заходи щодо проведення моніторингу реалізації цієї Стратегії на кожному етапі та ресурсні потреби.

Стратегічні та операційні цілі щодо проведення фундаментальних і прикладних наукових досліджень як основи якісної вищої освіти, а також відповідні завдання спрямовані на забезпечення інтеграції України до Європейського дослідницького простору та узгоджуються з пріоритетами дорожньої карти інтеграції науково-інноваційної системи України до європейського дослідницького простору.

Варто зазначити, що Стратегія розвитку вищої освіти передбачає реалізацію п'яти стратегічних цілей.

Стратегічна ціль 1. Ефективність управління в системі вищої освіти (управління в системі вищої освіти є ефективним та соціально відповідальним).

Передбачено виконання таких завдань:

- збільшення бюджетного фінансування та удосконалення формули розподілу за результатами діяльності;
- розширення бюджетного кредитування здобуття вищої освіти та освіти дорослих;
- модернізація мережі, укрупнення закладів вищої освіти, підтримка дослідницьких університетів.

Стратегічна ціль 2. Довіра громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закладів вищої освіти (громадяни, держава та бізнес довіряють освітній, науковій, інноваційній діяльності закладів вищої освіти).

Передбачено виконання таких завдань:

- розширення сфери застосування зовнішнього незалежного оцінювання, адресного розміщення та проведення конкурсу;
- сприяння проведенню закладами вищої освіти досліджень і консалтингу для бізнесу;

- створення умов для розвитку державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти;
- запровадження ефективних механізмів виявлення порушень академічної доброчесності та процедур притягнення до академічної відповідальності.

Стратегічна ціль 3. Забезпечення якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти, яка є доступною для різних груп населення.

Передбачено виконання таких завдань:

- підтримка національної та міжнародної академічної мобільності студентів, а також направлення на навчання до іноземних університетів;
- надання особливої підтримки мешканцям тимчасово окупованих територій, незахищеним і вразливим групам населення;
- створення особливих умов для вступників із видатними досягненнями;
- сприяння використанню інноваційних технологій і новітніх засобів навчання в освітньому процесі, розвиток дослідницьких інфраструктур.

Стратегічна ціль 4. Інтернаціоналізація вищої освіти України.

Передбачено забезпечити:

- гармонізацію структури вищої освіти відповідно до зобов'язань країн-членів Європейського простору вищої освіти;
- розвиток національної системи кваліфікацій;
- спрощення процедур визнання іноземних освітніх кваліфікацій;
- трансформацію освіти в секторі безпеки та оборони відповідно до доктринальних підходів і принципів НАТО.

Стратегічна ціль 5. Привабливість закладів вищої освіти для навчання та академічної кар'єри.

Передбачено виконання таких завдань:

- дотримання підходів до студентоцентрованого навчання в організації освітнього процесу;
- розширення перехресного вступу, спільних, міждисциплінарних і подвійних програм, дуальної та інших форм здобуття освіти;
- розвиток загальних компетентностей, правової культури, рухової активності, спорту та студентських змагань;
- розвиток програм управлінської підготовки керівного складу та перспективних лідерів закладів вищої освіти (кадровий резерв), тренінгів на підтримку реформ;
- проведення комунікаційних кампаній для підтримки реформ у системі вищої освіти тощо.

Щодо Стратегії розвитку вищої освіти як документу-плану, досягнення в повній мірі першої та другої стратегічної цілі забезпечить довгостроковий ефективний економічний розвиток закладу вищої освіти.

Завдання до кожної операційної цілі, а також очікувані результати реалізації Стратегії наведено в розширеній стратегічній піраміді розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки [3].

Визначимо для першої та другої стратегічної цілі операційні цілі та завдання, виконання яких сприятиме стратегічному ефективному економічному розвитку закладу вищої освіти.

Стратегічна ціль 1 (СЦ1). Ефективність управління в системі вищої освіти (управління в системі вищої освіти є ефективним та соціально відповідальним).

Ідентифікована ключова проблема для цілі 1 (ІКП1): недостатній рівень фінансування системи вищої освіти, управління та використання ресурсів неефективне, недостатній прояв соціальної відповідальності, незабезпечення рівноправності та автономності закладів вищої освіти повною мірою.

Ідентифікована проблема (ПП1.1): низький (порівняно із сусідніми країнами) рівень валового внутрішнього продукту та недиверсифікована система бюджетного фінансування вищої освіти і, як наслідок, відсутність мотивації для досягнень.

Операційна ціль (ОЦ1.1). Цілеспрямоване бюджетне фінансування: бюджетне фінансування дає змогу здобути якісну вищу освіту на конкурсній основі.

Завдання (Зд1.1.1). Збільшення бюджетного фінансування та вдосконалення формули розподілу за результатами діяльності, включаючи приватні заклади вищої освіти.

Завдання (Зд1.1.2). Впровадження бюджетного співфінансування вищої освіти.

Завдання (Зд1.1.3). Розширення бюджетного кредитування здобуття вищої освіти та освіти дорослих.

Ідентифікована проблема (ПП1.2): недотримання послідовності у реалізації державної політики та непослідовність в управлінні сферою вищої освіти, невідповідність мережі закладів вищої освіти потребам держави.

Операційна ціль (ОЦ1.2). Ефективна мережа закладів вищої освіти: система вищої освіти сприяє виконанню державою своїх зобов'язань, державні заклади вищої освіти є ефективними.

Завдання (Зд1.2.1). Модернізація мережі, укрупнення закладів вищої освіти, підтримка групи академічних лідерів - дослідницьких університетів.

Завдання (Зд1.2.2). Наділення наглядових рад функціями нагляду за економічною діяльністю, антикризовий менеджмент та розроблення планів управління змінами.

Ідентифікована проблема (ПП1.3): розрив між системою вищої освіти та ринком праці, дисбаланс попиту і пропозиції з інноваційних спеціальностей, відсутність механізмів зворотного зв'язку між роботодавцями і закладами вищої освіти.

Операційна ціль (ОЦ1.3). Підготовка затребуваних фахівців: система вищої освіти задовольняє потреби економіки у кваліфікованих фахівцях

Завдання (Зд1.3.1). Формування системи моніторингу попиту і пропозиції на фахівців з вищою освітою на ринку праці.

Завдання (Зд1.3.2). Формування пріоритетів підготовки фахівців з вищою освітою, зокрема ІТ спеціальностей, на основі моніторингу ринку праці.

Стратегічна ціль 2. Довіра громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закладів вищої освіти (громадяни, держава та бізнес довіряють освітній, науковій, інноваційній діяльності закладів вищої освіти).

Ідентифікована ключова проблема для цілі 2 (ІКП2): брак відкритості закладів вищої освіти, спроможності продукувати корисну інтелектуальну продукцію, принципової протидії проявам корупції та академічної недоброчесності, безумовної підтримки чесного вступу та об'єктивного оцінювання результатів навчання.

Ідентифікована проблема (ПП2.2): низький рівень довіри до інноваційної діяльності закладів вищої освіти, недостатня практика та досвід впровадження цифрових технологій.

Операційна ціль (ОЦ2.2). Розвиток інновацій: дослідники створюють нові знання і технології, за підтримки закладів вищої освіти ефективно впроваджують їх в індустрію.

Завдання (Зд2.2.1). Розвиток інноваційної інфраструктури на базі закладів вищої освіти, сприяння їх інтеграції в регіональні інноваційні екосистеми та кластери Індустрії 4.0 з урахуванням SMART-спеціалізації регіонів.

Ідентифікована проблема (ПП2.3). Неготовність закладів вищої освіти до проведення затребуваних бізнесом прикладних досліджень та створення інноваційних інтелектуальних продуктів для економіки.

Операційна ціль (ОЦ2.3). Інтелектуальна продукція для бізнесу: бізнес довіряє результатам дослідницьких та консалтингових робіт закладів вищої освіти.

Завдання (Зд2.3.1). Сприяння виконанню закладами вищої освіти досліджень та консалтингу тощо для бізнесу.

Завдання (Зд2.3.2). Створення умов для розвитку державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти.

Завдання (Зд2.3.3). Визначення режиму оподаткування діяльності неприбуткових закладів вищої освіти в галузі наукових досліджень та розробок.

Отже, очікуваним результатом реалізації Стратегії розвитку вищої освіти на 2022–2023 роки є створення сучасної ефективної системи освіти, яка забезпечує довгостроковий ефективний економічний розвиток закладу вищої освіти на засадах бізнес-процесів та задовольняє потреби громадян, економіки та суспільства, має гідну репутацію та є конкурентоспроможною на внутрішньому та світовому ринку освітніх послуг.

Пріоритетними напрямками стратегічного розвитку закладу вищої освіти на визначений Стратегією період часу є:

- *освітня діяльність*: оновлення освітніх програм відповідно до вимог ринку праці, запровадження елементів дуальної освіти та мікрокваліфікацій;

- *наука та інновації*: розвиток дослідницької інфраструктури, інтеграція університетської науки з бізнесом (трансфер технологій) та залучення грантового фінансування;

- *цифрова трансформація*: впровадження систем управління навчанням (LMS), електронний документообіг та розвиток цифрових компетенцій викладачів і студентів;

- *міжнародна співпраця*: участь у європейських програмах (наприклад, Erasmus+ та Horizon Europe), програми подвійних дипломів та залучення іноземних студентів;

- *управління та інфраструктура*: стратегічне управління фінансами, оптимізація штату, енергоефективність будівель та модернізація гуртожитків [4].

На наше переконання, три напрями розвитку (освітня діяльність, наука та інновації, управління та інфраструктура) безпосередньо впливають на стратегічну результативність економічного розвитку закладу вищої освіти на засадах бізнес-процесів.

Не можна не погодитися з думками про майбутній розвиток вищої освіти України д-ра. пед. наук, проф., дійсного члена (академіка) НАПН України та НААН України, президента Національного університету біоресурсів і природокористування України Ніколаєнко С.М. Зокрема, він пропонує вдосконалити механізм фінансування закладів вищої освіти, передбачивши водночас визначення реальних нормативів мінімального фінансування за групами спеціальностей. Такий механізм забезпечить фінансування базових потреб, гарантованої, нормативної заробітної плати та комунальних платежів на рівні 90% від потреби, не допустить руйнування матеріально-технічної бази. Розподіл коштів на розвиток пропонується здійснювати залежно від результатів науково-інноваційної діяльності закладів вищої освіти, оцінок роботодавців, вільно здійснювати фінансово-господарську діяльність закладів вищої освіти на основі самостійного розпорядження заробленими коштами. Аналогічні механізми застосовують у Польщі, Німеччині, Словаччині [5].

Список використаних джерел

1. Антонюк В.П. Стратегія розвитку вищої освіти України в контексті вимог до людського капіталу та євроінтеграційних процесів. Вісник економічної науки України. 2021. №1. С. 113–119. URL: <https://www.venu-journal.org/download/2021/1/15-Antoniuk.pdf>

2. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

3. Стратегічна піраміда розвитку вищої освіти в Україні на 2022 - 2032 роки. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehichna.piramida-23.02.22.pdf>

4. Шевченко І., Дармофал Е. Концепція сталого розвитку закладу вищої освіти: трансформаційний аспект. 2025. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/845>

5. Ніколаєнко С.М. Про шляхи майбутнього розвитку вищої освіти України: від слів до діла. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2024. 6(2), С. 1–7. URL: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6201>

Шпорта А.Г.

*кандидат фізико-математичних наук, доцент, Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

Кагадій Т.С.

*доктор фізико-математичних наук, професор, Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»*

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ЦІЛОЧИСЕЛЬНОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРИ КЕРУВАННІ ПОТОКАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ДОСТАВКИ

В умовах сучасних викликів в Україні, зокрема таких, як порушення логістичних ланцюгів, нестабільність маршрутів постачання, дефіцит ресурсів і зростання транспортних витрат, ефективна організація доставки набуває особливої важливості. Бізнес і критична інфраструктура сьогодні працюють у середовищі високої невизначеності, де навіть невеликі зміни в розподілі ресурсів суттєво впливають на вартість і швидкість забезпечення кінцевих споживачів.

У цьому контексті все більшого значення набувають математичні методи оптимізації логістики, які дозволяють знаходити раціональні та економічно обґрунтовані рішення навіть за умов обмежених ресурсів.

У роботі розглядається багаторівнева модель постачання, яка відображає сучасну структуру логістичних мереж в Україні, та розв'язується як задача цілочисельного лінійного програмування для мінімізації загальних витрат. Необхідно розробити математичну модель оптимізації логістичної системи маркетплейсу комп'ютерної техніки, яка забезпечує мінімізацію сумарних витрат на транспортування та розподіл товарів між фулфілмент-центрами (головними складами), міськими точками видачі та кінцевими споживачами.

Логістична мережа складається з центральних фулфілмент-центрів, у яких зосереджені запаси продукції, проміжних точок видачі (міні-складів) та зон клієнтської доставки. Оскільки комп'ютерні комплектуючі мають різні характеристики, а саме вартість, габарити, вимоги до транспортування та зберігання, у задачі враховується декілька категорій товарів. Потрібно визначити оптимальні обсяги постачання товарів із фулфілмент-центрів до точок видачі та доставки продукції від точок видачі до клієнтських зон. При цьому необхідно забезпечити прогнозований попит у всіх зонах доставки, не перевищити місткість точок видачі, врахувати специфіку зберігання дорогої та великогабаритної техніки, мінімізувати загальні логістичні витрати маркетплейсу. У задачі також необхідно забезпечити баланс потоків продукції між етапами логістичного ланцюга та врахувати транзитний характер функціонування точок видачі (рис. 1).

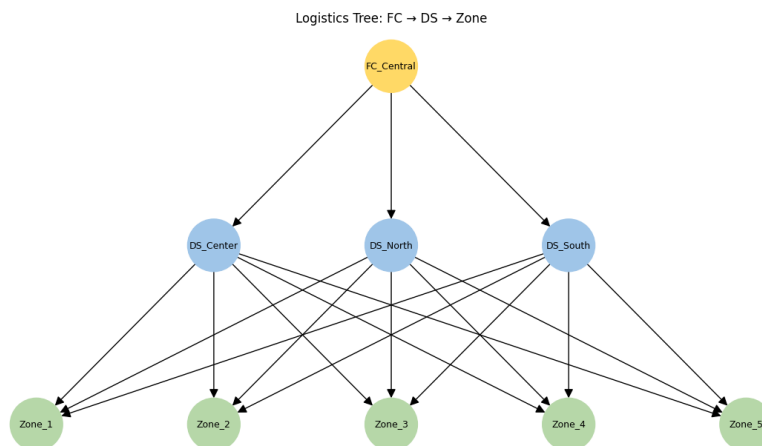


Рис 1. Граф логістичної мережі маркетплейсу комп'ютерної техніки

Математична модель задачі запишеться наступним чином:

Потрібно мінімізувати цільову функцію

$$F = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \sum_p c_{ijp} x_{ijp} + \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^{k^*} \sum_p d_{jkr} x_{jkr} \rightarrow \min$$

з наступною системою обмежень

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^m x_{ijp} \leq V_{jp}, & (\text{обмеження місткості точок видачі}) \\ \sum_{j=1}^n y_{jkr} \geq b_{kr}, & (\text{забезпечення попиту клієнтів}) \\ \sum_{i=1}^m x_{ijp} = \sum_{k=1}^{k^*} y_{jkr}, & (\text{баланс потоків у точках видачі}). \end{cases}$$

Тут x_{ijp} ($i = \overline{1, m}$) – обсяг постачання товару категорії p із i -того фулфілмент-центру до точки видачі j ; y_{jkr} ($j = \overline{1, n}$) – обсяг доставки товару категорії p із точки видачі j до клієнтської зони k ; V_{jp} – допустима місткість точки видачі j для товарів категорії p ; b_{kr} – прогнозований попит у зоні k ; c_{ijp} , d_{jkr} – транспортні витрати на відповідних етапах доставки.

Для перевірки і підтвердження ефективності розглянутої багатопродуктової моделі було проведено числове комп'ютерне моделювання процесу розподілу 352 одиниць комп'ютерної техніки та комплектуючих інструментами мови програмування Python (бібліотека PuLP). Пи цьому логістична задача формалізується як модель змішаного цілочисельного лінійного програмування. Тут мінімізуються сумарні витрати на транспортування між рівнями доставки за наявності обмежень попиту, пропускної здатності складів і балансу потоків. Для пошуку оптимального рішення використовується СВС-розв'язувач, який застосовує симплекс-метод для LP-релаксації та метод гілок і меж для знаходження цілочисельного оптимуму. За результатами оптимізації за алгоритмом лінійного програмування, сумарні операційні витрати маркетплейсу на магістральне транспортування та доставку "останньої милі" (фінальний етап доставки) склали 19 797 грн. У порівнянні з базовою евристичною стратегією розподілу через єдиний центральний міський склад (витрати становлять 25 900 грн), запропонована цифрова модель забезпечила пряме зниження логістичних витрат бізнесу на 23,56%, одночасно ліквідувавши ризик дефіциту складських площ міських шоурумів.

Список використаних джерел

1. Кривоблоцька Л. М., Філімоніхіна І. І., Якименко С. М., Гуцул В. І. Методи прикладної математики в транспортних процесах. Методи оптимізації : навчальний посібник. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 152 с.
2. Simchi-Levi D., Chen X., Bramel J. The Logic of Logistics: Theory, Algorithms, and Applications for Logistics and Supply Chain Management. – 4th ed. – Springer, 2022. – 366 p.
3. Hamdy A. Taha. Operations Research: An Introduction. – 11th ed. – Pearson Education, 2023. – 864 p.

Госалов Ю.С.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність 051 Економіка
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Вагонова О.Г.

*д-р. екон. наук, зав. кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління
НТУ «Дніпровська політехніка»*

АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

Як відомо, інноваційне відтворення основних засобів – це процес оновлення виробничого потенціалу, який полягає не в простій заміні зношеного обладнання, а у впровадженні якісно нових, більш продуктивних і технологічних активів для підвищення конкурентоспроможності та мінімізації витрат.

Проблема зупинки процесу відтворення основних засобів, яка призводить до погіршення загального стану матеріально-технічного забезпечення підприємств характерна майже для всіх галузей національного господарства України. Вона загострилася внаслідок повномасштабного російського вторгнення, яке призвело до фізичного знищення основних фондів багатьох підприємств, тимчасового або повного призупинення виробничого процесу. У цих умовах підприємств мають вибудовувати чітку стратегію відтворення основних засобів на основі комплексного бачення. Ефективність процесу відтворення основних засобів залежить від урахування їх морального і фізичного зносу, від реалізації кожної стадії циклу відтворення та потребує комплексного підходу, що може бути реалізовано за допомогою розробки стратегії відтворення основних засобів [1].

Процес оновлення виробничого потенціалу охоплює низку ключових елементів та етапів. Основні цілі інноваційного відтворення основних засобів полягають в *заміні морально застарілих активів* – постійне виведення з експлуатації техніки, що не відповідає сучасним вимогам, навіть якщо вона фізично справна); *модернізації та реконструкції* – впровадження передової техніки та технологій на діючому виробництві; *автоматизації і цифровізації* – імплементація штучного інтелекту в управлінські та технологічні процеси, сучасного інформаційно-програмного забезпечення. Ключовими етапами інноваційного відтворення основних засобів виробництва є *діагностика стану основних фондів* – оцінка поточного рівня зносу будівель, обладнання, машин та відповідності конкурентним вимогам ринкових стандартів; *стратегічне планування інноваційного розвитку та обґрунтування джерел фінансування інновацій* – вибір напряму інвестування; *технічне переозброєння* – безпосереднє будівництво, закупівля, монтаж інноваційних основних засобів.

Основними джерелами фінансування інноваційної діяльності є кошти Державного бюджету України; кошти місцевих бюджетів; власні кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ (чистий прибуток компанії та амортизаційні відрахування); власні чи запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності (цільові кредити або лізинг високотехнологічного обладнання); кошти (інвестиції) будь-яких фізичних і юридичних осіб (венчурний капітал, грантові програми тощо); інші джерела, не заборонені законодавством України [2].

Список використаних джерел

1. Танасюк І.М. Формування стратегії відтворення основних засобів підприємства у сучасних умовах. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. №5-6. С. 129–134. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/318-319/pdf/129-135.pdf>
2. Джерела фінансування інноваційних інвестицій. URL: <https://buklib.net/books/35291/>

Півняк В.А.

магістр підприємництва та торгівлі

Вагонова О.Г.

*д-р. екон. наук, зав. кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління
НТУ «Дніпровська політехніка»*

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕРЕЖЕВИХ КОМПАНІЙ, ЩО ЗАЙМАЮТЬСЯ ПРОДАЖЕМ ПАЛЬНОГО В УКРАЇНІ

Конкурентоспроможність є ключовим поняттям в сучасній економіці, яке визначає здатність підприємств успішно діяти на ринку, задовольняючи потреби споживачів та забезпечуючи прибуток. Важливість конкурентоспроможності для підприємств полягає в тому, що вона дозволяє не тільки виживати в умовах жорстокої конкурентної боротьби, а й активно розвиватися, впроваджуючи нові технології, удосконалюючи процеси й підвищуючи якість товарів та послуг.

Оцінка конкурентоспроможності мережеских компаній, що займаються продажем пального в Україні, є складним і багатограним процесом. На сучасному ринку функціонує кілька основних гравців, які пропонують різні види пального, зокрема бензин, дизельне паливо та скраплений газ. Конкуренція серед цих компаній зростає, що зумовлює необхідність ретельного аналізу їхніх стратегій, цінової політики, якості обслуговування та доступності продуктів [1]. Ринок пального в Україні демонструє значні зміни і динаміку, що викликано глобальними тенденціями, економічними викликами та розвитком конкурентного середовища. В Україні існує кілька великих компаній, які формують цей ринок, і їхні стратегії значною мірою визначають якість сервісу та цінову політику. Оцінка конкурентоспроможності цих компаній дозволяє глибше зрозуміти, як вони взаємодіють між собою та з споживачами, які фактори впливають на їх успіх, а також які виклики стоять перед ними у сучасних умовах. Важливо підкреслити, що в умовах високої конкуренції ключовим елементом успіху стає не лише продукція, але й якість обслуговування, клієнтський сервіс, а також здатність адаптуватися до змін у споживчому попиті й технологічному прогресі.

У сфері продажу пального фактори, що впливають на конкурентоспроможність, мають специфічний характер. Найбільш значущими з них є ціна, якість продукції, надійність постачання та обслуговування клієнтів. Ціна пального є критично важливою, адже споживачі завжди шукають вигідні пропозиції. Якість продукції забезпечує позитивне сприйняття бренду і готовність споживачів повертатися до нього знову. Крім того, важливими є такі фактори, як маркетингова стратегія, наявність сучасних технологій, а також здатність швидко реагувати на зміни в попиті та пропозиції на ринку. В умовах сучасного ринку, насиченого конкурентами, підприємства також повинні звертати увагу на інновації та соціально-відповідальний бізнес, що сприяє формуванню позитивного іміджу та зміцненню відносин з клієнтами.

У теоретичному контексті, формування конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільного ринку передбачає використання різноманітних підходів. Серед найбільш вагомих можна виділити адаптивний підхід, який акцентує увагу на здатності підприємств швидко адаптувати свої стратегії відповідно до змін на ринку. Інший важливий аспект – інноваційний підхід, який заохочує впровадження нових технологій та процесів для підвищення ефективності. Це, в свою чергу, може включати дослідження і розробку нових продуктів, поліпшення виробничих процесів або зміну стратегій просування. Крім того, соціально-економічні та екологічні фактори все більше впливають на форми ведення бізнесу, тому організації повинні враховувати ці аспекти у своїй конкурентній стратегії. В цілому, досягнення конкурентоспроможності вимагає системного підходу, що поєднує в собі аналіз внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх умов, у яких воно функціонує.

Аналіз ринкової ситуації та конкурентних сил на ринку пального є критично важливим етапом для розуміння динаміки цього сектору. Ринок пального характеризується високим

рівнем конкуренції, де діють численні учасники – від великих мережевих компаній до невеликих незалежних операторів. Серед основних конкурентних сил, які впливають на цей ринок, можна виділити загрозу нових учасників, силу постачальників і споживачів, а також інтенсивність конкуренції серед існуючих компаній. Конкуренція на ринку пального може посилюватися через пропозицію альтернативних видів енергії, зокрема електромобілів, що змінює споживчі переваги. Аналіз ринкової ситуації передбачає вивчення цінових трендів, обсягів споживання, регуляторних чинників та впливу макроекономічних факторів, таких як коливання цін на нафту в міжнародному контексті.

Оцінка конкурентоспроможності мережевих компаній, які займаються продажем пального в Україні, є важливим кроком у визначенні їхніх стратегій розвитку та позиціонування на ринку. Мережеві компанії можуть мати переваги у вигляді більшого обсягу продажів, розвиненої інфраструктури та сильного бренду. Оцінка конкурентоспроможності включає аналіз їхньої здатності задовольняти вимоги споживачів, якість обслуговування, цінову політику та ефективність маркетингових стратегій. Тоді як мережеві компанії мають ресурси для інвестування в нові технології та рекламні кампанії, незалежні оператори можуть конкурувати за рахунок гнучкішого підходу до потреб споживачів. Таким чином, важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на їх конкурентоспроможність у всіх аспектах діяльності.

Аналіз конкурентоспроможності операторів пального в Україні свідчить про те, що ринок є багатограним і насиченим. Компанії, які зосереджені на якості продукції та обслуговуванні клієнтів, мають суттєві переваги й формують позитивний імідж у свідомості споживачів. З іншого боку, компанії, які орієнтуються на цінову конкуренцію, також знаходять свою нішу, залучаючи споживачів, які шукають вигоду.

Не менш важливим є питання інновацій та технологічного впровадження. Оператори, які активно впроваджують нові технології, що покращують досвід покупців та забезпечують ефективність роботи, мають шанси на зміцнення своїх позицій на ринку. Водночас, наголошуючи на значенні довіри та репутації, можна стверджувати, що споживачі все більше вибирають компанії, які не лише пропонують конкурентну ціну, але й гарантують якість свого пального [2].

Серед основних факторів нестабільності на ринку пального в Україні можна виділити коливання світових цін на нафту, політичні та економічні зміни, а також регуляторні чинники, які можуть суттєво вплинути на ринок. Наприклад, економічні кризи або міжнародна політика можуть викликати різкі зміни в цінових трендах, що, в свою чергу, позначається на витратах компаній і їхній прибутковості. В цілому, фактори нестабільності вимагають від компаній гнучкості, готовності до змін і здатності розробляти стратегії ризик-менеджменту для підтримання конкурентоспроможності на ринку пального.

Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегій конкурентоспроможності мережевих компаній є важливим напрямком для підвищення їхньої ефективності на ринку пального. Перш за все, компанії повинні зосередити увагу на розробці унікальних пропозицій для споживачів, що включає не лише конкурентоспроможні ціни, але й якісне обслуговування, а також різноманітність продуктового асортименту. Важливо також впроваджувати програми лояльності, які сприятимуть утриманню клієнтів. Додатково компанії можуть нарощувати свою присутність в онлайн-середовищі, розвиваючи цифрові платформи для продажу пального, інформаційні системи для моніторингу та аналізу споживацької поведінки, що допоможе адаптувати пропозиції до змінюваних потреб клієнтів.

Список використаних джерел

1. Енергетична стратегія України на період до 2030 року. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13>
2. Громов О. Ринок пального – 2023, виклики та ціноутворення. Урядовий кур'єр. 31.01.2023 URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/rinok-palnogo2023-vikliki-ta-cinoutvorennya/>

Holinko V.I.

Doctor of Technical Sciences, Professor, Head of the Department of Occupational Safety and Civil Security, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine

Holinko O.V.

PhD, Associate Professor, Department of Computer Systems Software, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine

DIGITAL TECHNOLOGIES FOR MONITORING PRODUCTION RISKS AND HAZARDS IN MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS

The current stage of entrepreneurship development is characterized by active digital transformation of production processes, accompanied by the widespread introduction of information and communication technologies, the industrial Internet of Things, artificial intelligence, cloud platforms and big data analysis systems. The use of digital technologies opens up new opportunities for increasing the efficiency of enterprise operations, optimizing management processes, ensuring occupational safety and minimizing production risks. At the same time, the complexity of production systems, automation of technological processes and the increase in the number of potentially dangerous factors require the introduction of modern means of continuous monitoring of risks and hazards.

The creation of integrated digital monitoring systems that provide operational collection, transmission, processing and analysis of information about the state of the production environment in real time is becoming particularly relevant. Such systems make it possible to timely detect deviations from regulatory parameters, predict the occurrence of dangerous situations, assess the level of production risks and support the adoption of management decisions aimed at preventing accidents, reducing industrial injuries and ensuring the continuity of business processes.

In the context of the need to increase the competitiveness of enterprises and ensure their sustainable development, digital monitoring technologies are becoming an important component of modern management systems. Their integration with corporate information platforms, automated production management systems and intelligent analytical services allows for the implementation of a risk-oriented approach to enterprise management, increasing the efficiency of resource use and ensuring a high level of industrial safety [1].

Digitalization of production activities is one of the key factors in increasing the efficiency of the functioning of modern enterprises. It ensures the integration of information, telecommunication and intelligent technologies into production management processes, which allows for the timely detection of potential hazards, assessment of production risks and prompt response to the occurrence of emergency situations. The use of digital monitoring technologies promotes the transition from traditional control to continuous analysis of production processes in real time, which significantly increases the level of occupational safety and the effectiveness of management decisions [2].

The basis of modern monitoring systems are industrial sensors, wireless data networks, the Internet of Things, supervisory control and data acquisition (SCADA) systems, cloud computing, Big Data technologies, as well as artificial intelligence and machine learning algorithms. The integration of these components forms a single information space of the enterprise, in which the parameters of technological equipment, the production environment and the technical condition of critical objects are constantly monitored.

The digital monitoring system provides automatic collection of a large amount of information on temperature, pressure, concentration of harmful substances, vibration level, humidity, electrical parameters of equipment, as well as other indicators characterizing the safety of the technological process. The received data is transmitted to the central information platform, where they are filtered, aggregated, statistically analyzed and predicted possible deviations from regulatory values. In case of exceeding the permissible limits, the system automatically generates messages for operators or initiates the execution of the corresponding emergency response algorithms.

Machine learning algorithms play a special role in increasing the efficiency of industrial risk monitoring. Unlike traditional analysis methods, they allow not only to record existing deviations, but also to predict the probability of dangerous situations based on the analysis of historical data and current production parameters. The use of classification, regression, clustering and deep learning models ensures the detection of hidden patterns between technological parameters and risks of emergency situations. This allows you to move from reactive to preventive industrial safety management [3].

The effectiveness of digital monitoring largely depends on the integration of information flows between production units of the enterprise. The integration of SCADA, ERP, MES and corporate analytical platforms provides a comprehensive approach to risk management, in which technical, economic and organizational indicators are considered as a single interconnected system. This allows the company's management to quickly assess the level of production safety, identify the most critical risk factors and make informed management decisions to minimize them.

An additional advantage of digital technologies is the possibility of remote monitoring of production processes. With the help of mobile applications, web interfaces and cloud services, responsible persons can receive up-to-date information about the condition of equipment regardless of their location. This is especially important for enterprises of critical infrastructure, energy, mining, transport and other industries, where the timeliness of response directly affects the level of safety and continuity of production activities.

The study confirms that digital technologies for monitoring industrial risks and hazards are one of the key tools for improving the efficiency of management systems in modern enterprises. The integration of industrial sensors, telecommunication networks, Internet of Things platforms, SCADA systems, Big Data technologies, artificial intelligence and digital twins provides continuous control of production processes, timely detection of potentially dangerous situations and forecasting the development of risks based on real-time data analysis.

The implementation of digital monitoring systems contributes to the transition from the traditional model of responding to emergency events to risk-oriented and preventive management of industrial safety. This allows you to reduce the likelihood of emergency situations, minimize the impact of the human factor, reduce operating costs, increase the reliability of technological equipment and ensure the continuity of production processes.

Promising areas of further research include the development of intelligent models for predicting production risks using machine learning algorithms, improving methods for comprehensive hazard assessment, developing digital platforms to support management decisions, and integrating digital monitoring technologies with corporate information systems of enterprises. The implementation of these areas will contribute to increasing the competitiveness of enterprises, strengthening their economic sustainability, and ensuring sustainable development in the context of digital transformation of industry.

References

1. Danilchenko D. O., Potryvay A. E. System of dynamic forecasting of the technical condition of the equipment of the United Electric Power System. Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Energy: reliability and energy efficiency. 2023. Issue 1(6). P. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.20998/2224-0349.2023.01.10>
2. Holinko O., Yuldasheva N., Zhartay Z., Mirzoieva T., Petrychenko O., Hulevets V. Methodology of creation and development of information systems for technological safety of mining facilities. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2023, № 6, 127-133. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-6/127>
3. Semenova D., Komorna T. Identification and assessment of risks of business entities in the conditions of digital transformation. Economy and society. 2026. No. 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-29>

Dudnyk A.V.

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Dnipro University of Technology

Kozhushko V.Yu.

Student, group 073-22-2, Faculty of Management, Dnipro University of Technology

MANAGEMENT DECISIONS AMID CURRENT CHALLENGES: IMPACT ON ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Until recently, textbooks described managerial decision-making as a sequential procedure: identifying the problem, gathering information, developing alternatives, selecting the best one, implementing it, and monitoring the results. In a relatively stable environment, this approach worked well. However, Ukrainian enterprises have been operating for several years in conditions where stability has become the exception rather than the rule. The full-scale war, the disruption of established supply chains, power outages, the outflow of skilled workers, shifts in consumer behavior, and the accelerated digitalization of markets have created a situation in which the cost of a wrong or delayed decision has risen sharply. As a result, the quality of management decisions has become one of the key factors that determine whether an enterprise can maintain its market position. The aim of this paper is to examine how the specific features of managerial decision-making amid current challenges affect enterprise competitiveness, and to outline approaches that can make these decisions more effective.

First of all, it is worth looking at the nature of the challenges themselves. What makes them distinctive is not only their scale but also the fact that they arise simultaneously and reinforce one another. A power supply problem disrupts the production schedule. This, in turn, affects the fulfillment of contracts, and failure to meet obligations undermines partners' trust. In complex and chaotic situations, cause-and-effect relationships can only be traced in hindsight. A manager therefore cannot rely on "best practices" and has to act through experimentation, rapid response, and continuous course correction. A manager's rationality is always bounded by a lack of information, time, and cognitive resources. Today these constraints are even tighter: decisions have to be made faster, and information becomes outdated within days.

In our view, management decisions affect enterprise competitiveness through several interrelated channels. The first is speed of response. An enterprise that is the first to restructure its supply, adjust its product range, or offer customers a new service format gains a temporary advantage that often develops into a sustainable market share. The second channel is the ability to reallocate resources. This refers to the firm's dynamic capabilities, such as the ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies in response to environmental change. Management decisions determine whether these capabilities are put into practice or remain merely potential. The third channel is the trust of customers, partners, and employees, which becomes especially valuable in times of crisis and, at the same time, is very easily lost.

The strategic dimension of the problem deserves separate emphasis. M. Porter linked competitive advantage either to cost leadership or to differentiation [1]. During a crisis, management often resorts to uniform cost cuts across all departments. From the standpoint of financial stability, this step seems logical. However, it often destroys the very elements that set the enterprise apart from its competitors: service quality, delivery speed, and staff qualifications. Typical mistakes and their consequences are summarized in Table 1.

The behavioral aspect is no less important. Under stress and time pressure, people tend to rely on intuitive, "fast" thinking, which is prone to systematic errors: the anchoring effect, overconfidence, and reluctance to abandon a project in which money has already been invested. In business practice, this shows up, for example, in attempts to carry out a pre-war business plan even though the conditions it was based on have long since disappeared. It is difficult to overcome these traps through a manager's willpower alone. It is far more effective to introduce organizational mechanisms that curb

cognitive biases: collective discussion of key decisions, the use of a "devil's advocate," and criteria agreed in advance under which a project is stopped or reviewed.

Table 1 – Impact of management decisions on enterprise competitiveness amid current challenges

Challenge	Typical wrong decision	Consequence for competitiveness	Alternative approach
Unstable power supply	Waiting for stabilization without investing in backup capacity	Downtime, loss of customers to better-prepared competitors	Gradual development of backup power sources as part of a business continuity strategy
Staff outflow	Cutting spending on training and motivation	Lower product and service quality, overload of remaining employees	Retaining key employees, cross-training, flexible forms of employment
Broken supply chains	Reliance on a single lowest-price supplier	Dependence on external disruptions, supply failures	Supplier diversification, safety stocks of critical items
Changes in consumer behavior	Keeping the pre-crisis product range and pricing policy	Falling demand, loss of brand relevance	Regular demand analysis, rapid testing of new offerings

N. Taleb's approach is also of interest. He proposes looking not only at a system's resistance to shocks but at its ability to grow stronger because of them [2]. From a management perspective, this means that reserves, duplication of critical functions, and a margin of financial strength should not be viewed as unnecessary costs. The experience of Ukrainian businesses during the period of mass blackouts illustrates this well: retail and service companies that had secured autonomous power in advance kept operating and attracted an influx of customers, while their competitors were forced to close.

Summarizing the above, several directions for improving managerial decision-making can be identified. First, it is advisable to move from rigid annual planning to scenario planning with shorter horizons and clearly defined "trigger points" that automatically activate a pre-prepared action plan. Second, middle managers should be given broader authority over operational decisions so that they can act within the overall intent without waiting for approval from above. Third, it is necessary to build an operational analytics system that provides management with up-to-date data on sales, inventory, payments, and staff sentiment. Fourth, it is useful to introduce the practice of regularly reviewing decisions already made, in which the team, without searching for someone to blame, determines what worked and what did not and draws lessons for the future.

For Ukrainian enterprises, these general principles should be supplemented with a number of practical steps that reflect the specific conditions of wartime and post-war recovery. Energy independence should be treated as a strategic priority rather than a temporary measure: combining grid supply with solar generation, energy storage, and backup generators reduces the risk of downtime and, as the experience of recent years has shown, can become a competitive advantage in its own right. It is also advisable to distribute production and warehouse capacity across several regions, so that damage to one site does not stop the entire business.

Equally important are decisions in the field of personnel management, since the shortage of skilled workers has become one of the most acute constraints for Ukrainian business. In our view, enterprises should shift from short-term hiring to long-term development of their own talent pool through partnerships with vocational schools and universities, internal training, and mentoring. Retraining programs for women in occupations traditionally held by men, as well as the systematic employment of veterans with adapted workplaces and psychological support, open up additional labor reserves and strengthen the company's reputation as a socially responsible employer. It is also worth formalizing the procedures for employee reservation and the rules for replacing key specialists, so

that the departure of one person does not paralyze an entire function. At the same time, the growing digitalization of business processes requires managers to pay much closer attention to cybersecurity: regular data backups, staff training in basic information security, and clear protocols for responding to cyber incidents should be part of standard management practice rather than a matter for the IT department alone.

Thus, amid current challenges, enterprise competitiveness is increasingly determined not so much by available resources as by the quality and speed of management decisions on how to use them. The classical rational model of decision-making remains relevant, but it needs to be supplemented with flexible tools: scenario planning, delegation of authority, reliance on data, and mechanisms that reduce the influence of cognitive errors. Enterprises that build such a system will be able not only to survive periods of crisis but also to strengthen their market position. We consider the development of a methodology for assessing the effectiveness of management decisions, taking into account their impact on individual components of enterprise competitiveness, to be a promising area for further research.

References

1. Porter M. Stratehiia konkurentsii: metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv / transl. from English. Kyiv: Osnovy, 390 p.
2. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York: Random House, 2012. 519 p. http://kgt.bme.hu/files/BMEGT30M400/Taleb_Antifragile_2012.pdf

Holinko O.V.

PhD, Associate Professor, Department of Computer Systems Software, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine

DIGITAL TELECOMMUNICATIONS SYSTEMS FOR MONITORING RISKS AND HAZARDS IN ENSURING THE SUSTAINABILITY OF SMART GRID NETWORKS

Digital transformation of the energy sector is one of the key areas of development of modern entrepreneurship, as the implementation of smart grid networks ensures increased energy efficiency, reliability of power supply and integration of renewable energy sources. At the same time, the increase in the level of digitalization of energy infrastructure is accompanied by the emergence of new risks and dangers associated with cyber threats, technical failures, instability of communication channels, the influence of external factors and the consequences of martial law. Under such conditions, digital telecommunication monitoring systems acquire special importance, which ensure continuous collection, transmission, processing and analysis of information about the state of energy facilities in real time [1].

The use of modern telecommunication technologies, industrial Internet of Things tools, cloud platforms, intelligent analytics and forecasting algorithms creates opportunities for timely identification of potential risks, assessment of the level of hazards and support for making management decisions. This contributes to increasing the stability of the Smart Grid, minimizing emergencies, ensuring the continuity of energy supply to enterprises and implementing the concept of sustainable development in the digital economy.

In this regard, an urgent scientific and practical task is to study digital telecommunication systems for monitoring risks and hazards as a tool for ensuring the stability of intelligent Smart Grid networks, which allows increasing the efficiency of energy infrastructure management, strengthening energy security and supporting the innovative development of modern enterprises.

The rapid development of digital technologies and the Smart Grid concept is fundamentally changing approaches to managing energy systems, ensuring the integration of distributed generation

sources, energy storage, automated control systems and intelligent metering. One of the key conditions for the effective functioning of such networks is the presence of digital telecommunication systems that ensure continuous exchange of information between all elements of the energy infrastructure. At the same time, the expansion of the digital environment leads to an increase in the number of potential risks, among which cyberattacks, failures of telecommunication equipment, damage to communication channels, technical malfunctions, network overload and the consequences of emergencies associated with military operations are of particular danger.

The effective functioning of the Smart Grid requires the implementation of a multi-level monitoring system that combines information collection tools, digital telecommunication networks, software and analytical complexes and management decision-making support systems. Primary information comes from smart meters, digital sensors, PMU (Phasor Measurement Unit) measuring devices, substation controllers, relay protection devices and elements of the Industrial Internet of Things. Data transmission is carried out using fiber-optic networks, 4G/5G mobile communications, LPWAN technologies, industrial Ethernet networks and other modern telecommunication solutions that provide high speed of information exchange, minimal delays and reliability of data transmission [2].

An important component of digital telecommunication systems is the intelligent processing of the received information. The use of Big Data technologies, artificial intelligence, machine learning and predictive analytics allows not only to monitor the current state of the network, but also to predict the development of potentially dangerous situations. Time series analysis, automatic anomaly detection, assessment of the technical condition of equipment and forecasting of the remaining resource provide the possibility of transition from reactive to preventive management of energy infrastructure. This is especially important for modern enterprises, whose activities directly depend on the stability of electricity supply [3].

Particular attention should be paid to ensuring the cybersecurity of digital telecommunication systems. In the context of digitalization of the energy industry, information channels become potential targets of cyberattacks, which can lead to disruption of automated control systems, loss of information or the emergence of emergency modes. Therefore, modern monitoring systems must implement comprehensive data protection using cryptographic methods, multi-level user authentication, intrusion detection systems, communication channel redundancy and constant monitoring of cyber incidents. The integrated use of such mechanisms significantly increases the resilience of the Smart Grid to internal and external threats [4].

For Ukraine, the issue of ensuring the stability of intelligent energy networks becomes particularly relevant in conditions of martial law, when critical infrastructure facilities are subject to constant physical and cybernetic impact. Under such conditions, digital telecommunication monitoring systems become an important tool for prompt detection of damage, localization of emergency areas, automatic reconnection of consumers, prediction of possible failures and coordination of emergency restoration work. The use of modern digital platforms allows for centralized management of territorially distributed energy facilities even in the event of partial damage to individual network nodes.

The introduction of digital telecommunication monitoring systems also creates significant advantages for modern entrepreneurship. Enterprises are able to increase the reliability of energy supply of production processes, reduce operating costs, minimize electricity losses, optimize equipment maintenance and reduce the risks of emergency situations. In addition, the use of intelligent analytics contributes to increasing energy efficiency, integrating renewable energy sources, implementing innovative projects and achieving strategic goals of sustainable development.

The analysis confirms that digital telecommunication monitoring systems are one of the key elements in ensuring the sustainability of Smart Grid intelligent networks in the context of an increasing number of man-made, cyber and military threats. The use of modern data transmission facilities, the Industrial Internet of Things, cloud services and intelligent information processing algorithms provides continuous monitoring of the state of energy facilities, prompt identification of risks and hazards, as well as timely response to potential emergencies.

The integration of digital telecommunication technologies with monitoring and decision support systems contributes to increasing the reliability of Smart Grid operation, reducing operational risks, increasing the efficiency of energy resources use and ensuring the continuity of power supply. For modern enterprises, this creates the prerequisites for implementing innovative projects, increasing competitiveness, strengthening energy security and achieving sustainable development goals. Promising areas of further research are the development of intelligent methods for risk forecasting based on artificial intelligence and machine learning technologies, improving cyber protection mechanisms for telecommunication infrastructure, as well as creating adaptive digital monitoring platforms capable of ensuring the sustainable operation of intelligent energy networks in conditions of dynamic external influences and crisis situations.

References

1. On Critical Infrastructure: Law of Ukraine No. 1882-IX of November 16, 2021. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20>
2. Vasyl Holinko, Oleksandr Holinko, Stanislav Chemykos, Oleg Kuznetsov, Marek Drożdż. Monitoring the safety of areas contaminated with radiation hazardous waste. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 2025, Sci. 1457 012015. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1457/1/012015>
3. Kyrylenko, O. V., Stohnii, B. S., Denysiuk, S. P., Sopel, M. F. Smart-Monitoring of Electric Power Systems. Technical Electrodynamics. 2024. No. 5. p. 48. DOI: <https://doi.org/10.15407/techned2024.05.048>
4. Zatonatskyi, D. A. Critical Infrastructure as an Object of the State's Economic Security. Finance of Ukraine. 2025. No. 6. pp. 83–89.

Півняк В.А.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти, гр. 076-24-2,
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Вагонова О.Г.

*д-р. екон. наук, зав. кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління,
НТУ «Дніпровська політехніка»*

МІЖНАРОДНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ

Оцінка щодо перспективності розвитку українського малого та середнього підприємництва (МСП), особливо за умов посилення останнього інноваціями, залишається незмінно високою. Навіть після розпочатої росією повномасштабної війни, що призвела до масового скорочення та зупинення роботи компаній цієї категорії, здебільшого протягом 2022–2023 років, цей сегмент продовжує залишатися вирішальною перевагою національної економіки, що обумовлено, перш за все, його здатністю до успішної адаптації в умовах швидкої динаміки суспільних процесів та радикальних криз. До того ж, маючи наразі посилену підтримку ЄС щодо відновлення вітчизняного бізнесу, яка є проявом загальної європейської солідарності до нашої держави та народу протягом затяжної збройної агресії та невід'ємним компонентом допомоги євроінтеграційним процесам України, розширення можливостей такого синергетичного партнерства вбачається довгостроковим стратегічним вирішенням низки проблем воєнного та повоєнного економічного відродження [1].

Міжнародна підтримка малого бізнесу під час війни включає прямі безповоротні гранти, мікрокредитування, навчальні акселератори та програми релокації. Глобальні фонди,

уряди країн-партнерів та такі організації як USAID, ЄС (програми EU4Business) та ПРООН спрямовують фінансування на збереження робочих місць та відновлення економіки України.

МСП стали одним із ключових отримувачів міжнародної допомоги. Лише у липні 2025 року ЄС оголосив про нове фінансування в розмірі 600 млн. євро для підтримки енергетики, транспорту та бізнес-стійкості, із них €230 млн будуть витрачені на підтримку МСП через програми кредитування, що адмініструються банками). Програми реалізуються через Європейський інвестиційний фонд (EIF) та ЄБРР.

Крім того, за 2022–2023 роки ЄБРР інвестував понад €3 млрд в українську економіку, зосередившись на кредитуванні бізнесу, в тому числі МСП.

USAID підтримувало проекти релокації підприємств та програму «Робота», яка надає гранти для відкриття бізнесу. За даними Міністерства економіки, станом на початок 2025 року понад 22 тисячі підприємців отримали гранти на старт або розвиток бізнесу на загальну суму 10,3 млрд грн. Крім того, програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» у 2024 році втричі збільшила обсяг грантової підтримки для переробних підприємств – до 11 млн доларів США, що дозволило надати 75 грантів українським виробникам. А в рамках програми USAID Economic Resilience Activity (ERA) понад 1 100 українців отримали гранти для розвитку власної справи через платформу «Робота» (приблизно кожен десятий із тих, хто подав заявку на участь).

UNDP реалізує програму Support to the Economic Recovery of Ukraine, спрямовану на підтримку мікро-, малих та середніх підприємств, особливо тих, що постраждали від війни, а також підприємств, очолюваних жінками, молоддю та внутрішньо переміщеними особами. Загальний бюджет програми на 2024–2027 роки становить 140 млн доларів США. В межах програми передбачено підтримати щонайменше 100000 підприємців. Основними інструментами підтримки є гранти й мікрокредити для бізнесу, навчання підприємців, підтримка бізнес-інфраструктури та сприяння доступу до ринків.

Ця допомога не лише частково покриває поточні втрати, а й створює умови для довгострокового розвитку [2].

Інструменти підтримки інтеграції українського бізнесу в ЄС передбачають дієві програми на 2024–2027 роки з обсягом фінансування у розмірі 50 млрд євро. [1]

Ключові інструменти підтримки бізнесу:

Ukraine Facility: Загальний пакет у розмірі 50 млрд євро, спрямований на макрофінансову стабільність, державний бюджет, а також фінансування інвестиційних проєктів через Ukraine Investment Framework. [3]

Ukraine-Ready4EU (Business Bridge): Програма, розрахована на підтримку до 1500 малих та середніх підприємств (МСП), що включає гранти у розмірі 2500 євро для участі у виставках, сертифікації продукції та виходу на ринок. Подати заявку можна на порталі Ukraine-Ready4EU. [4, 5]

Кредитні лінії EU4Business: Надання пільгових кредитів та лізингу через банки-партнери (зокрема, Ощадбанк, Privatbank, Credit Agricole) з можливістю отримання грантового кешбеку від 10% до 30% від суми фінансування для інвестицій в обладнання та енергоефективність.

Програма STEP IN 2 EU: Ініціатива із залученням додаткових 25 млн євро для цифровізації послуг (сервіси єДозвід та Пульс) та інституційного зміцнення українських кластерів. [6]

Ці інструменти допомагають вітчизняному бізнесу адаптуватися до вимог Єдиного ринку ЄС і залучати додаткове фінансування на релокацію, оновлення фондів та експортну діяльність.

Малі та середні підприємства України витримали надзвичайний удар повномасштабної війни. Вони втратили частину працівників, боролися з відключеннями світла, руйнуванням складів і заводів. Але водночас відновили роботу, адаптували бізнес-моделі та стали символом стійкості української економіки.

Законодавчі зміни, стратегія МСП до 2027 року, міжнародні програми ЄС, ЄБПР, UNDP та OECD формують умови для відновлення. Українські МСП можуть стати рушійною силою інтеграції до ЄС, якщо впроваджуватимуть європейські стандарти виробництва, управління та звітності й активно виходитимуть на ринок Євросоюзу. Через участь у європейських ланцюгах постачань і програмах підтримки, таких як EU4Business, COSME чи Horizon Europe, українські підприємці вже зараз інтегруються в систему європейських партнерств, залучаючи фінансування та технології.

Список використаних джерел

1. Булгакова О.О. Розширення можливостей синергетичного партнерства: досвід ЄС для відновлення екосистеми інноваційного малого та середнього бізнесу в українських східних і південних регіонах. Економіка та суспільство. 2025. Випуск №76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6309>
2. Цимбала А. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні: виклики, політика і майбутнє. URL: <https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye>
3. Рада ЄС затвердила інструмент Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро на 2024-2027 роки. 29.02.2024. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/rada-yes-zatverdyla-instrument-ukraine-facility-obsyagom-50-mlrd-ievro-na-2024-2027-roky/>
4. Business Bridge – Ukraine-Ready4EU. URL: <https://business.dii.gov.ua/export/businessbridge>
5. Business Bridge — підтримка українського бізнесу для виходу на Єдиний ринок ЄС. URL: <https://ucci.org.ua/international-projects/ukraine-ready4eu>
6. Україна отримає додаткові 25 млн євро для підтримки бізнесу у межах STEP IN 2 EU. URL: <https://shotam.info/ukraina-otrymaie-dodatkovy-25-mln-ievro-dlia-pidtrymky-biznesu-u-mezhakh-step-in-2-eu/>

Tymoshenko L.V.

Ph. D (Econ.), Assoc. Prof.

*Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology*

COACHING APPROACHES TO PERSONAL BRAND BUILDING

An effective personal brand is built on individual uniqueness, authenticity, consistent professional conduct, and positive self-perception. Successful branding practices demonstrate that studying the behavioural patterns of recognized professionals can provide guidance for identifying one's own competitive advantages, developing individual potential, and building a sustainable professional identity. Studying personal brand development from a coaching perspective is particularly relevant because coaching focuses on unlocking personal potential, developing leadership competencies, recognizing individual values, and strategically defining professional goals.

L. V. Verbivska and N. V. Blesko [1] note that the effectiveness of a coaching approach depends largely on the sound selection of a coaching model, a clear definition of the coach's role, and consideration of the organizational, psychological, and managerial factors that affect implementation outcomes. An analysis of coaching practices in the Ukrainian corporate environment indicates that Ukrainian businesses are actively adopting this management technology. Its use is also expanding: more than 40% of Ukraine's one hundred largest companies have already integrated coaching into their corporate governance and staff development systems, confirming its growing practical importance as a tool for improving organizational performance.

Personal brand development is a systematic and sequential process that involves strategic planning of one's professional growth. The initial stage should include a comprehensive self-assessment covering personal values, competencies, professional goals, competitive advantages, and the target audience. This approach provides a basis for developing an effective personal brand strategy, identifying priority areas for positioning, and selecting tools to increase professional visibility.

According to N. Semytotska [2], personal brand development should begin with a comprehensive self-assessment, comparable to a coaching session, that helps identify strategic directions for the brand's development. This process involves addressing six key tasks in sequence:

- self-identification: defining professional competencies, values, competitive advantages, and unique personal characteristics;
- target audience identification: determining the stakeholders for whom the personal brand creates value;
- development strategy design: assessing the brand's current level and identifying resources, promotional tools, and ways to increase professional visibility;
- strategic goal setting: substantiating the reasons for developing the brand, expected outcomes, potential risks, and areas of influence;
- value proposition development: aligning professional competencies with the needs of the target audience and demonstrating the ability to create socially significant value;
- defining the core of the personal brand: integrating professional, social, and personal values to ensure the brand's authenticity, resilience, and long-term competitiveness.

The main purpose of developing a personal brand is to create and strengthen a positive personal image, increase recognition, and build a stable reputation among the target audience. O. Serhiienko, A. Shvets, and M. Kalashnyk [3] emphasize that achieving this purpose requires a set of interconnected tasks. First, it is necessary to create a coherent personal image and ensure its consistent development. Another important task is to maintain a regular communications presence in the information environment and on the media platforms used by the target audience, thereby increasing brand awareness. It is also necessary to assess whether the external attributes of the personal brand are consistent with its key value messages, professional identity, and individual characteristics. This ensures a coherent perception of the brand and increases trust in it.

The authors of study [4] emphasize that an effective set of communication tools strengthens brand reputation and increases brand awareness. Effective positioning requires alignment between a person's projected image, actual reputation, and the target audience's perception. A personal brand cannot be developed without a communications system because communication conveys information about the brand to the target audience.

A coaching approach to communications supporting personal brand development helps cultivate an authentic self-presentation style, overcome internal psychological barriers, and establish long-term relationships of trust with the target audience. Unlike approaches based on standardized behavioural models, coaching helps individuals recognize their own values, define strategic goals, identify unique competitive advantages, and develop an individual communication style that supports an authentic and effective personal brand.

A personal brand developed through a coaching approach increases an individual's professional visibility and recognition in the information and professional environment. This expands career development opportunities, generates new professional offers, and strengthens the individual's reputation within the professional community. A stronger personal brand also enhances expert status, builds trust among the target audience, increases demand for professional services, expands the client base, and raises the economic value of professional activity.

The practical guidelines for applying coaching technologies to personal brand building and development can be defined as follows.

First, it is important to focus on implementing socially significant initiatives that reflect an individual's professional values and meet the expectations of the target audience. Participation in

large-scale projects, willingness to assume responsibility for decisions, and the exercise of leadership help strengthen reputation, increase trust, and build long-term professional authority.

Second, successful personal brand development is based on professional activity that aligns with the individual's interests, values, and motivation. A strong intrinsic interest in one's professional activity sustains motivation, supports professional self-expression, and improves the achievement of career and entrepreneurial goals.

Creating a supportive social environment is an important element of building and developing a personal brand. A professional network substantially affects competency development, values, motivation, and opportunities for professional growth. At the same time, improving one's professional and personal qualities enhances social interaction and professional communication.

Developing and maintaining professional contacts is equally important. Social capital is created not only by expanding a network of business contacts, but also by building long-term, mutually beneficial relationships based on trust. Active communication, knowledge exchange, participation in professional events, and information support within the professional community strengthen personal reputation and increase brand awareness.

Participation in professional communities plays a substantial role in personal brand development by providing a supportive environment for exchanging experience, developing competencies, expanding professional contacts, improving public communication skills, and implementing joint projects. Where suitable professional associations do not exist, creating an expert platform or professional network may be appropriate.

Continuous professional development is essential to maintaining the competitiveness of a personal brand. Regular professional training, mastery of modern tools, accumulation of practical experience, and improvement of professional competencies enable a person to address current problems effectively and meet the needs of the target audience.

The final practical guideline is to preserve personal authenticity. A personal brand is most effective when its external positioning is consistent with internal values, professional beliefs, and individual characteristics. Authenticity builds trust, supports a stable reputation, and provides a foundation for long-term professional success.

Thus, integrating coaching principles into personal brand development improves the effectiveness of self-presentation and supports the creation of an authentic, values-based brand capable of adapting to dynamic changes in the business environment.

References

1. Verbivska, L. V., and Blesko, N. V. Coaching as a Tool for Integrating Professionals into Innovative Business Processes. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, 2025, No. 26, pp. 256-265. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/14090>
2. Semytotska, Nataliia. The Human Brand: How to Become No. 1? URL: <https://coach-school.org/blog/person-brand>
3. Serhiienko, O., Shvets, A., and Kalashnyk, M. Conceptualizing Personal Brand Development in the Digital Space. *Economy and Society*, 2025, No. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-88>
4. Baluk, N. R., Buk, L. M., Vovchanska, O. M., and Skybinskyi, S. V. Communications in Personal Brand Creation. *Entrepreneurship and Trade*, 2018, Issue 23, pp. 111-119. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/69>

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Стан сучасної світової економіки та екології передбачає посилення вимог до збереження ресурсів, «зеленого зростання», яке здатне задовольняти потреби суспільства без виснаження та забруднення природи. За обґрунтованого підходу перехід від лінійної до циркулярної економіки (економіки замкненого циклу), орієнтованої на відновлення та перероблення відходів, використання відновлювальних матеріалів, повторне використання продуктів, дасть змогу запобігати забрудненню середовища та вичерпанню ресурсів, забезпечуючи прибутковість, сталий розвиток та сприятливі умови для життя людей.

В умовах сьогодення серед економічно активного населення найбільш популярними є життєві погляди, що передбачають ведення здорового способу життя та споживання натуральних, екологічно чистих продуктів. Це, в свою чергу, сприяє розвитку ринку екологічних товарів та органічної продукції. Важливо зазначити, що підхід до виробництва екологічно чистої продукції, при якому довіллю завдається мінімальна шкода, є екологічно спрямованим, що є складовою концепції сталого розвитку. Також, однією з цілей сталого розвитку є досягнення міцного здоров'я і благополуччя громадян. Отже, для досягнення сталого розвитку необхідно впроваджувати моделі господарювання, які знижують екологічне навантаження на природне середовище та водночас є економічно ефективними, зокрема впроваджувати в практику взаємопов'язані моделі виробництва органічної продукції та циркулярної економіки.

Світовий ринок виробництва органічної продукції має стійку тенденцію до зростання. Так з 2020 по 2023рр. обсяг світового ринку органіки зріс майже у 7 разів. У 2023 р. він становив 128,7 млрд євро, що майже на 4 млрд євро більше, ніж у 2021 році [1, 2]. Лідерство на світовому ринку продажів продукції органічного сільського господарства впродовж багатьох років утримують США (44,7 млрд євро), за ними слідують Німеччина (12 млрд євро), Франція (11,3 млрд євро). Високі темпи зростання органічної продукції в останні роки демонструють Китай, Туреччина.

Розвиток органічного аграрного сектору не тільки сприятиме виробництву продуктів, корисних для здоров'я, але й допоможе зберегти якість навколишнього середовища, підвищити стійкість до змін екологічних, соціальних та економічних умов країни, тобто повною мірою відповідає принципам сталого розвитку аграрного сектору. Органічне сільське господарство сприяє зниженню пестицидного навантаження на довкілля, збереженню біодиверситету та підвищенню родючості ґрунтів, що має довготривалі позитивні ефекти для екосистеми. Органічне землеробство відкриває нові економічні можливості для аграріїв через вищу ринкову вартість органічної продукції, можливості диверсифікації доходів та доступу до міжнародних ринків.

З одного боку, циркулярна економіка та циркулярні бізнес-моделі стимулюють досягнення цілей сталого розвитку, але варто зазначити, що вони є взаємопов'язаними процесами, тому з іншого боку, цілі сталого розвитку створюють необхідні умови для впровадження циркулярної економіки. За даними Світового банку, циркулярна економіка сприяє досягненню цілей сталого розвитку.

Зростаючий інтерес до циркулярної економіки сприяє дослідженню можливостей впровадження принципів циркулярності в бізнес-середовище. Циркулярні бізнес-моделі визначаються як бізнес-практики, які спрямовані на зменшення навантаження на природні ресурси та продовження терміну служби продуктів, переробку, оренду тощо з максимальною вигодою від залишкової вартості матеріалів і продуктів. Поширена класифікація циркулярних бізнес-моделей, що запропонована компанією Accenture. В такій класифікації виділяють п'ять

основних типів бізнес-моделей: циркулярне постачання, продукт як послуга, платформи спільного використання, продовження терміну служби продукту і відновлення ресурсів [3, 4].

Перспективні бізнес-моделі агроциркулярної економіки для агропродовольчої сфери України наступні: модель органічного землеробства, модель ресурсозберігаючого сільського господарства або модель нульової обробки ґрунтів, модель природного землеробства.

За розрахунками ЄС, імплементація циркулярних моделей у господарську практику ферм і агрокомпаній має потенціал зростання сукупного ВВП на 0,1% до 2030 року, а виробництво продуктів харчування у межах замкнених агропродовольчих циклів може підвищити рентабельність фермерів на 3100 дол США у розрахунку на 1 га площі [5].

Обґрунтовано організаційні засади розвитку підприємництва з виробництва агропродукції в Україні на прикладі розробленого проєкту вирощування органічних томатів та рециклінгу рослинних відходів при виробництві такої органічної продукції. Цей проєкт дозволяє в сучасних умовах ціноутворення досягати економічної ефективності на основі технологій ощадливого використання земельних угідь. Проєктні рішення зосереджені на активному застосуванні органічних добрив замість мінеральних, організації сівозмін на принципах сталості та посиленні продуктивності ґрунту на основі вирощування сидератів. Рециклінг рослинних відходів при вирощуванні органічних томатів для виробництва біодобрив та засобів захисту рослин – ключовий елемент циркулярної економіки в запропонованому агропромисловому бізнес-проєкті. Рециклінг дозволяє перетворити відходи на цінний ресурс, підвищити родючість ґрунтів та зменшити хімічне навантаження на довкілля, отримувати фінансові результати, які будуть спрямовані на розвиток наступних бізнес-ідей.

Екологічні переваги проєкту формуватиметься на основі екосистемного поліпшення стану природних ресурсів, які залучаються для органічного виробництва: ґрунтові екосистеми, біорізноманіття, режим вологи земельних ділянок, екологічна цінність ландшафтів.

Соціальна ефективність запропонованої циркулярної бізнес-моделі виробництва органічних томатів та рециклінгу рослинних відходів полягає в створенні додаткових робочих місць, поліпшення умов праці у органічному виробництві, зростання привабливості відповідної громади для проживання та бізнесу.

Список використаних джерел

1. Корогод О.М. Стратегії розвитку органічного ринку в Україні: шляхи збільшення виробництва та зміцнення позицій на міжнародному ринку. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3821>
2. Global Organic Farmland and Market Continued to Grow in 2021. URL: <https://www.ifoam.bio/news/global-organic-farmland-and-market-continued-grow-2021#:~:text=In%202021%2C%20organic%20retail%20sales,of%20 the%20end%20of%202021>
3. Accenture – Lacy, P. & Rutqvist, J. (2015). Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage. 1st ed. English: Palgrave Macmillan. https://lan-portal.uob.edu.ly/url/PUB/6X8004G770/waste_to_wealth-the-circular-economy_advantage.pdf
4. Circular economy business models for the manufacturing industry. circular economy playbook for finnish smes. Sitra, Technology Industries of Finland and Accenture, 2018. 171 c. URL: https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/inlinefiles/20180919_Circular%20Economy%20Playbook%20for%20Manufacturing_v1%200.pdf
5. Juan F. Velasco-Muñoz, Jose A. Aznar-Sánchez, Belén López-Felices, Isabel M. Román Sánchez. Circular economy in agriculture. An analysis of the state of research based on the life cycle. Sustainable Production and Consumption. 2022. Vol. 34. P. 257-270. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2352550922002573>

THE NEGOTIATION PROCESS AS A COMPONENT OF EFFECTIVE BUSINESS COMMUNICATIONS OF AN ENTERPRISE

An important aspect of effective negotiations is the proper preparation of the participants. Before entering into negotiations, representatives of an enterprise should clearly determine their objectives, priorities, acceptable limits, and possible alternatives. It is also important to analyze the interests and expectations of the other party, identify potential areas of disagreement, and assess possible risks. Such preparation allows negotiators to act more confidently and avoid decisions that may negatively affect the long-term interests of the enterprise.

The negotiation process can generally be divided into several interconnected stages: preparation, establishment of contact, exchange of information, identification of interests, discussion of possible solutions, reaching an agreement, and implementation of the achieved results. Each stage requires appropriate communication skills and managerial competence. In particular, the initial stage is important for establishing a constructive atmosphere and developing mutual trust between the parties. During the information exchange stage, active listening and the ability to ask appropriate questions help participants better understand each other's positions and interests.[1]

A significant role in negotiations is played by the ability to distinguish between positions and interests. A position represents what a participant explicitly wants to obtain, while an interest explains why this result is important. Focusing exclusively on positions may lead to confrontation, whereas identifying underlying interests creates opportunities for mutually beneficial solutions. Therefore, effective negotiators should not only defend the interests of their enterprise but also seek to understand the motivations of the other party. [2]

Emotional intelligence is another important factor in successful negotiations. Business communication often takes place under conditions of uncertainty, time pressure, competition, or disagreement. The ability to control one's emotions, recognize the emotional state of other participants, and maintain a constructive tone helps prevent unnecessary escalation. Managers with a high level of emotional intelligence are better able to respond to criticism, manage difficult conversations, and maintain professional relationships even when negotiations become challenging.

The effectiveness of negotiations is also influenced by the communication style of the participants. An excessively aggressive approach may damage trust and make further cooperation difficult, while excessive flexibility may lead to unfavorable conditions for the enterprise. The most productive approach is based on assertive communication, which allows participants to clearly express their interests and expectations while respecting the interests and rights of the other party. Such communication contributes to the achievement of balanced agreements and supports long-term cooperation. [3]

Particular attention should also be paid to negotiations in an international and multicultural business environment. Differences in cultural values, communication styles, attitudes toward time, hierarchy, risk, and decision-making may influence the negotiation process. Managers working with foreign partners therefore need intercultural communication competencies and an understanding of the business traditions of different countries. The ability to adapt communication strategies without compromising the fundamental interests of the enterprise can become an important competitive advantage.[4]

Digital negotiations have further expanded the possibilities for business cooperation. At the same time, they require participants to pay greater attention to the organization of online meetings, the accuracy of written communication, the protection of confidential information, and the technical reliability of communication channels. The absence of direct non-verbal interaction can make it more difficult to assess the reactions of negotiation participants.

Therefore, important and complex negotiations may require a combination of digital communication with direct meetings whenever possible.

For Ukrainian enterprises operating under conditions of war and economic uncertainty, negotiation competence has particular importance. Enterprises frequently have to negotiate with suppliers, customers, employees, financial institutions, government bodies, and international partners while adapting to rapidly changing circumstances. The ability to find flexible solutions, maintain trust, and preserve business relationships can contribute to organizational resilience and continuity of operations. [5]

An effective negotiation process should therefore be viewed not simply as a method of reaching an agreement but as a strategic component of enterprise management. Successful negotiations create economic value, reduce potential conflicts, strengthen partnerships, and improve the quality of managerial decisions. Consequently, systematic development of negotiation competencies among managers and employees should be considered an important direction of modern enterprise development.

Thus, the integration of negotiation skills with effective business communication, emotional intelligence, digital technologies, and strategic thinking creates favorable conditions for achieving sustainable and mutually beneficial results. Enterprises that invest in the development of negotiation competencies are better prepared to manage uncertainty, resolve disagreements, establish reliable partnerships, and strengthen their competitive position in a dynamic business environment.

References

1. Zakharova N., Osypenko S. Transformation of Business Communications in the Management System of a Modern Enterprise. 2024.
2. Velychko K., Tymokhova H. The Role of Business Communications in Strengthening Competitive Position. 2024.
3. Ivakhnenko I., Pleshakova N. Modern Approaches to Communication Management at an Enterprise. 2024.
4. Yatsyna V., Klymov S., Hubanova N. Public Communications Management in Business. 2024.
5. Bieliaieva N. et al. Problems of Effective Communication Management during Wartime. 2024.

Shapoval V.A.

Ph. D (Econ.), Assoc. Prof.

*Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology*

SECTORAL DYNAMICS OF BUSINESS CONFIDENCE IN UKRAINE AND ITS IMPLICATIONS FOR STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

Understanding the level and determinants of business confidence, as well as enterprises' assessments of strategic challenges, constitutes an important foundation for managerial decision-making, taking into account intersectoral linkages and ongoing systemic economic transformations. Based on aggregated data from the State Statistics Service of Ukraine regarding business expectations in the first half of 2026, the current economic environment is characterized by pronounced sectoral differentiation and the emergence of new macroeconomic equilibria under complex operating conditions.

In April 2026, the industrial sector showed signs of stabilization. The overall business confidence indicator declined slightly by 0.1 percentage points to -6.3%, while the processing

industry recorded an increase of 1.1 percentage points to -3.1%. The business climate indicator rose by 0.6% in industry overall and by 0.9% in manufacturing, indicating improved business expectations. At the same time, operational indicators reveal several structural constraints. Capacity utilization reached 66.7%, only 0.3 percentage points higher than in the previous period, reflecting a persistent gap between production potential and actual output. The negative balance of finished goods inventories (-8.6% overall and -9.7% in manufacturing), combined with expectations of production growth (+15% in manufacturing), indicates cautious output management amid subdued external demand, with export orders remaining at -30.2%. The main constraining factors continue to be insufficient demand and labor shortages. Simultaneously, expectations of rising selling prices contribute to additional inflationary pressure.

The construction sector remains in decline, although the pace of deterioration has slowed. The business confidence indicator improved by 1.9 percentage points but remains deeply negative at -25.7%. The current order book balance of -41.5% indicates substantial underutilization of sectoral capacity. Labor shortages remain one of the key constraints, accompanied by expectations of further workforce reductions (-9.9%) and continued increases in construction prices. An order coverage horizon of six months reflects greater inertia in investment processes compared to industry, where the corresponding indicator is four months.

Retail trade remains the only sector with a positive business confidence indicator (+11%), which increased by 0.9 percentage points. In January–March 2026, sector turnover increased by 22.5%, while expectations for the second quarter remain more moderate (+7.8%). Enterprises anticipate rising order volumes, workforce optimization driven by technological improvements, and higher selling prices due to increasing logistics costs.

In the services sector, the business confidence indicator declined by 3 percentage points to -7.5%. This deterioration was primarily driven by negative assessments of recent business performance (-13.1%), which affected demand expectations, with the corresponding balance reaching -4.2%. Nevertheless, the sector demonstrates a high level of resource utilization, with capacity utilization at 90%—the highest among all analyzed sectors. At the same time, the pace of workforce reduction has slowed. The main constraining factors remain security-related risks and challenges related to energy supply stability.

The agricultural sector entered a phase of seasonal activation in the second quarter of 2026. Enterprises expect a slowdown in the decline of production volumes while simultaneously forecasting price increases driven by higher fuel and logistics costs. This sector is the only one among those analyzed where employment growth is expected, primarily due to seasonal labor demand. At the same time, weather conditions and security-related factors continue to represent major sources of uncertainty.

The aggregated sectoral analysis reveals several common macroeconomic trends. First, enterprises across all sectors anticipate further price increases, indicating persistent cost-push inflationary pressures. Second, the labor market demonstrates structural imbalance: retail trade continues workforce optimization, while industry and construction face significant labor shortages. Third, the longer order horizon in construction compared to industry reflects lower capital turnover in investment-intensive activities.

Overall, business assessments suggest that the economic environment in the second quarter of 2026 is characterized by adaptation to persistent resource constraints. Economic recovery is increasingly supported by domestic consumption, while remaining constrained by labor shortages, rising costs, and operational risks in industry and construction. High capacity utilization in services and low finished goods inventories in industry create conditions for potential growth, provided that labor market imbalances stabilize and operational risks diminish.

The practical value of sectoral business confidence assessments extends beyond macroeconomic monitoring and is increasingly important for the strategic management of individual enterprises. Analytical reports and surveys prepared by public institutions, business associations, and civil society organizations provide businesses with access to aggregated expectations, sectoral trends, and emerging constraints that may not yet be fully reflected in current financial or operational

indicators. In conditions of economic volatility and structural transformation, such analytical materials become an important instrument for reducing uncertainty in managerial decision-making.

For small and medium-sized enterprises, systematic strategic analysis is often constrained by limited managerial capacity, operational overload, and the prioritization of short-term survival. As a result, many companies focus primarily on internal operational issues and respond to external challenges only after they become critical. In this context, external analytical reports partially offset limited internal analytical capacity and enable earlier identification of macroeconomic risks, labor market imbalances, sectoral demand shifts, and inflationary pressures.

At the same time, large corporations and highly bureaucratic organizational structures may face a different limitation. Excessive procedural formalization, complex managerial hierarchies, and institutional inertia often reduce organizational responsiveness to gradual environmental changes. In such systems, emerging market distortions or structural risks may remain underestimated until they reach systemic significance. Consequently, both small and large enterprises face different but equally significant barriers to effective strategic adaptation.

These processes can also be interpreted through the organizational lifecycle model developed by Ichak Adizes. According to this framework, organizations that maintain managerial flexibility, adaptability, and openness to change are more likely to remain on a growth trajectory even under conditions of external instability. In contrast, firms characterized by rigid structures, excessive conservatism, low responsiveness to environmental signals, and resistance to transformation gradually enter a stage of organizational decline. Under contemporary economic conditions, the ability to interpret external analytical signals becomes not only a component of strategic management but also an indicator of organizational adaptability.

In this context, the study of business expectations through sectoral surveys gains particular importance as an early diagnostic mechanism. Expectations regarding demand, employment, investment activity, prices, production volumes, and operational constraints enable enterprises to detect changes in the economic environment before they are fully reflected in market behavior. Such information improves the quality of both short-term operational decisions and long-term strategic planning.

Therefore, systematic engagement with analytical reports and sectoral expectation surveys should be considered an essential element of strategic business intelligence. Their role lies not only in describing current economic conditions but also in supporting adaptive managerial responses, strengthening organizational resilience, and reducing the likelihood of strategic misjudgments under conditions of prolonged uncertainty.

References

1. Очікування промислових підприємств у квітні 2026 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-promyslovykh-pidpryyemstv-u-kvitni-2026-roku-shchodo-perspektyv-rozvytku>
2. Очікування підприємств сфери послуг у II кварталі 2026 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-pidpryyemstv-sfery-posluh-u-ii-kvartali-2026-roku-shchodo-perspektyv>
3. Очікування підприємств роздрібно́ї торгівлі в II кварталі 2026 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-pidpryyemstv-rozdribnoyi-torhivli-v-ii-kvartali-2026-roku-shchodo>
4. Очікування будівельних підприємств у II кварталі 2026 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-budivelnykh-pidpryyemstv-u-ii-kvartali-2026-roku-shchodo-perspektyv>
5. Очікування сільськогосподарських підприємств у II кварталі 2026 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-silskohospodarskykh-pidpryyemstv-u-ii-kvartali-2026-roku-shchodo>

Dudnyk A.V.

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Dnipro University of Technology

Nechaeva H.S.

Student, group 073-22-2, Faculty of Management, Dnipro University of Technology

MANAGEMENT DECISIONS AS A FACTOR IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

In many Ukrainian companies, the development strategy exists as a separate document that is prepared once every few years and then rarely consulted. Managers' day-to-day work goes on as if in parallel to it: purchasing, hiring, pricing, and the choice of suppliers are decided according to the current situation, without any connection to long-term goals. As a result, a gap opens up between the declared strategy and what the enterprise actually does, and this gap only grows over time. It became especially noticeable after 2022, when a significant part of Ukrainian business faced lost markets, broken supply chains, staffing problems, and limited access to financing [1]. Many enterprises were forced to abandon long-term planning and switch to survival mode. Such a mode is justified during the acute phase of a crisis. If it lasts for years, however, the enterprise gradually loses its sense of direction. That is why the question of how exactly management decisions shape an enterprise's strategic trajectory is of practical importance today. The aim of the study is to substantiate the role of management decisions in ensuring the strategic development of an enterprise. It also seeks to identify approaches that make it possible to align current decisions with long-term goals under high uncertainty.

The starting point for our analysis is H. Mintzberg's distinction between deliberate and emergent strategy. This concept remains one of the most influential in strategic management and continues to be developed in works on decision-making, innovation, and complex systems [2]. A deliberate strategy is what management planned. An emergent strategy consists of a series of individual decisions that no one initially regarded as strategic but that, over time, form a stable pattern of the enterprise's behavior. The realized strategy always combines both components. An important conclusion follows from this: strategic development is determined not only by the decisions of top management but also by the sum of everyday decisions at all levels of management. Each such decision either reinforces the chosen direction or quietly leads away from it.

Decisions at different levels affect strategic development in different ways. The difference concerns not only their scale but also the time it takes for their consequences to become apparent (Table 1).

In our view, the most vulnerable link is the transition between the tactical and operational levels. Middle managers often do not know which strategic priorities lie behind their tasks, so they make decisions based solely on the local efficiency of their own unit. The balanced scorecard is an effective tool for overcoming this problem. Ukrainian researchers show that it can be adapted to the conditions of Ukrainian industrial enterprises by adding sustainable development and digitalization goals [3]. The value of this tool lies not in the list of indicators itself. It lies in the cause-and-effect chain the tool builds between financial results, customers, internal processes, and staff development. When employees understand this chain, decisions at lower levels begin to work toward a common goal.

Another problem concerns the balance between current efficiency and the search for new opportunities. An enterprise constantly chooses between "exploitation," that is, improving what it already knows how to do, and "exploration," that is, searching for new knowledge, products, and markets. Exploitation delivers quick and predictable results, which is why management almost always favors it in times of crisis. Interestingly, empirical studies do not support the idea that simply combining the two automatically strengthens competitive positions. A much greater effect comes from improving existing activities while also maintaining strategic agility. This is the ability to reallocate resources quickly when new opportunities arise [4]. Cutting spending on new product

development, marketing experiments, or staff training helps an enterprise get through a difficult year but deprives it of exactly this agility. We believe that even when resources are limited, it is advisable to reserve a certain share of the budget, however small, for exploratory initiatives and not to revise it every time the situation worsens.

Table 1 – Impact of management decisions at different levels on the strategic development of an enterprise

Decision level	Time horizon of consequences	Examples of decisions	Contribution to strategic development
Strategic	3–5 years or more	Entering new markets, changing the business model, major investment projects	Defines the direction and boundaries of the enterprise's development
Tactical	1–2 years	Allocating the budget among departments, updating the product range, choosing sales channels	Turns strategic goals into specific programs and resources
Operational	From a few days to a quarter	Pricing, work schedules, choosing a supplier for a particular batch	Shapes the emergent component of strategy, affects reputation and costs

Environmental uncertainty also calls for a new approach to major strategic decisions. Instead of one-off large-scale investments, it is advisable to apply real options logic. It involves investing resources in stages while keeping the option to expand, suspend, or wind down a project depending on how the situation develops [5]. For example, a retail company considering entry into a new regional market can first test demand through a marketplace or a partner network. It should open its own stores only when the results confirm that this step is worthwhile. This reduces the cost of a possible mistake while keeping the enterprise from missing out on a promising direction.

Summarizing these provisions, we can propose several directions that will strengthen the strategic orientation of management decisions at Ukrainian enterprises. First of all, companies should stop thinking of strategy as a fixed document and move to reviewing it regularly, for example quarterly, and adjusting priorities. This requires combining financial analysis, risk management, and modern information tools. It is also important to set clear criteria for evaluating alternatives at each level of management, so that decisions are made not only with short-term gains in mind. A useful practice is to keep a register of key decisions with their expected results, which makes it possible to compare them with actual results after some time and draw conclusions. The development of middle managers' competencies and their involvement in strategic sessions deserve special attention, since they are the ones who turn strategy into concrete action every day. For enterprises seeking integration into EU markets, strategic decisions should already take into account European requirements for quality, reporting, and environmentally friendly production. Equally important is a shift from a rigid hierarchy to a more decentralized and flexible management model typical of European companies.

Thus, the strategic development of an enterprise is not limited to developing a strategy. It is determined by how consistently that strategy is carried out through management decisions at all levels. In modern conditions, management's main task is not to draw up detailed long-term plans. It is to create a system in which current decisions are aligned with strategic goals, a balance between efficiency and the search for new opportunities is maintained, and the risks of major steps are reduced through a phased approach. We consider the development of indicators to assess the contribution of individual management decisions to the enterprise's strategic goals a promising direction for further research.

References

1. Bilous S., Trokhymenko A., Kaminskyi V. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv [Strategic management of enterprise development in conditions of crisis and military challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society]. 2024. No. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
2. Hernández-Betancur J. E., Montoya-Restrepo I., Montoya-Restrepo L. A. The tree of science of deliberate and emergent strategies. *IIMB Management Review*. 2020. Vol. 32, No. 4. P. 413–433. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2020.12.004>
3. Travinska S., Derun I., Mykhalska O. Zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehichnomu upravlinni ta analizi: keis promyslovoho pidpriemstva [Application of the balanced scorecard in strategic management and analysis: The case of an industrial enterprise]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky* [Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice]. 2023. Vol. 4, No. 51. P. 103–117. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103>
4. Clauss T., Kraus S., Kallinger F. L., Bican P. M., Brem A., Kailer N. Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2021. Vol. 6, No. 4. P. 203–213. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
5. Chintakananda A., McIntyre D. P., Tong T. W. Real options: Connecting with other perspectives and exploring new frontiers. *Academy of Management Perspectives*. 2025. Vol. 39, No. 2. P. 188–204. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2022.0086>

Horpynych O.V.

Associate Professor,

*Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology*

BUSINESS ACTIVITY OF ECONOMIC ENTITIES DURING THE INITIAL YEARS OF RUSSIA'S FULL-SCALE INVASION OF UKRAINE

The development of business activity is a complex process that unfolds throughout multiple stages of an enterprise's operation. It is influenced not only by quantitative indicators but also by qualitative factors. Analysis of the determinants of business activity allows several major groups of influencing factors to be identified: economic factors (macroeconomic developments and the economic potential of enterprises); social factors (workforce-related challenges, demand formation, declining purchasing power, and psychological influences); organizational factors (the effectiveness of organizational and managerial structures and decision-making processes); methodological factors (the relevance of contemporary approaches to business activity assessment); and regulatory factors (the availability of an appropriate legislative framework governing business operations) [1]. However, under current conditions, the most significant constraint on the business activity of Ukrainian industrial enterprises is the ongoing military aggression caused by the Russian-Ukrainian war, which continues to disrupt business operations.

Within the first month of the full-scale invasion, Ukrainian businesses suffered losses exceeding those incurred during two years of the COVID-19 pandemic. The full extent of the damage and its long-term consequences remains difficult to assess due to the continuing hostilities. According to estimates by the National Bank of Ukraine, military actions resulted in losses equivalent to approximately 50% of potential GDP production. Excluding direct destruction costs, daily economic losses exceeded UAH 50 billion. The International Monetary Fund estimated these losses at approximately 35% of GDP. Numerous enterprises located in active combat zones were forced either

to relocate to safer regions or to suspend operations entirely. Collectively, these factors significantly affected the level of business activity among industrial enterprises [1].

Russia's full-scale military invasion created unprecedented challenges for businesses and the national economic system, many of which persist today. Traditional strategic priorities—such as profitability, financial sustainability, market expansion, brand positioning, and customer acquisition—were replaced by more urgent concerns, including safeguarding employees' lives and health, preserving physical assets, ensuring workplace safety, restoring operational continuity, and assessing business activity under highly adverse internal and external conditions [2].

Assessment of business activity involves evaluating enterprise performance through a comprehensive analysis of the efficiency with which production and financial resources are utilized. Such an assessment reflects the balance between growth rates of key performance indicators and the resulting operational outcomes. Business activity analysis is commonly based on a system of financial and operational ratios. Calculations of key business activity indicators for Ukrainian industrial enterprises in the pre-war period, based on data from the State Statistics Service of Ukraine, demonstrate a generally positive trend in business activity growth prior to 2022.

The increase in asset turnover indicates more efficient utilization of enterprise assets and a greater volume of goods and services sold per unit of assets employed. It also reflects an acceleration of capital circulation and production cycles, contributing to additional profit generation. High equity turnover ratios suggest efficient utilization of shareholders' capital. Improvements in accounts receivable turnover indicate faster debt collection and a reduction in the commercial credit extended to counterparties. Accounts payable turnover remained relatively stable, displaying only a slight upward trend.

Paradoxically, despite the severe economic disruption caused by the war, Ukrainian businesses and the national economy demonstrated a remarkable degree of resilience. In our view, effective managerial responses played a critical role in mitigating the adverse consequences of the war. Equally important was the prolonged period during which Ukrainian entrepreneurs had operated under conditions of uncertainty and continuous adaptation. Since Russian aggression against Ukraine began in 2014, businesses have experienced substantial transformations associated with regulatory reforms, digitalization processes, and the challenges of the COVID-19 pandemic. These experiences contributed to the development of organizational flexibility, resilience, and preparedness for large-scale disruptions [2].

Table 1

Key Business Activity Indicators of Ukrainian Industrial Enterprises [1]

Indicator	2016	2017	2018	2019	2020	Trend
Asset turnover ratio	0.83	0.90	0.95	0.89	0.87	Increasing
Equity turnover ratio	4.38	5.13	5.04	3.55	4.11	Decreasing
Accounts receivable turnover ratio	2.33	2.42	2.66	2.72	2.51	Increasing
Accounts receivable collection period, days	155	149	136	133	143	Decreasing
Accounts payable turnover ratio	2.21	2.39	2.47	2.47	2.39	Increasing
Accounts payable payment period, days	163	151	146	146	151	Decreasing
Inventory turnover ratio	4.28	4.50	4.67	4.80	4.99	Increasing

The Business Activity Expectations Index (BAEI), calculated monthly by the National Bank of Ukraine based on surveys of enterprises in the real sector, serves as an operational indicator of economic trends [3]. In June 2022, businesses expressed predominantly negative expectations regarding their economic prospects due to intense military operations, damaged production facilities, disrupted supply chains, blocked seaports, impaired transport infrastructure, rising energy costs, increasing production expenses, and deteriorating inflation expectations. As a result, the BAEI stood at 41.3 points, significantly below the neutral benchmark of 50.0. However, by September 2022, businesses had begun adapting to the new economic environment, and the index increased to 46.1

points. Nevertheless, this value remained below the equilibrium threshold, indicating continued pessimism regarding business activity.

The occupation of territories, destruction of assets, disruption of economic relationships, and breakdown of value chains did not immediately reveal their full economic consequences. At the same time, systemic crises within Ukraine's economic and financial systems limited the effectiveness of corrective policy measures. Although forecasts at that time anticipated one of the deepest economic contractions in the country's history, with GDP potentially declining by 33.4% under an optimistic scenario, the National Bank of Ukraine simultaneously observed signs of gradual recovery and projected a return to economic growth, provided that security risks diminished, no earlier than mid-2023 [4].

Such optimistic forecasts helped reduce panic in the business environment and provided enterprises with a clearer understanding of recovery prospects. Nevertheless, assessments by the National Bank also indicated that business activity remained weak during mid-2022 due to substantial shifts in consumer behavior, physical destruction of productive capacity, logistical constraints, regional disparities in business conditions, varying levels of integration into international trade, and differences in sectoral specialization [5].

Despite continuing hostilities and attacks on civilian infrastructure, by the first quarter of 2024 businesses had significantly moderated their negative expectations regarding both their own development prospects and future production volumes. Respondents anticipated slower declines in production, lower inflation rates, reduced depreciation pressures on the national currency, and a gradual improvement in business expectations. The Business Expectations Index increased to 91.2%, compared with 83.5% in the previous quarter, indicating growing confidence in future economic conditions [6].

Positive changes were observed across all components of the index. For the first time in four quarters, enterprises expected growth in future sales of their own products. Demand for borrowed funds increased moderately, while perceptions regarding access to bank credit improved. However, high interest rates remained the primary obstacle to attracting external financing. At the same time, military actions and their consequences continued to be the dominant factor constraining enterprise development, although concerns regarding exchange-rate volatility weakened noticeably.

In conclusion, Russia's full-scale invasion resulted in substantial human losses, financial instability, slower economic growth, elevated inflation, disruptions of global supply chains, and rising prices, all of which adversely affected business activity in Ukraine, particularly within the real sector of the economy. At the same time, the severe challenges of the wartime environment compelled many entrepreneurs to strengthen organizational resilience, unlock the latent potential of their enterprises, and enhance their overall competitiveness.

References

1. Petyk, L. O., & Felisieiev, V. A. (2022). Business activity of industrial enterprises in Ukraine. *Economic Space*, 181, 188–191. <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1172/1131>
2. Bei, H. V. (2022). Managerial issues of preserving and restoring business activity of enterprises under martial law. *Economics and Organization of Management*, 3(47), 31–40. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13925>
3. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Business activity expectations index*. <https://bank.gov.ua/ua/open-data/api-dev>
4. Liga.Business. (2022). *GDP decline in 2023 will be the deepest in Ukraine's history, according to the National Bank*. <https://surl.li/nertrd>
5. Danylyshyn, B. (2022). *Economic front: The situation in Ukraine's economy and financial markets*. LB.ua. https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/522585_ekonomichniy_front_situatsiya.html
6. *Business expectations of Ukrainian enterprises*. (2024). <https://construction-market.korfor.com.ua/ido-1q/>

Тютченко С.М.

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри прикладної економіки,
підприємництва та публічного управління,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

Тютченко О.А.

*магістр факультету матеріалознавства
Словацького технічного університету*

УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИМИ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Традиційно можна виділити 3 типи енергозберігаючих заходів залежно від об'єму необхідних інвестицій для їх реалізації і терміну їх окупності. Перший тип включає прості, маловитратні, або не вимагаючих значних капітальних вкладень, що швидко окупаються, заходів по усуненню втрат в загальнозаводських системах енергозабезпечення. Заходи носять в основному організаційно-технічний характер. Це, зокрема:

- створення нової системи звітності до енергоспоживання;
- забезпечення фахівців підприємств інформацією і матеріалами про новітні методи і засоби підвищення ефективності використання ПЕР;
- розробка і реалізація програм і стандартів підприємства по управлінню енергоспоживанням і енергозбереженню;
- введення системного енергетичного моніторингу на базі існуючої оргтехніки;
- інші, заходи технічного характеру (натяжка і заміна ременів електроприводів, усунення витоків води, пара і тому подібне) [1].

Для реалізації цього переліку заходів значних засобів не вимагається, а термін їх окупності практично не перевищує 0,5-1 рік. Вони впроваджуються безперервно як частина програми технічного обслуговування на підприємстві.

Другий тип охоплює заходи, що вимагають середніх за об'ємом витрат, які плануватимуться для впровадження енергоменеджером або іншими представниками керівництва раз в 1 -2 роки. Вони включають модернізацію системи освітлення, поліпшення ізоляції трубопроводів пари і гарячого водопостачання, установку систем контролю і управління і так далі. Усунення втрат другої групи вимагає серйозніших витрат, терміни окупності інвестиції складають відповідно до 1-2 роки.

Третій тип містить значніші проекти, які вимагають великих капітальних витрат з тривалим терміном окупності. Цей рівень включає стратегічні інвестиції, наприклад, в модернізацію виробництва, у впровадження системи комбінованого вироблення електро- і теплоенергії, проведення капітальних ремонтів основного устаткування. Це найбільш капіталомістка група. Терміни окупності інвестицій коливаються від 1,5-2 років до 4-5 років і навіть більше [2].

Промислові підприємства відрізняються один від одного, але проте, існує ряд загальних практично для усіх підприємств заходів по підвищенню енергоефективності, таких, що мають високу економічну ефективність.

Слід зазначити, що цілеспрямована реалізація енергозберіжних заходів на промисловому підприємстві може досягатися різними шляхами, що в певній ситуації може дати певну економію коштів на їх здійснення, наприклад:

- на основі корінної модернізації технологічних процесів і структури підприємства;
- шляхом поетапної реконструкції систем енергопостачання підприємства.

Модернізація основного виробництва в загальному випадку представляє можливості для вирішення широкого спектру завдань в області енергозбереження. Зазвичай набагато дешевше вирішувати проблеми ефективності під час впровадження енергозберіжного проекту, чим займатися цими питаннями після цього. Найімовірніше, підприємство заощадить більше енергії за одним проектом, а не впровадженням невеликих заходів по підвищенню енергоефективності.

Проте отримати економічний ефект для модернізації тільки за рахунок економії енергії, як правило, складно. Поєднання економічного ефекту енергозбереження, поліпшення якості продукції, підвищення продуктивності робить процес модернізації принадною альтернативою. Основним моментом є виявлення найбільш важливих чинників успішної конкуренції компанії на ринку. Для цього необхідно визначити витрати, які підприємство може понести або притягнути для фінансування проекту. Тут чітке формулювання цілей заощадить час і скоротить роботи по плануванню процесу модернізації.

Проблема низької ефективності інвестиційних програм по енергозбереженню різного рівня на промислових підприємствах багато в чому пов'язана з нераціональним підходом до енергетичних обстежень підприємств. Консерватизм керівництва підприємств, недовіра до енергоаудиторів, що прийшли "з боку", низький рівень технічної підготовки персоналу, обмежені фінансові можливості підприємств - усе це перешкоджає реалізації інвестиційних проектів по енергозбереженню, що розробляються, орієнтованих на впровадження передусім нових технологій.

Аналіз показує, що доки реальні практичні кроки робляться тільки в тих випадках, коли пропонуються досить прості і зрозумілі заходи, що практично не вимагають капітальних витрат, в системах, добре знайомих енергетикам підприємства. Відповідно і основний упор при розробці інвестиційних проектів по впровадженню енергозбережних заходів на нашу думку доцільно робити на підвищення ефективності загальнозаводських систем енергозабезпечення, оскільки керівництво(передусім енергоменеджери) або власники підприємства, як правило, мають досить чітке уявлення про структуру енергоспоживання підприємства і загальний стан енергетики підприємства, якщо до цього був проведений грамотний енергоаудит [3].

Окрім певних проблем по реалізації енергозбережних інвестиційних проектів, наявних на самому підприємстві, необхідно відмітити істотні на наш погляд бар'єри, існуючі на рівні держави. Незважаючи на недосконалість законодавства, що передбачає надання підтримки в залучення інвестицій в підвищення енергетичної ефективності, за останні роки був досягнутий певний прогрес в цьому напрямі [3].

Перспективним і одним з найбільш ефективних підходів до подолання бар'єрів для вступу інвестицій в енергозбереження на промислових підприємствах і зниженню практично усіх видів ризику являється на наш погляд залучення енергосервісних компаній. Такі компанії надають замовникові цілий комплекс сервісу, пов'язаного зі збереженням енергії: проектний, інженерний, технічний, управлінський і фінансовий, сенсом якого є зниження витрат на енергію замовника при збереженні ефективного використання енергії. Практика залучення енергосервісних компаній до реалізації енергозбережних проектів підтверджує ряд переваг, які дає ця концепція.

Список використаних джерел

1. Енергосервіс в Україні : інформаційний портал Decentralization. URL: <https://decentralization.gov.ua/energoeffect/enerhoservis>
2. Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року. URL: <https://saee.gov.ua/>
3. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Енергетичний аудит та менеджмент. URL: <https://saee.gov.ua/>
4. Бойко В. О., Ковальчук І. П. Управління енергозберігаючими проектами на підприємствах // Економіка та держава. 2023. № 5. С. 44–49.

ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE MINING INDUSTRY UNDER ADVERSE EXTERNAL CONDITIONS

According to estimates by the World Bank (RDNA5 report), Ukraine's direct war-related damages exceeded USD 195 billion over the four years of the war, compared with USD 176 billion in the previous assessment as of February 2025. Total war-related losses reached USD 667 billion.

According to the Kyiv School of Economics (KSE), Ukraine's cumulative economic losses from the war, measured in terms of lost revenues, amounted to USD 1.7 trillion as of the beginning of 2026, while losses in value added reached USD 0.6 trillion. The sectors most severely affected were trade (USD 696.3 billion), industry, construction and services (USD 645.6 billion), and agriculture (USD 81.9 billion). Losses associated with energy infrastructure amounted to USD 75.3 billion, while logistics infrastructure losses reached USD 60.2 billion.

Ukraine's ten-year reconstruction needs are estimated at USD 588 billion, which is almost three times the country's nominal GDP in 2025. The largest investment requirements are expected in transport (more than USD 96 billion), energy (USD 91 billion), and housing (USD 90 billion) [1].

The mining and metallurgical sector has become one of the most severely affected industries, with most key indicators declining by 50–70%. Iron ore production decreased from 84.4 million tonnes in 2021 to 44.7 million tonnes in 2024. Export volumes declined from 44 million tonnes in 2021 to 31 million tonnes in 2025. The Inhulets Mining and Processing Plant and the Kryvyi Rih Iron Ore Plant have remained non-operational for more than a year. In 2025, Ferrexpo significantly reduced its production capacity. The underlying causes include objective factors, such as high electricity prices and unfavorable market conditions in the case of the Inhulets Mining and Processing Plant, as well as administrative factors, including the non-refund of value-added tax (VAT) in the cases of Ferrexpo and the Kryvyi Rih Iron Ore Plant.

Between 2013 and 2024, Ukraine's production of coking coal decreased by 74%, while coke production declined by almost 85%. Five coking coal mines and five coke-chemical plants remain located in the territories of Donetsk and Luhansk regions that are not under the control of the Ukrainian government, including the coke batteries of the Alchevsk Metallurgical Plant. Since the beginning of 2025, the Pokrovske Coal Mine Management Company, the only major producer of coking coal in Ukraine, has been temporarily shut down. Prior to the suspension of operations, it accounted for more than 5 million tonnes of annual production, or up to 90% of the domestic market. The loss of this source of raw materials has necessitated costly imports and increased the cost of steel production.

Since the beginning of the war, capital investment in Ukraine's mining and metallurgical sector has declined by 72%, falling to USD 527 million in 2025 from USD 1.9 billion in 2021. Companies have been forced to limit their investment activities primarily to ongoing repairs and maintaining the technical condition of existing equipment rather than acquiring new assets. Securing external commercial financing for Ukrainian assets during wartime is effectively impossible.

Ukraine's mining industry in 2026 demonstrates signs of adaptation and growth in certain segments, with natural gas production, in particular, increasing by approximately 6%. At the same time, the industry continues to suffer substantial losses as a result of systematic Russian attacks. According to estimates by the National Bank of Ukraine (NBU), the overall negative impact of attacks on the mining industry, transport, and energy sectors amounts to approximately 0.9% of GDP [2].

During the war, Ukraine's mining and mining-and-metallurgical industries have faced substantial economic challenges, the most significant of which include direct destruction of enterprises, logistical blockades, and labor shortages. The sector has lost major production facilities

in the eastern and southern parts of the country but continues to adapt to the new operating environment.

References

1. Григоренко Ю. Яких втрат завдала війна українській економіці та ГМК. URL: <https://gmk.center/ua/posts/iaki-vtraty-zavdala-vijna-ukrainskij-ekonomitsi-ta-hirnycho-metalurhijnomu-kompleksu/>
2. Транспорт, видобувна промисловість, енергетика найбільше страждають від атак РФ, НБУ оцінює втрати через це у 0,9% ВВП. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1189308.html>

Антонова І.В.

здобувач вищої освіти, гр. 076–23–1

Чорнобаєв В.В.

*к.е.н., доц., доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м.Дніпро*

ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ПРАЦІ ПІД ВПЛИВОМ МІГРАЦІЙНИХ ПОТОКІВ.

Враховуючи сучасний стан та динаміку змін ринку праці, недостатньо висвітленими в наукових колах залишаються питання наслідків інтеграції України в світову економіку для структури зайнятості та професійного складу працівників у довгостроковій перспективі. Вплив міжнародних економічних відносин на мобільність робочої сили та механізми її збереження в межах країни досі вивчено фрагментарно, що ускладнює формування ефективної політики утримання кваліфікованих кадрів, котрі будуть приймати активну участь у повоєнному відновленні економіки України.

Внаслідок цього вітчизняний ринок праці переживає масштабну трансформацію. На нього одночасно впливають війна, демографічна криза та структурні економічні зміни. Однією з найгостріших управлінських проблем став гострий кадровий дефіцит в багатьох галузях народного господарства.

За оцінками Міністерства економіки України, для забезпечення щорічного зростання ВВП на рівні 7% країні критично бракує робочої сили. Протягом наступної десятиріччя дефіцит працівників буде становити близько 3–4,5 мільйонів осіб [1]. На теперішній час значна частина працездатних громадян перебуває в лавах ЗСУ або виїхала за кордон як біженці. Тому бізнес та держава змушені шукати альтернативні механізми забезпечення операційної діяльності підприємств. Найпростішим шляхом покриття дефіциту робочої сили в певних галузях є – міграція, що сприяє розв'язанню цієї проблеми але водночас створює нові, пов'язані з конкуренцією в оплаті праці, культурною інтеграцією та захистом трудових прав.

У 2025–2026 роках спостерігається тенденція залучення іноземної робочої сили підприємницькими структурами. Йдеться насамперед про країни Південної Азії (Індія, Пакистан, Бангладеш) та Центральної Азії.

Статистика Державного центру зайнятості демонструє стрімку динаміку. У 2024 році в Україні було видано або продовжено 6 127 дозволів на роботу для іноземців. У 2025 році ця цифра зросла до 9 582 дозволів [3]. У першому кварталі 2026 року лідером за кількістю оформлених дозволів стала саме Індія. Офіційно видано 365 дозволів на роботу [4].

Масштаби цієї міграції часто навмисно перебільшуються та акцентується увага на певних проблемах, спричинених нею, в соціальних мережах. За даними Інституту масової інформації (ІМІ), це штучно підігрує ворожим ІПСО про «демографічне заміщення» [5]. Проте

для HR-менеджменту реальна заміна дефіцитних категорій є не ідеологічним, а виключно операційним питанням. Іноземців залучають на лінійні, фізично важкі вакансії. Це будівництво, ремонт доріг, логістичні склади та агросектор. У цих сферах внутрішній ресурс повністю вичерпано.

З погляду виробничих витрат, залучення іноземного працівника спростовує міф про «дешеву робочу силу». Найм є капіталомістким та містить значні додаткові витрати, що пов'язані із пошуком кандидатів, укладанням угод, трансфером працівників і як наслідок збільшують кінцеву ціну праці та зменшують загальну ефективність бізнесу. Для прикладу, за отримання дозволу на працевлаштування іноземного працівника роботодавець сплачує державі від 3 до 10 прожиткових мінімумів. У 2026 році це орієнтовно від 9 000 до понад 33 000 грн залежно від терміну дії контракту або витрати на рекрутинг, візовий супровід, переліт, оренду житла та послуги юридичного супроводу можуть становити від 80 000 до 120 000 гривень на одну особу [6].

Для порівняння, фінансова мотивація самих мігрантів є очевидною: якщо в регіонах Індії середня ставка на некваліфікованій роботі становить \$80–180, то українські компанії в секторі інфраструктурного будівництва готові пропонувати іноземним працівникам еквівалент \$500–600 та забезпечувати їх житлом [2].

Водночас представники державної влади не розглядає імміграцію як засіб вирішення проблеми ринку праці. Схвалена у 2026 році Стратегія зайнятості населення до 2030 року чітко визначає базовим пріоритетом повернення українських громадян. Також важливою є внутрішня модернізація людського капіталу через програми перекваліфікації та адаптацію системи освіти [2]. Імміграція є тимчасовим точковим інструментом для ліквідації «вузьких місць» в економіці.

Паралельно Україна стикається з катастрофічним «відтоком мізків» у високотехнологічних галузях. Дослідження професійної мобільності науковців та IT-фахівців свідчать про таке: після 2022 року понад 25% інтелектуального потенціалу опинилися заблокованими або інтегрованими в європейські та американські науково-дослідні інституції.

Це створює структурний дисбаланс. Країна експортує висококваліфікованих фахівців. Натомість вона змушена імпортувати робочі руки для лінійних процесів.

Отже, трансформація ринку праці змушує українські компанії перебудовувати HR-стратегії. Вони мають відповідати вимогам крос-культурного менеджменту. Керівникам підприємств відтепер необхідно враховувати витрати на мовну та культурну адаптацію, розробку двомовних інструкцій з техніки безпеки, мінімізацію соціально-психологічного напруження всередині колективів та впровадження інклюзивних практик управління різноманіттям.

Список використаних джерел

1. «У Мінекономіки заявили про дефіцит у понад 4 млн працівників для зростання ВВП» // Слово і Діло. – Дата публікації: 22.07.2024. – Дата звернення: 20.05.2026. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/07/22/novyna/ekonomika/minekonomiky-zayavyly-pro-deficyt-4-mln-praczivnykiv-zrostannya-vvp>
2. «Трудові мігранти в Україні: міфи і факти» // Радіо Свобода. – Дата звернення: 20.05.2026. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/migranty-ryzyk-ukraina-kadry-robota/33756570.html>
3. «В Україну завозять робітників з Індії та Пакистану: чи змінить країну "навала" мігрантів» // УНІАН. – Дата звернення: 20.05.2026. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/v-ukrajinu-zavozyat-robitnikiv-z-indiji-ta-pakistanu-chi-zminit-krajinu-navala-migrantiv-13386150.html>
4. «Індуси в Україні у 2026 році: чому соцмережі перебільшують масштаби міграції» // Факти ICTV. – Дата публікації: 18.05.2026. – Дата звернення: 20.05.2026.

URL:<https://fakty.com.ua/ua/svit/20260518-indusy-v-ukrayini-u-2026-rotsi-chomu-sotsmerezhi-perebilshuyut-masshtaby-migratsiyi/>

5. «13 мігрантів з валізами. Як українські медіа розігнали російський наратив про “заміщення українців”» // Інститут масової інформації. – Дата звернення: 20.05.2026. URL:<https://imi.org.ua/monitorings/13-migrantiv-iz-valizamy-yak-ukrayinski-media-rozignaly-rosijskyj-naratyv-pro-zamishchennya-ukrayintsiv>

6. «33 тисячі за дозвіл і бюрократія: чому іноземці не їдуть працювати в Україну» // 24 Канал. – Дата звернення: 20.05.2026. URL:https://24tv.ua/business/trudovi-migranti-ukrayini-yaki-baryeri-dlya-zaluchennya-inozemtsiv_n3054883

Гашок Є.М.

*Магістрант спеціальності «Міжнародні відносини»
Університет митної справи та фінансів*

МІЖНАРОДНА КООРДИНАЦІЯ ГУМАНІТАРНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ: СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ТА ВИКЛИКИ

Сучасні воєнні конфлікти формують комплексні гуманітарні кризи, що супроводжуються масовими переміщеннями населення, руйнуванням критичної інфраструктури та погіршенням соціально-економічної ситуації. За таких умов міжнародні гуманітарні проєкти набувають особливого значення як інструмент оперативного реагування та підтримки постраждалого населення. Водночас ефективність гуманітарної допомоги значною мірою залежить від координації між державами, міжнародними організаціями, неурядовими структурами та донорами [1]. Особливої актуальності ця проблема набула в умовах російсько-української війни, яка продемонструвала важливість цифрових механізмів управління гуманітарною допомогою, міжінституційної взаємодії та міжнародної кооперації у кризових умовах.

Одним із ключових механізмів координації міжнародних гуманітарних проєктів у сучасних конфліктах є кластерна система ООН, спрямована на розподіл функцій між гуманітарними акторами відповідно до секторів допомоги. Її застосування дозволяє уникати дублювання функцій, підвищувати оперативність реагування та забезпечувати ефективнішу взаємодію між урядами, міжнародними організаціями й неурядовими структурами [2]. Важливу роль у цьому процесі відіграють Управління ООН з координації гуманітарних питань (ОСНА), Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), а також Міжнародний комітет Червоного Хреста, які забезпечують координацію гуманітарних місій, моніторинг потреб населення та розподіл ресурсів у кризових регіонах.

На практиці кластерна система охоплює окремі напрями гуманітарного реагування, зокрема продовольчу безпеку, охорону здоров'я, забезпечення житлом, водопостачання та захист цивільного населення. Наприклад, в Україні після 2022 року координаційні механізми ООН використовувалися для організації евакуації населення, розподілу гуманітарної допомоги у прифронтових регіонах та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Водночас ефективність кластерної моделі значною мірою залежить від швидкості обміну інформацією між учасниками гуманітарного процесу та рівня узгодженості дій між міжнародними й національними структурами.

Важливим елементом сучасної гуманітарної координації є цифровізація управлінських процесів та міжсекторальна взаємодія. Використання цифрових платформ дає можливість оперативно обмінюватися інформацією між донорами, державними структурами, міжнародними організаціями та волонтерськими мережами, що особливо актуально в умовах масштабних воєнних конфліктів [3]. Крім того, координація донорської допомоги сприяє раціональному розподілу фінансових і матеріальних ресурсів, зменшуючи ризики

неефективного використання гуманітарної підтримки. Сучасні гуманітарні проєкти реалізуються на основі міжсекторальної моделі співпраці, яка поєднує дипломатичні, логістичні, інформаційні та безпекові компоненти реагування.

Повномасштабна російсько-українська війна після 2022 року стала одним із найбільших гуманітарних викликів у Європі XXI ст. та водночас продемонструвала критичну важливість міжнародної координації гуманітарної допомоги в умовах масштабної кризи. Високий рівень руйнування інфраструктури, масове внутрішнє переміщення населення та тривалі бойові дії зумовили необхідність оперативної взаємодії між державними інституціями, міжнародними організаціями, неурядовими структурами та волонтерським сектором. Значну роль у координації гуманітарних проєктів відіграли міжнародні партнери, зокрема агентства ООН, Європейський Союз та міжнародні гуманітарні організації, які забезпечували фінансову, логістичну й технічну підтримку гуманітарних операцій. Водночас одним із ключових чинників підвищення ефективності гуманітарного реагування стала цифровізація управлінських процесів, що дозволила оперативно здійснювати моніторинг потреб населення, координацію розподілу допомоги та обмін інформацією між учасниками гуманітарного процесу [4].

Водночас український досвід гуманітарного реагування виявив низку системних проблем, характерних для координації допомоги в умовах гібридної війни та високої інтенсивності бойових дій. Серед ключових викликів варто виокремити дублювання функцій між окремими гуманітарними акторами, нерівномірний розподіл ресурсів, складність логістичного забезпечення прифронтових і тимчасово окупованих територій, а також безпекові ризики для гуманітарного персоналу [5]. Додатковими проблемами стали фрагментованість інформаційного обміну, залежність частини гуманітарних проєктів від зовнішнього фінансування та необхідність постійної адаптації механізмів координації до змін оперативної ситуації. Окремою проблемою залишається недостатня синхронізація між міжнародними донорами, державними структурами та локальними волонтерськими ініціативами, що ускладнює формування єдиної системи гуманітарного реагування. Крім того, значний обсяг гуманітарної допомоги спричиняє додаткове навантаження на транспортну та прикордонну інфраструктуру, а постійні загрози ракетних ударів і кібератак ускладнюють стабільне функціонування логістичних та цифрових каналів координації.

В умовах масованих атак на критичну інфраструктуру та інформаційного тиску гуманітарне управління дедалі більше інтегрується з безпековими й цифровими механізмами реагування. Попри активну взаємодію державного сектору, міжнародних партнерів і громадянського суспільства, проблема ефективної координації гуманітарної допомоги залишається одним із ключових викликів сучасної міжнародної гуманітарної політики.

Отже, сучасні воєнні конфлікти суттєво ускладнюють процес реалізації міжнародних гуманітарних проєктів, що зумовлює необхідність ефективної координації між державами, міжнародними організаціями, неурядовими структурами та донорами. Досвід гуманітарного реагування в умовах російсько-української війни засвідчив важливість кластерної системи ООН, цифрових механізмів управління допомогою та міжсекторальної взаємодії для забезпечення оперативності гуманітарних операцій. Водночас сучасні гуманітарні кризи супроводжуються низкою системних проблем, серед яких дублювання функцій гуманітарних акторів, складність логістичного забезпечення, фрагментованість інформаційного обміну та високі безпекові ризики. За таких умов гуманітарна координація дедалі більше інтегрується з цифровими, інформаційними та безпековими механізмами реагування, що свідчить про трансформацію міжнародної гуманітарної політики в умовах гібридних загроз та зростання ролі міжнародної взаємодії у кризовому управлінні.

Список використаних джерел

1. Humanitarian Coordination in Complex Emergencies : handbook / United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. New York : UNOCHA, 2022. 146 p.

2. Inter-Agency Standing Committee. Reference Module for Cluster Coordination at Country Level. Geneva : IASC, 2021. 112 p.
3. Humanitarian Digitalization and Coordination Mechanisms in Armed Conflicts/edited by M. Duffield. London : Routledge, 2023. 214 p.
4. Digital Transformation and Humanitarian Governance in Ukraine/edited by O. Reznikova. Kyiv : National Institute for Strategic Studies, 2024. 178 p.
5. Humanitarian Action in Armed Conflict: Lessons from Ukraine / International Committee of the Red Cross. Geneva : ICRC, 2024. 134 p.

Сергієнко Е.О.

к.держ.упр., доц., доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

Гудим С.В.

здобувач вищої освіти 076-22-2 ФМ

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний розвиток підприємництва відбувається в умовах цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та високої невизначеності. Для українських підприємств додатковими викликами стали наслідки воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів і зміна споживчої поведінки. За таких умов забезпечення конкурентоспроможності потребує системного впровадження інновацій, цифрових технологій та сучасних управлінських підходів. Саме інноваційна політика створює основу для підвищення ефективності діяльності підприємств і забезпечення їх сталого розвитку [1].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інновації визначаються як новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція, послуги чи організаційно-технічні рішення, що забезпечують якісні зміни у виробництві та соціальній сфері [2]. У практичному аспекті інноваційна політика підприємства охоплює комплекс управлінських рішень, спрямованих на впровадження нових технологій, удосконалення бізнес-процесів, розвиток цифрових інструментів, маркетингу та партнерської взаємодії. Її головною метою є зміцнення конкурентних переваг і підвищення здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Інноваційна політика інтегрує технологічні, продуктові, маркетингові та організаційні зміни й є складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Вона передбачає визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, формування джерел її фінансування, створення ефективної системи управління інноваційними процесами та оцінювання досягнутих результатів.

За даними Національного інституту стратегічних досліджень, навіть в умовах повномасштабної війни інноваційна активність українських підприємств поступово відновлюється. Якщо у 2021 році інновації впроваджували 9,6 % промислових підприємств, то у 2024 році цей показник зріс до 16,2 %, а кількість інноваційно активних підприємств збільшилася майже вдвічі [3]. Це свідчить про прагнення бізнесу адаптуватися до нових умов та шукати ефективні інструменти розвитку.

Водночас результати дослідження ОЕСР демонструють, що повномасштабна війна суттєво вплинула на функціонування малого й середнього бізнесу: 64 % підприємств були змушені тимчасово припинити діяльність, однак уже до 2023 року більшість із них змогли

частково або повністю відновити роботу [4]. Така динаміка підтверджує високий рівень адаптивності українського підприємництва.

Особливого значення набуває цифровізація, адже саме малі та середні підприємства становлять 99,9 % суб'єктів господарювання України, забезпечують понад 80 % зайнятості населення та формують більше 70 % доданої вартості [4]. Разом із тим поширення цифрових інновацій стримується дефіцитом кваліфікованих кадрів і недостатнім рівнем цифрових компетентностей працівників. Використання ERP- та CRM-систем, хмарних сервісів, аналітики даних і автоматизації бізнес-процесів дає можливість підвищити продуктивність праці, скоротити витрати та швидше реагувати на зміни ринку.

Важливою тенденцією розвитку підприємництва є впровадження відкритих інновацій, що передбачають співпрацю бізнесу з університетами, стартапами, науковими установами та міжнародними організаціями. Такий підхід сприяє прискоренню розроблення нових продуктів, розширює доступ до сучасних технологій і дозволяє ефективніше використовувати зовнішні знання та ресурси.

Поряд із розвитком відкритих інновацій дедалі більшого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку у підприємницьку діяльність. Упровадження ресурсозберігаючих технологій, енергоефективних рішень, повторного використання матеріалів та екологічно відповідальних бізнес-практик не лише зменшує негативний вплив на довкілля, а й сприяє скороченню виробничих витрат, підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Зростання попиту на екологічно відповідальну продукцію робить такі інновації важливим чинником довгострокового розвитку бізнесу.

Ефективність інноваційної політики значною мірою залежить від інноваційної культури підприємства. Формування середовища, у якому підтримуються нові ідеї, професійний розвиток працівників та командна взаємодія, стимулює пошук нестандартних рішень і прискорює впровадження змін. Саме людський капітал дедалі частіше розглядається як головне джерело інноваційного розвитку та формування стійких конкурентних переваг.

Серед практичних напрямів реалізації інноваційної політики доцільно виокремити розвиток цифрового маркетингу, автоматизацію роботи з клієнтами, розширення партнерських мереж і диверсифікацію продукції. Використання соціальних мереж, SEO-просування, контекстної реклами та CRM-систем підвищує ефективність комунікації зі споживачами й оптимізує процеси продажу. Водночас партнерська взаємодія з постачальниками, сервісними компаніями та іншими учасниками ринку відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, а розширення асортименту продукції знижує залежність від окремих постачальників і сприяє зміцненню конкурентних позицій.

Практика свідчить, що найбільш ефективними є ті інноваційні рішення, які впроваджуються поетапно та відповідають фінансовим можливостям підприємства. Насамперед доцільно реалізовувати цифрові інструменти управління, маркетингу й взаємодії з клієнтами, а в подальшому переходити до масштабніших інноваційних проєктів, пов'язаних із модернізацією виробництва та оновленням бізнес-моделі.

Водночас успішність реалізації інноваційної політики потребує системного моніторингу її результативності. Оцінювання економічного ефекту від упроваджених інновацій, аналіз ключових показників ефективності та своєчасне коригування управлінських рішень дозволяють підвищити результативність інноваційної діяльності й мінімізувати ризики реалізації інноваційних проєктів. Такий підхід забезпечує безперервне вдосконалення діяльності підприємства та його адаптацію до динамічних змін ринкового середовища.

Отже, інноваційна політика є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Поєднання цифрової трансформації, сучасних управлінських підходів, партнерської взаємодії та ефективного використання ресурсів створює передумови для сталого розвитку бізнесу навіть в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів.

Список використаних джерел

1. Тебенко В.М. Економіка та організація інноваційної діяльності: Електр. навч. посібн. 2018. URL: https://elib.tsatu.edu.ua/d-ep/feb/ptbd_1/page34.html.
2. Драган О. І., Карпа М. І. Напрямки інноваційного розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-7>.
3. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/40-15>.
4. Інноваційна діяльність промислових підприємств в умовах повномасштабної війни: тенденції та перспективи. Національний інститут стратегічних досліджень. 2025. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-11/az_innovacii_prom_pidpriemstv-2025_24112025.pdf.
5. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html.
6. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. Січень 2024 р. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024>.
7. Шкуренко О. В., Чорна Т. В. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10).
8. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>.
9. Ключові тренди e-commerce в 2025 році. Cabinet Boss. URL: <https://cabinetboss.com.ua/news/interview/kliuchovi-trendy-e-commerce-v-2025-rotsi>.
10. Пономаренко В. С., Малярець Л. М., Внукова Н. М. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика : монографія; за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 429 с.

Kasianenko L.V.

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration, Dnipro University of Technology

CONFLICT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF BUSINESS COMMUNICATIONS OF A MODERN ENTERPRISE

Conflicts are an inevitable component of the operation of any modern enterprise, as they arise during interactions among employees, managers, partners, customers, and other stakeholders. In today's business environment, effective conflict management has become increasingly important.

Business communications serve as the primary mechanism for interaction among all participants in entrepreneurial activity. Ineffective communication, lack of transparency, differences in interests, and unequal distribution of resources often become the main causes of organizational conflicts.

Conflicts may have both negative and positive consequences. If managed poorly, they reduce labor productivity, worsen the organizational climate, and weaken employee motivation. At the same time, constructively managed conflicts can stimulate innovation, improve managerial decision-making, and strengthen corporate culture.

One of the most effective tools for conflict management is the negotiation process. Mediation, facilitation, the development of managers' emotional intelligence, and the promotion of an open communication culture also play an essential role in preventing and resolving conflicts.

The issue of conflict management has become even more relevant in the context of digital business transformation. Corporate platforms, online communication tools, and remote work require enterprises to develop digital communication standards and improve employees' communication skills.

Under wartime conditions, effective conflict management has become a critical factor in organizational resilience for Ukrainian enterprises. Transparent communication and timely conflict resolution help maintain stability and ensure sustainable business operations.

In conclusion, conflict management is an integral part of the business communication system of a modern enterprise. The effective use of negotiations, mediation, and contemporary communication tools enhances organizational performance, strengthens relationships among stakeholders, and contributes to the long-term competitiveness and sustainable development of enterprises.

An important prerequisite for effective conflict management is the understanding of the nature and structure of conflicts within an organization. Organizational conflicts can occur at different levels, including interpersonal, intragroup, intergroup, and organizational levels. Their emergence may be related not only to differences in personal characteristics, but also to structural problems, such as unclear responsibilities, insufficient coordination between departments, competition for resources, and inconsistencies in strategic priorities. Therefore, conflict management should be considered not only as a reaction to an existing disagreement but also as a systematic managerial activity aimed at identifying and eliminating the factors that contribute to conflict escalation [1].

The quality of business communication has a direct influence on the development of conflicts. In particular, incomplete information, distortion of messages, delayed feedback, and differences in the interpretation of information can create conditions for misunderstandings between employees and managers. In this context, communication should be based on clarity, consistency, accessibility, and feedback. The development of effective business communications contributes to greater coordination of employees' actions and strengthens the internal environment of the enterprise [2].

Corporate culture is another important factor influencing the frequency and intensity of organizational conflicts. A corporate culture based on mutual respect, trust, responsibility, and openness creates conditions in which employees are more willing to express their opinions and discuss problematic situations. Conversely, an authoritarian management style, lack of feedback, and intolerance of alternative viewpoints may lead to hidden conflicts that subsequently become more difficult to resolve.

From a managerial perspective, the most effective approach is to prevent conflict escalation at an early stage. This requires managers to monitor changes in the organizational climate, identify signs of tension, and maintain regular communication with employees. Particular attention should be paid to active listening, emotional intelligence, and the ability to distinguish between the substantive problem and the emotional reactions of the participants. A manager who is able to remain neutral and focus on the interests of the parties can transform a potentially destructive conflict into a constructive dialogue.

Negotiation is one of the most widely applicable mechanisms for resolving business conflicts. Its effectiveness depends on the ability of participants to identify their actual interests rather than concentrate exclusively on opposing positions. In business practice, negotiations may concern the distribution of resources, responsibilities, deadlines, working conditions, contractual obligations, or strategic priorities. The use of interest-based negotiation allows the parties to search for mutually acceptable solutions while preserving long-term business relationships. [3]

Mediation can be particularly effective when direct communication between the parties has become difficult. The involvement of a neutral third party makes it possible to create a safe communication environment and facilitate the search for a compromise. Facilitation, in turn, can be used to improve group interaction and support collective decision-making. These instruments are

especially relevant for complex organizational conflicts involving several departments or stakeholder groups.

Modern enterprises should also pay attention to the relationship between conflict management and innovation. Not every disagreement is destructive. Differences in professional experience, approaches, and opinions may become a source of new ideas and alternative solutions. When managers create an environment in which constructive disagreement is encouraged, conflicts can contribute to organizational learning and innovation. Therefore, the objective of conflict management should not be the complete elimination of disagreements but their transformation into productive forms of interaction.

Digitalization has significantly changed the nature of business communication and, consequently, the mechanisms of conflict development. Online meetings, corporate messengers, electronic document management systems, and remote work increase the speed of information exchange but may simultaneously create new communication risks. Written messages can be interpreted differently because they lack non-verbal signals, while excessive digital communication may lead to information overload. In addition, delays in responses may be perceived as a lack of attention or cooperation. Consequently, enterprises should establish clear standards for digital business communication, including rules for professional correspondence, response times, online meetings, and the use of corporate communication channels [4].

The development of digital communication should therefore be accompanied by the development of employees' communication competencies. Professional knowledge alone is insufficient for effective conflict resolution. Employees and managers need skills in active listening, argumentation, emotional self-regulation, constructive criticism, negotiation, and teamwork. Such competencies become particularly important in remote and hybrid work environments, where spontaneous informal communication is limited.

The wartime environment creates additional challenges for Ukrainian enterprises. Business organizations have to operate under conditions of uncertainty, disruptions in logistics, changes in demand, personnel shortages, psychological pressure, and rapid changes in the external environment.

In such circumstances, transparent internal communication becomes a strategic resource. Employees need timely and reliable information concerning organizational decisions, changes in working conditions, business priorities, and potential risks. The absence of information often generates rumors and uncertainty, which can become an additional source of conflict. Therefore, managers should establish stable communication channels and provide employees with clear explanations of decisions, particularly during periods of crisis.

Conflict management is also important in relations between enterprises and external stakeholders. Conflicts may arise between companies and customers, suppliers, business partners, local communities, or public institutions. Differences in expectations, contractual obligations, quality requirements, or resource interests may negatively affect cooperation. At the same time, constructive communication and timely negotiations can prevent individual disagreements from developing into long-term reputational or financial problems. The role of communication in conflict management extends beyond the internal organizational environment and should encompass the entire stakeholder network of the enterprise [4].

An effective conflict management system should therefore include several interconnected components: conflict prevention, early identification of problematic situations, communication diagnosis, negotiation, mediation or facilitation when necessary, and post-conflict evaluation. The final stage is particularly important because it allows managers to determine the causes of the conflict and prevent similar situations in the future. Thus, conflict management should be viewed as a continuous managerial process rather than a single action undertaken after a conflict has already emerged.

The practical effectiveness of conflict management can be assessed through a number of organizational indicators, including employee satisfaction, staff turnover, productivity, the duration of conflict resolution, the frequency of repeated conflicts, and the quality of cooperation between

departments. In addition, enterprises may use employee surveys, interviews, feedback mechanisms, and analysis of communication processes to identify potential conflict risks.

Consequently, conflict management should become an integral component of the modern enterprise management system. Its effectiveness depends on the combination of managerial competence, communication culture, digital communication standards, negotiation practices, and organizational resilience. A systematic approach makes it possible not only to reduce the negative consequences of conflicts but also to use differences of opinion as a source of organizational development and innovation [5].

For Ukrainian enterprises, this issue has particular strategic significance. In conditions of uncertainty and wartime challenges, the ability to maintain constructive dialogue, preserve trust among employees and stakeholders, and resolve disagreements promptly contributes to organizational resilience. Effective conflict management therefore becomes an important prerequisite for maintaining business continuity, strengthening corporate culture, improving management quality, and ensuring sustainable development.

Thus, the modern concept of conflict management should be based on a shift from reactive conflict resolution to proactive conflict prevention and constructive transformation.

Enterprises that develop transparent communication, strengthen managers' emotional and negotiation competencies, introduce effective mediation mechanisms, and establish clear digital communication standards are better positioned to maintain stable relationships and adapt to changes in the business environment. In this sense, conflict management is not merely a mechanism for eliminating disagreements but a strategic instrument for improving the quality of business communications and strengthening the long-term competitiveness of the enterprise.

References

1. Kanova O., Kryvobok K., Omarov E. Conflict Management in Entrepreneurship: Strategies, Communication, and Leadership. 2024.
2. Chernova I., Kostyk Ye. Development of Business Communications in the Management System of Entrepreneurial Structures. 2024.
3. Pysarevska H., Shuba T., Vavilov B. Development of Business Communications as an Element of Corporate Culture Management. 2024.
4. Plotnikova M. et al. Ecological Rural Tourism in Conflict Management in Business and Communities. 2024.
5. Opatska K. et al. Business Crisis Management in Wartime: Insights from Ukraine. 2024.

Horpynych O.V.

Associate Professor,

Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration

Dnipro University of Technology

MANAGEMENT OF BUSINESS ACTIVITY IN AGRIBUSINESS ENTERPRISES

Business activity is a multifaceted characteristic that encompasses various areas of an enterprise's economic operations. It is determined by a set of criteria, including the company's position in product markets, the geographical scope of its business relationships, its reputation as a business partner, the intensity of innovation and investment activities, and overall competitiveness. Sustainable business activity in agribusiness enterprises is ensured through the integration of several key functions of economic activity [1]: utility (economic benefit); reproductive capacity, which supports the growth of enterprise value while minimizing risks; continuity, which promotes sustainable development through the efficient utilization of available resources; and proportionality,

which facilitates the distribution of value added through the harmonization of the interests of different stakeholder groups.

The essence of managing sustainable business activity lies in the influence of managerial decisions on the planning, allocation, and reallocation of all available resources with the objective of continuously improving enterprise performance at both the organizational and broader economic levels. Business activity management is based on a number of principles that contribute to enhancing enterprise performance. First, actual and forecast information used in decision-making should be highly reliable. Second, proposed improvements to current plans should have a high probability of generating additional benefits. Third, modifications introduced in the management of a particular resource should be coordinated with plans governing other resources. Fourth, an effective mechanism should exist for the rapid implementation of management improvements. Finally, managers responsible for specific resources must be capable of organizing and monitoring the execution of revised plans. The management of business activity in agribusiness enterprises should be implemented through three interrelated directions. The first direction involves socio-economic management, including workforce expansion, growth in wages and employee benefits, improvements in labor productivity through enhanced motivation systems, and the comprehensive development of international business activities. The second direction focuses on production process efficiency management, including more effective utilization of assets, improvement of the technical and technological level of production, optimization of material consumption, and refinement of the enterprise's production structure. The third direction concerns profit and investment management, encompassing measures aimed at increasing enterprise profitability, expanding the share of reinvested earnings, and increasing the proportion of invested capital directed toward business development. An analysis of the operational measures undertaken by Ukrainian agribusiness enterprises during the initial and subsequent years of Russia's full-scale military aggression has made it possible to identify and systematize the key stages and managerial instruments used to maintain business activity within the framework of operational planning. Based on these findings, three prospective business development scenarios have been developed: restrained, balanced, and resilient. These scenarios are recommended for application in strategic planning and business activity management processes, particularly for medium-sized enterprises operating in the agribusiness sector. Their implementation may enhance organizational adaptability, strengthen resilience to external shocks, and support sustainable business development under conditions of heightened uncertainty.

References

1. Mukomela-Mykhalets, V. O. (2011). Conceptual foundations for creating an effective business activity management system for a machine-building enterprise. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 3(1), 23–27. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/437>

Chornyi M.V.

Teaching Assistant,

*Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology*

RISK MANAGEMENT IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITY UNDER MARTIAL LAW

The activities of Ukrainian entrepreneurs have always been associated with risks, which are particularly intensified during wartime. In addition to general economic instability, companies are forced to operate under persistent security threats, disruptions in logistics, a severe shortage of personnel, and frequent changes in legislation. Under such conditions, business success depends not

only on financial stability but also on the ability to anticipate risks, develop contingency strategies for crisis situations, and adapt to changing circumstances [1].

Sharp changes in regulatory requirements, issues related to employee mobilization and reservation, lawsuits against the Russian Federation, product exports and imports, and “toxic” counterparties are only a few of the external factors affecting business performance that entrepreneurs need to monitor. Clearly, the risk of property losses comes to the forefront. However, businesses must also consider other important factors:

- legislation and regulatory requirements have begun to change more rapidly, with shorter periods between the adoption of laws and their entry into force;
- financial monitoring requirements have become stricter, while liability for cooperation with Russian counterparties has increased;
- available resources have decreased, while the cost of managerial errors has increased.

Therefore, businesses increasingly need to optimize their processes and strengthen risk management;

- the amount of data and the number of sources that need to be monitored are increasing every day [2].

Models of managerial behavior of enterprises that minimize the impact of risks or prevent the realization of specific risks altogether have been substantiated [3]:

- adaptive behavior model;
- risk-oriented behavior model;
- crisis management behavior model;
- wait-and-see behavior model;
- proactive behavior model.

Effective risk management in entrepreneurial activity under martial law is a global trend that enables companies not only to remain viable but also to turn adverse conditions to their advantage. Business adaptability to risks and change, combined with effective crisis management, creates opportunities in many areas, including attracting investors, building customer trust, entering international markets, and strengthening a positive corporate image and reputation. This creates a strategic and competitive advantage and enables businesses to become market leaders.

References

1. Майна О. Як мінімізувати ризики для бізнесу під час війни. URL: <https://abiznes.com.ua/yak-minimizuvaty-ryzyky-dlia-biznesu-pid-chas-viyny-12721/>
2. 5 найважливіших ризиків для бізнесу під час війни. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni
3. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету. Науковий вісник. 2024. №3-4 (316-317). С. 126—136. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf>

Tymoshenko L.V.

Ph. D (Econ.), Assoc. Prof.

*Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology*

A PROJECT-BASED APPROACH TO IMPLEMENTING STRATEGIES FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIES

At the current stage, implementing territorial sustainable development strategies requires effective management mechanisms capable of achieving strategic objectives amid structural

economic transformation, wartime challenges, and the need for Ukraine's post-war recovery. Under these conditions, the project-based approach is particularly important as an effective tool for translating strategic territorial development priorities into specific projects and programs aimed at achieving measurable social, economic, and environmental results.

Integrating project management into mechanisms for implementing national regional policy is a key instrument for ensuring the sustainable development of territories, improving resource-use efficiency, and strengthening investment attractiveness. Ukraine's regions differ significantly in their economic structure, demographic processes, infrastructure development, resource potential, and the institutional capacity of public authorities and territorial communities. This makes it particularly important to study patterns of spatial development at the regional level, where the relationship between the strategic priorities of national regional policy and their practical implementation through regional development projects and programs is most evident [1].

The project-based approach integrates strategic planning with the practical implementation of sustainable development goals. It concentrates resources on priority areas, increases the transparency of management processes, supports efficient financial resource use, and minimizes risks. It also creates the organizational conditions needed to coordinate the activities of central government bodies, local self-government bodies, businesses, international partners, and civil society, which is essential for integrated territorial development.

According to I. M. Manaienko [1], the main characteristics of the project-based approach are 'a clear definition of territorial development goals; limited resources; defined implementation time frames; a focus on a specific result; and the ability to evaluate project implementation effectiveness.'

Using a project-based approach to implement territorial sustainable development strategies improves the performance of socioeconomic development programs, stimulates investment, attracts grant and international financing, and supports effective coordination of spatial development measures. This facilitates the creation of resilient territorial socioeconomic systems capable of adapting to current challenges, maintaining territorial competitiveness, and achieving long-term sustainable development goals.

The academic literature defines sustainable projects as projects intended to achieve sustainable development goals by minimizing adverse effects on the natural environment and the social sphere, optimizing the use of natural, energy, and other resources, and supporting their conservation and restoration. Such projects produce environmental and social effects while generating long-term economic benefits by improving the use of resource potential and creating sustainable socioeconomic value.

V. V. Lishchynska [2] notes that 'sustainable projects should not only be green, meaning that they should improve the state of the environment, but should also improve economic and social indicators.'

An analysis by the authors of study [3] of socioeconomic development projects implemented by territorial communities shows a predominance of short-term projects arising from current operating conditions. This trend reflects the need to address many urgent local problems quickly despite limited community finances. The prevalence of funding requests for relatively small projects, with budgets of up to UAH 200,000, together with the low implementation rate of medium- and large-scale projects, indicates substantial financial barriers to comprehensive development initiatives. These conditions increase the need for broader use of public-private partnership instruments and for intermunicipal cooperation among territorial communities as effective mechanisms for consolidating financial, organizational, and investment resources for strategically important development projects.

Study [4] found that improving the preparation and implementation of sustainable development projects depends directly on the project maturity of local self-government bodies and requires coordinated management decisions. Priorities include establishing regular assessments of the project management competencies of local government officials, identifying professional development needs, and organizing targeted training in accordance with national project management standards. Other important components of stronger project capacity include developing advisory support mechanisms for sustainable development projects, systematizing and disseminating

implementation best practices, and creating institutional conditions for accumulating and effectively using project management experience.

Thus, territorial sustainable development strategies involve complex objectives, limited resources, and unique expected outcomes, which require modern management approaches to their design and implementation. Effective strategic planning requires methodological tools that ensure systematic management and adaptation to socioeconomic conditions, institutional characteristics, and the needs of Ukraine's territorial communities. In this context, the project-based approach is the most appropriate mechanism for managing sustainable development strategies because it structures planning processes, coordinates resources, focuses implementation on specific results, and improves the delivery of strategic territorial development priorities.

References

1. Manaienko, I. M. Project Management of Spatial Development During the Wartime Transformation of the Economy: The Case of Vinnytsia Oblast. *Economy and Society*, Issue 84, 2026. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-193>
2. Lishchynska, V. V. Sustainable Project Management: Principles, Models, and Standards. *Business Inform*, No. 12, 2024, pp. 349-357. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-12_0-pages-349_357.pdf
3. Semyhulina, I., Yaroshenko, I., Krasnonosova, O., and Kozyrieva, O. A Programme- and Project-Based Approach to Public Administration of the Spatial Development of Amalgamated Territorial Communities by Type. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3896>
4. Tomashevskaya, A. V., and Piatnychuk, I. D. Coordination Support for Implementing Sustainable Development Projects in Public Administration. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, No. 12(14), 2022. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-12\(14\)-55-65](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-12(14)-55-65)

Романюк О.І.

*магістрант спеціальності «Міжнародні відносини»
Університет митної справи та фінансів*

ГЕОПОЛІТИЧНІ РИЗИКИ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем взаємозалежності держав, ринків і виробничих ланцюгів, сформованих у процесі глобалізації. Водночас посилення геополітичної нестабільності, зростання кількості збройних конфліктів, санкційних обмежень, торговельних суперечок та політичної напруженості суттєво впливають на умови ведення міжнародного бізнесу. Події останніх років, зокрема російсько-українська війна, загострення стратегічного суперництва між США та Китаєм, трансформація глобальних логістичних маршрутів, засвідчили зростання ролі геополітичних ризиків у діяльності транснаціональних корпорацій та міжнародних інвесторів. За таких умов компанії змушені переглядати підходи до планування своєї діяльності, адаптуючи бізнес-стратегії до нових політичних та економічних реалій. У зв'язку з цим актуалізується дослідження впливу геополітичних ризиків на трансформацію міжнародних бізнес-стратегій.

У сучасних умовах геополітичні ризики перетворилися на один із ключових чинників функціонування міжнародної економіки. Під геополітичними ризиками зазвичай розуміють сукупність політичних, безпекових та міжнародних факторів, здатних негативно впливати на економічну діяльність держав, компаній і фінансових ринків [1]. Основними джерелами таких ризиків є збройні конфлікти, санкційна політика, торговельні війни, технологічне суперництво між державами та енергетичні кризи. На відміну від традиційних економічних ризиків,

геополітичні ризики мають складно прогнозований характер і можуть швидко трансформувати умови функціонування глобальних ринків, міжнародної торгівлі та інвестиційної діяльності.

Особливо помітним вплив геополітичних ризиків став після початку повномасштабної російсько-української війни у 2022 р., яка спричинила порушення глобальних ланцюгів постачання, зростання цін на енергоносії та продовольство, а також кризові явища у сфері міжнародної логістики [2]. Значний вплив на світову економіку справили санкції проти Російської Федерації, які змінили структуру енергетичних і торговельних потоків у Європі та за її межами. Додатковим джерелом нестабільності стало загострення американо-китайського суперництва, що супроводжується обмеженнями США на експорт високотехнологічної продукції та напівпровідників до Китаю [3]. Водночас безпекова ситуація в Чорноморському регіоні продемонструвала вразливість міжнародних транспортних маршрутів, оскільки блокування українських морських портів негативно вплинуло на світові ринки продовольства та логістичні мережі.

Зростання геополітичної нестабільності змушує міжнародні компанії переглядати традиційні підходи до стратегічного планування та управління бізнесом. Якщо раніше пріоритетом була максимізація ефективності через глобалізацію виробництва та мінімізацію витрат, то сьогодні більшого значення набуває забезпечення стійкості до зовнішніх ризиків [4]. Одним із найпоширеніших напрямів адаптації стала диверсифікація ланцюгів постачання, що передбачає скорочення залежності від окремих ринків або постачальників. У цьому контексті активно поширюються стратегії *friend-shoring* та *nearshoring*, які передбачають перенесення виробництва до політично надійних держав-партнерів або географічно близьких країн.

Практичним проявом таких змін стало поступове перенесення виробничих потужностей багатьох міжнародних компаній з Китаю до В'єтнаму, Індії, Мексики та інших держав, які розглядаються як менш ризиковані з погляду геополітичної конфронтації між США та Китаєм. Паралельно відбувається регіоналізація виробничих процесів та логістичних мереж, що має на меті зменшення вразливості бізнесу до можливих торговельних обмежень, транспортних криз або воєнних конфліктів. Зокрема, після 2022 р. європейські компанії були змушені переглянути свої енергетичні стратегії через скорочення поставок російських енергоносіїв та необхідність пошуку альтернативних джерел енергозабезпечення.

Паралельно змінюються підходи до корпоративного стратегічного планування. Якщо раніше геополітичні ризики часто розглядалися як зовнішні фактори з обмеженим впливом на бізнес-рішення, то сьогодні вони інтегруються безпосередньо у процеси стратегічного менеджменту. Великі транснаціональні корпорації формують окремі підрозділи з аналізу політичних ризиків, розробляють сценарії реагування на кризові ситуації та створюють резервні механізми постачання критично важливих ресурсів. Особливої актуальності набуває оцінка ризиків, пов'язаних із санкційними обмеженнями, експортним контролем, змінами торговельних режимів та потенційною фрагментацією світової економіки на окремі геоекономічні блоки.

Окремим чинником трансформації міжнародних бізнес-стратегій стало загострення технологічного суперництва між США та Китаєм. Запровадження експортних обмежень на постачання напівпровідників, обладнання для виробництва мікрочипів та інших високотехнологічних товарів змушує компанії враховувати не лише економічні, а й політичні аспекти міжнародної діяльності. У результаті бізнес дедалі частіше орієнтується на створення паралельних виробничих і технологічних екосистем для різних регіонів світу, прагнучи мінімізувати ризики, пов'язані з торговельними обмеженнями, санкціями та посиленням технологічного протекціонізму.

Крім структурних змін у виробництві та логістиці, спостерігається зростання витрат на управління ризиками та розвиток цифрових систем моніторингу геополітичного середовища. Сучасні компанії дедалі активніше використовують аналітичні платформи для оцінки політичних ризиків, прогнозування кризових сценаріїв та забезпечення безперервності бізнес-

процесів. Водночас посилюється роль ESG-підходів і політичного комплаєнсу, оскільки інвестори, уряди та споживачі приділяють більше уваги питанням корпоративної відповідальності, санкційного дотримання та етичних аспектів міжнародної діяльності. Таким чином, геополітичні ризики перетворюються на один із ключових чинників трансформації міжнародних бізнес-стратегій у сучасному глобалізованому світі.

У сучасних умовах геополітичні ризики перетворилися на постійний чинник функціонування міжнародного бізнесу, суттєво впливаючи на процеси стратегічного планування, інвестиційну діяльність та організацію глобальних ланцюгів постачання. Загострення міжнародних конфліктів, санкційна політика, технологічне суперництво держав та енергетичні кризи зумовлюють необхідність перегляду традиційних бізнес-моделей. За таких умов міжнародні компанії поступово переходять від стратегії максимальної ефективності до стратегії стійкості та адаптивності. Основними інструментами пристосування до нових викликів стають диверсифікація виробництва і постачання, цифровізація моніторингу ризиків, регіоналізація бізнес-процесів та посилення механізмів комплаєнсу. У перспективі геополітичний чинник дедалі більше визначатиме рівень конкурентоспроможності компаній, а здатність ефективно управляти ризиками стане важливою складовою успішної міжнародної бізнес-стратегії.

Список використаних джерел

1. Caldara D., Iacoviello M. Measuring Geopolitical Risk. *American Economic Review*. 2022. Vol. 112, No. 4. P. 1194–1225.
2. *World Economic Outlook: Policy Pivot, Rising Threats*. Washington, DC: International Monetary Fund, 2024. 198 p.
3. *Global Trade Outlook and Statistics 2024*. Geneva: World Trade Organization, 2024. 84 p.
4. *Global Risks Report 2025*. Geneva : World Economic Forum, 2025. 98 p.

Астанов Н.С.

здобувач вищої освіти, гр. ТО-25-1

Сергєєва О.Р.

к.н.держ.упр., доц., доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

СУЧАСНІ ВИМОГИ СПОЖИВАЧІВ ЩОДО ІНФОРМАЦІЇ ПРО ТОВАРИ

У сучасних умовах трансформації глобального споживчого ринку відбувається суттєва зміна поведінкових моделей споживачів, що проявляється у зростанні вимог до прозорості інформації про продукцію. Споживачі дедалі більше орієнтуються не лише на ціну та зовнішні характеристики товару, а й на його якісний склад, походження, технологію виробництва та вплив на довкілля. Така тенденція обумовлена підвищенням рівня освіченості населення, розвитком цифрових технологій, доступністю інформації та поширенням концепції сталого розвитку [1].

Одним із ключових аспектів є підвищена увага до складу продукції. Сучасні споживачі активно аналізують інформацію на упаковці, звертаючи увагу на наявність синтетичних добавок, барвників, консервантів, підсилювачів смаку та алергенів. У зв'язку з цим набуває популярності концепція «clean label», яка передбачає використання мінімальної кількості інгредієнтів та їх зрозуміле походження. Це стимулює виробників до впровадження більш натуральних рецептур, підвищення якості сировини та вдосконалення технологій виробництва [2].

Важливим фактором вибору продукції стає спосіб її виробництва. Споживачі все частіше цікавляться умовами вирощування сировини, застосуванням хімічних засобів захисту рослин, використанням антибіотиків у тваринництві, а також дотриманням етичних стандартів виробництва. У відповідь на ці запити провідні компанії, зокрема Nestlé та Unilever, впроваджують політику відкритості, публікуючи детальну інформацію про походження інгредієнтів, умови їх виробництва та сертифікацію. Це дозволяє зміцнити довіру споживачів і сформувати позитивний імідж бренду.

Особливого значення набуває екологічний аспект споживання. Поняття «екологічний слід» включає оцінку впливу продукції на довкілля на всіх етапах її життєвого циклу — від видобутку сировини до утилізації упаковки. Зростає попит на продукцію з мінімальним вуглецевим слідом, використанням відновлюваних ресурсів та екологічно безпечної упаковки. Наприклад, Carrefour запровадила систему екологічного маркування, яка дозволяє споживачам оцінити вплив товару на довкілля та зробити більш усвідомлений вибір.

Розвиток цифрових технологій значно розширює можливості інформування споживачів. Використання QR-кодів, мобільних додатків та онлайн-платформ дозволяє надавати детальну інформацію про продукцію у зручному форматі. Наприклад, сканування QR-коду може забезпечити доступ до інформації про походження сировини, виробничі процеси, сертифікати якості та екологічні показники. Це сприяє підвищенню прозорості ринку та посиленню конкуренції між виробниками [3].

Водночас важливим аспектом є інтеграція цифрових технологій, зокрема блокчейну, що дозволяє забезпечити достовірність і незмінність інформації про продукцію. Такі рішення вже використовуються провідними світовими компаніями, що дає змогу створювати повністю прозорі ланцюги постачання та мінімізувати ризики фальсифікацій.

З економічної точки зору зростання вимог до прозорості інформації зумовлює необхідність додаткових інвестицій у системи контролю якості, сертифікацію продукції, цифрову інфраструктуру та маркетингові комунікації. Проте ці витрати компенсуються підвищенням конкурентоспроможності підприємств, зміцненням лояльності споживачів та можливістю виходу на нові ринки, зокрема міжнародні.

Крім того, прозорість інформації стає важливим фактором формування довіри між виробником і споживачем. В умовах високої конкуренції саме довіра виступає ключовим нематеріальним активом підприємства, що впливає на стабільність його розвитку та фінансові результати.

Отже, зростання вимог споживачів до повної інформації про продукцію є визначальною тенденцією сучасного ринку, яка стимулює трансформацію бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій та формування нових підходів до управління якістю. Забезпечення прозорості щодо складу, способу виробництва та екологічного сліду продукції сприяє підвищенню довіри, конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Grunert K.G. Sustainability in the food sector: A consumer behaviour perspective // *International Journal on Food System Dynamics*. – December 2011, 02(3), pp. 207-218
2. Asioli D. et al. Making sense of the «clean label» trends: A review of consumer food choice behavior // *Food Research International*. – 2017 Sep., 99 (Pt 1), pp. 58-71.
3. Siegrist M., Hartmann C. Consumer acceptance of novel food technologies // *Nature Food*. – June 2020, 1(6), pp. 343-350

Holubenko D.I.
Student of group 076-22-1
Shapoval V.A.
Ph. D (Econ.), Assoc. Prof.
Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology

ASPECTS OF THE ADAPTATION OF UKRAINIAN BUSINESS TO THE CULTURAL CHARACTERISTICS OF JAPAN

In the context of globalization, the internationalization of enterprises is becoming an important direction for business development and increasing competitiveness. The entry of Ukrainian enterprises into international markets makes it possible to expand product distribution channels, attract new consumers, increase brand awareness, and diversify risks. Against the backdrop of evolving international economic relations, the Japanese market is becoming increasingly important for Ukrainian enterprises, opening new opportunities for international activities. At the same time, the successful operation of an enterprise in a foreign market depends not only on economic indicators or product quality, but also on the ability to adapt to the cultural characteristics of the country.

Enterprise internationalization involves the integration of a company into the international business environment through the expansion of activities beyond the domestic market [1]. One of the key factors in effective adaptation to a foreign market is consideration of cross-cultural characteristics. Differences in values, behavioral patterns, management approaches, and business practices can significantly affect the effectiveness of interaction between partners and the performance of an enterprise in the international market.

Japan is characterized by a specific business culture that differs in many ways from the Ukrainian environment. One of its key characteristics is the focus on long-term relationships and the gradual development of trust between partners. While the Ukrainian business environment is often oriented toward rapid results and prompt decision-making, in Japan the interaction process itself and the development of stable partnership relations play a significant role [2]. Trust is an important component of business relations and is often built over a long period of time. Therefore, Japanese companies pay particular attention to the reputation of partners, responsibility, and consistency in fulfilling obligations.

An important place in Japanese corporate culture is occupied by the principle of “Horenso” (報・連・相), which includes reporting, coordination, and consultation between employees and management [3]. This principle is used to maintain a constant exchange of information within the organization and helps reduce the risk of errors. In Japanese companies, employees seek to avoid situations in which management may lack important information. Such an approach ensures more coordinated activities and supports teamwork.

In addition, particular importance is attached to the decision-making process. In Japanese companies, decisions are often made collectively, with the involvement of different levels of management. This approach contributes to achieving consensus and maintaining corporate harmony. In the Ukrainian business environment, the decision-making process is often more centralized and faster, which may create certain difficulties during interaction with Japanese partners.

The specifics of communication also have a significant influence on business relations. Japanese culture is characterized by restraint, indirectness, and the desire to avoid open conflicts. During negotiations, Japanese partners often use indirect wording and avoid categorical answers [4]. At the same time, the Ukrainian style of business communication is often characterized by a more direct manner of expressing opinions. As a result, intercultural misunderstandings may arise when one party incorrectly interprets the intentions of the other.

Business etiquette is also an important element of the Japanese environment. Considerable attention is paid to forms of address, the use of polite language, and demonstrating respect toward the

interlocutor [5]. In Japan, business etiquette functions not only as an element of culture, but also as a factor influencing the formation of trust and the effectiveness of cooperation.

One of the important aspects of internationalization is its practical implementation through the example of specific enterprises. For this study, it is advisable to consider the activities of the Ukrainian brand Dodo Socks [6], which serves as an example of a small business with the potential for international development. The company specializes in the production of designer socks and accessories, combining original design with elements of Ukrainian culture. A distinctive feature of the brand is the creation of products that not only fulfill a functional purpose, but also serve as a form of consumer self-expression. Through the use of unique design solutions, the company has developed a recognizable identity and increased the competitiveness of its products. The company already has a physical retail location in Japan (the city of Zushi, near Tokyo) [7], as well as a localized website for online sales [8].

The process of enterprise internationalization may occur gradually through entry into foreign markets via e-commerce, international marketplaces, partnership relations, or the establishment of a physical presence in a foreign market. According to approaches to enterprise internationalization, international activity involves not only the physical export of goods, but also the expansion of business processes, product adaptation, and integration into the international economic environment [1].

For small and medium-sized enterprises, the process of entering international markets has become significantly easier due to digital technologies. The use of social media, international e-commerce platforms, and digital marketing enables companies to test product demand without the need for substantial financial investments in establishing physical infrastructure abroad. This is particularly important for brands operating in the consumer goods sector, where the visual presentation of products, brand storytelling, and emotional interaction with consumers play a significant role in shaping purchasing decisions.

In the case of Dodo Socks, it is important to consider the specifics of the Japanese market, which is characterized by high standards regarding product quality, attention to detail, design, packaging, and long-term partnership relations. Japanese consumers often evaluate not only the functionality of a product, but also its emotional component, brand story, and cultural value. According to the export guide for Japan, important factors for successful entry into the Japanese market include product adaptation, compliance with quality standards, localization of communication, and building trust between partners [9].

Another distinctive feature of the Japanese market is the considerable attention paid to the aesthetic presentation of products. In many cases, packaging is viewed as part of the product itself and is expected to create a positive impression on the consumer. For Japanese buyers, precision and simplicity in design, high-quality materials, and a sense of customer care are particularly important. This is connected with the cultural concept of “omotenashi,” which is based on anticipating consumer needs and creating a positive experience of interaction with the product [10].

For Dodo Socks, a potential advantage may lie in the use of Ukrainian cultural identity as an element of brand positioning. Japanese consumers combine practicality with high standards of quality and respond positively to products that possess their own story, values, and cultural meaning [2]. In addition, current trends in the Japanese market demonstrate growing interest in ethical consumption and support for brands with a social mission.

Particular attention should also be paid to e-commerce as one of the possible instruments for Dodo Socks' entry into the Japanese market. The Japanese e-commerce market is one of the largest in the world and demonstrates stable growth. Popular platforms include Amazon Japan, Rakuten, and Yahoo Shopping, which may be used as channels for testing demand and promoting products [6]. The use of digital sales channels also enables enterprises to reduce the risks and costs associated with establishing physical stores during the initial stage of internationalization.

Thus, the internationalization of a modern enterprise is not only a process of geographical expansion of activities, but also a comprehensive adaptation of the business model to the requirements of a new market. In the case of Dodo Socks, this may include changes in marketing strategy,

adaptation of product design, use of digital sales channels, improvement of packaging, and consideration of the characteristics of Japanese business culture. The successful implementation of such measures may contribute to the formation of the enterprise's competitive advantages and ensure the effective entry of a Ukrainian brand into the Japanese market. One of the main tasks in adapting the internationalization strategy to the Japanese market is achieving a deeper level of engagement with local culture, as well as researching and understanding established traditions and emerging trends. For Ukrainian small and medium-sized businesses, this may represent a significant challenge and require business partnerships with various stakeholders.

Список використаних джерел

1. Малюкіна А. О. Теоретичні основи інтернаціоналізації підприємств // Матеріали науково-практичної конференції з міжнародної економіки та менеджменту. - 2024. - С. 1–4. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28610/1/Малюкіна-тези.pdf>
2. Прокоп'єва А. А., Татаренко Н. О., Набок І. І., Побоченко Л. М. Сучасні дипломатичні відносини України з Японією: кроскультурний та економічний аспект // Ефективна економіка. - 2023. - № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.38>
3. Українці та японські компанії: виклики роботи у крос-культурному середовищі / Japan International Cooperation Agency (JICA). Київ : Japan International Cooperation Agency, - 2024. - 12 с. URL: [https://www.jica.go.jp/english/overseas/ukraine/pdf_m/_icsFiles/afieldfile/2024/12/02/Ukrainians_and_Japanese_Companies_\(Ukr\).pdf](https://www.jica.go.jp/english/overseas/ukraine/pdf_m/_icsFiles/afieldfile/2024/12/02/Ukrainians_and_Japanese_Companies_(Ukr).pdf)
4. Озерська О. М. Мовленнєвий етикет японських ділових нарад - 2013. - С. 78–85. URL: <https://surl.li/zrtqrj>
5. Філонова В. Етикетні формули ділового листування в Японії - 2013. - С. 123–127. URL: <https://surl.li/prplel>
6. ТЗОВ "ДОДО СОКС". Платформа VKURSI.PRO. URL: <https://vkursi.pro/card/tzov-dodo-soks-41745480>
7. Український бренд шкарпеток Dodo Socks інвестував до \$145 тис у запуск магазину в Японії. InVenture. 2026. URL: <https://inventure.com.ua/uk/news/world/ukrayinskij-brend-shkarpetok-dodo-socks-investuvav-do-dollar145-tis.-u-zapusk-magazinu-v-yaponiyi>
8. Dodo Socks Japan. Official website. URL: <https://www.dodosocks-japan.com/>
9. Як експортувати до Японії : посібник / Торгово-промислова палата України ; Програма розвитку ООН в Україні. Київ, 2025. 91 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/67b5c355c2dbb.pdf>
10. Корсак Р. В., Гуштан Т. В. Філософія концепції «омотенаші» у міжнародній готельно-ресторанній індустрії 2020. С. 59–63. URL: <https://dsim.khmnpu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/312>.

Tyshchenko K.R.
Master of Management
Tymoshenko L.V.
Ph. D (Econ.), Assoc. Prof.
Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology

JUSTIFICATION OF THE ADMINISTRATIVE PRINCIPLES FOR INTRODUCING ADVANCED REPRODUCTIVE TECHNOLOGIES WITHIN AN EXISTING MEDICAL FACILITY

The current stage of healthcare development in Ukraine is characterized by a search for new, modern approaches and ways to provide high-quality medical services and improve them in order to safeguard the inalienable right to health, meet citizens' expectations and, consequently, improve public health in the country.

Study [1] emphasizes that population health, as a priority of national and regional policy and a qualitative indicator of the effectiveness of society's socioeconomic development, requires healthcare facilities to undertake activities with socioeconomic, public-health, and medical and sanitary dimensions.

Ukraine's healthcare system is undergoing a transformation aimed at improving the accessibility, quality, and efficiency of medical services in response to current challenges. In particular, K. Yu. Turchyn [2] focuses on specifying the mechanism for transition to a new financing model and introducing effective management processes in healthcare facilities under current conditions.

A focus on future development and adaptation to changing consumer needs are decisive factors in the successful operation of healthcare facilities. Further development priorities include strengthening the public health system, expanding the Medical Guarantees Program, introducing innovative diagnostic and treatment technologies, and attracting investment in healthcare.

An important step in healthcare reform was the introduction of the 'money follows the patient' principle, under which funding depends on the medical services actually provided to patients. The National Health Service of Ukraine (NHSU) was established to implement a model that enables more efficient use of public funds and improves the quality of medical services, while ensuring transparent and patient-centered service delivery.

In view of Ukraine's broader demographic crisis, infertility treatment is one of the priority areas of the NHSU Medical Guarantees Program. In 2024, the NHSU launched a program for infertility treatment using assisted reproductive technologies (ART). The corresponding ART service package was included in the Medical Guarantees Program.

The introduction of ART in an existing healthcare facility should follow the proposed stages shown in Figure 1 to ensure that the process is organized effectively.

The following administrative measures should be implemented in an existing healthcare facility to add ART to the range of services provided to patients:

1. Add paid services covering expanded examinations and ART procedures to the facility's price list.
2. Designate persons responsible for monitoring the delivery of ART procedures.
3. Recruit specialized medical personnel to perform ART procedures.
4. Develop new job descriptions, standard operating procedures (SOPs), and document workflow procedures.
5. Approve clinical care algorithms.
6. Develop procedures and forms for reporting, statistical analysis, and accounting for services provided.

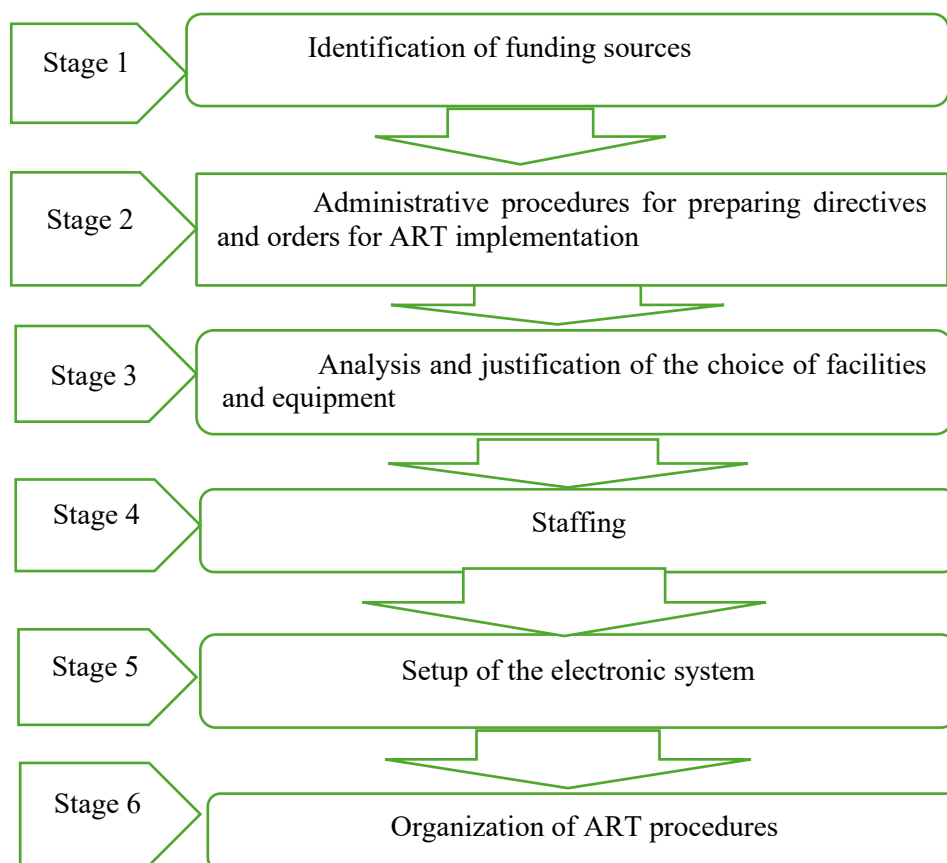


Figure 1. Stages in the ART implementation procedure

Thus, introducing ART is a priority area in the reorganization of an existing healthcare facility and can be financed by the NHSU and patients' own funds. It will help address demographic challenges and provide patients with accessible, high-quality services based on a transparent decision-making mechanism involving multidisciplinary teams. Expanding the workforce and increasing staff workload will improve access to and the quality of medical services, reduce waiting times, and increase the facility's operational efficiency. Introducing ART in an existing healthcare facility will increase the number of procedures and consultations, improve the facility's visibility, and consequently increase its financial revenue.

References

1. Khodakivskyi, Ye. I., Prysiashniuk, O. F., Plotnikova, M. F., and Subotenko, O. O. Investment and Project Management of Primary Health Care Development: Administrative and Socio-Psychological Aspects. Investments: Practice and Experience, Nos. 13-14, 2021, pp. 14-19. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7515&i=1>
2. Turchyn, K. Yu. Public Policy in the Provision of Medical Services to the Population. Issue 39, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.39.24>

Molochkova S.O.
Student of group 076-22-1
Shapoval V.A.
Ph. D (Econ.), Assoc. Prof.
Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology

TRANSFORMATION OF CONSUMER TRENDS AND LOGISTICAL CHAINS IN THE COFFEE MARKET OF UKRAINE

The current state of the Ukrainian coffee market is characterized by massive transformational processes. The dynamics of change are shaped both by global industry trends and by specific local challenges, including the consequences of the full-scale invasion, macroeconomic instability, and the continuous growth of global coffee bean prices. Since the Ukrainian coffee market is entirely dependent on imports, the study of structural changes in supply geography, inflationary indicators, and the evolution of consumer behavior is critically important for developing flexible strategies for entrepreneurial structures operating in the retail and HoReCa sectors. Therefore, it is relevant to analyze the dynamics of coffee imports into Ukraine, identify new logistics hubs, and examine shifts in Ukrainian consumer preferences under the influence of such economic factors.

An analysis of coffee imports into Ukraine during 2021–2025 (based on statistical data from the State Customs Service of Ukraine [1]) revealed a trend of value growth against the background of relative stagnation in physical volumes. According to customs statistics, in 2021 the value of imported coffee amounted to USD 181,438 thousand with a net weight of 51,015 tons, whereas in 2025 the value reached USD 392,918 thousand despite the physical volume decreasing to 48,987 tons. During 2024-2025 alone, the value of imports increased by 41%, while the physical volume grew by only 1%. This indicates that the coffee market is expanding not through quantitative growth in consumption, but rather because of global inflation, rising raw material costs, and increasingly complicated logistics processes. Despite this, the share of the coffee industry in the country's overall economy increased from 0.25% in 2021 to 0.46% in 2025, confirming its high adaptability and investment attractiveness.

At the same time, the geographical structure of supply chains experienced a radical change. Whereas in 2021 the Ukrainian coffee market was critically dependent on Belarus (66% of supplies) and the Russian Federation (6%), by 2025 these countries had been completely excluded from distribution chains. The main trend has been the transformation of the Baltic states into major logistics hubs: Lithuania became the leading supplier with a 36% share, while Latvia accounted for 7% of imports. Due to the blockade of Ukrainian seaports, coffee from Latin America and Africa is now cleared through EU ports and delivered to Ukraine via the Baltic land corridor. The shares of Moldova (up to 21%) and Italy (up to 16%) also increased significantly, indicating a rise in imports of high-quality roasted coffee beans [2].

Changes in import conditions and macroeconomic pressure have directly affected the domestic consumer market. An important economic indicator of inflation and purchasing power has become the “Espresso Index” (the cost of a standard serving of espresso). During 2020-2025, a continuous increase in the index was recorded: the price of a standard coffee beverage in HoReCa establishments rose from UAH 19 to UAH 41, representing a 115% increase over the entire period [3]. However, despite this growth, coffee consumption declined by only 1% compared to the previous year. According to analysts from “ProConsulting” platform, most coffee shop visitors accepted the price increases relatively calmly, while the popularity of alternative formats such as drip coffee and whole-bean coffee even increased. At the same time, the constant rise in coffee prices outside the home in 2025 created a stable incentive for consumers to switch to high-quality coffee consumption at home, with 48% of the market volume now accounted for by home consumption [4].

The history of the spread of coffee culture both in Ukraine and in Europe is also worth mentioning. There is a well-known legend that the Cossack Yurii-Franz Kulchytsky introduced

Austria to coffee culture after developing a taste for coffee during his captivity in the Ottoman Empire. Later, after being released from captivity, the Zaporizhian Cossack opened the coffee house “Under the Blue Bottle” in Vienna around 1683. However, historian Reminnyi S. argues that coffee first appeared as early as 1472 from supplies left behind in the Ottoman military camp after the unsuccessful siege of the Khotyn Fortress. This provides grounds for considering Ukrainian lands as one of the earliest centers through which coffee culture entered the European continent [5].

Today, Ukrainian society has already developed a distinct coffee culture that has been strongly influenced by the global stages of coffee industry development, the so-called “waves” of coffee culture, each of which had its own characteristics and impact on the modern coffee business. The “first wave coffee,” which began in the late twentieth century, is associated with the popularization of mass coffee consumption as an affordable beverage, where speed of preparation rather than quality or aroma was the main priority. Instant coffee dominated the market, particularly products in jars or “3-in-1” stick formats produced by brands such as “Nescafe” and “Jacobs.” In Ukraine, this stage began on a large scale in the early 1990s following the collapse of the Soviet Union.

The “second wave coffee” emerged closer to the 2000s, when economic stabilization and the spread of coffee machines contributed to the development of coffee consumption culture directly within cafés and restaurants. The American coffee chain “Starbucks” became a global example of this culture while simultaneously popularizing new unconventional beverages with large amounts of milk and syrups. In Ukraine, European brands of freshly roasted coffee such as “Lavazza,” “Movenpick,” and “Dallmayr” became ambassadors of this stage.

The “third wave coffee,” which emerged after the 2010s, popularized coffee as an art form, shifting the focus toward craft production. The concept of “specialty coffee” appeared, referring to high-quality coffee rated above 80 points according to the SCA (Specialty Coffee Association) scale, where every detail of the bean’s origin is known, from the specific farm and plantation altitude to processing and roasting methods [6].

The analysis of Ukrainian consumer preferences confirms the transition of the market toward the stage of the “third wave coffee”, in which coffee is perceived as a product of individual experience, and consumer choice is shifting from low-quality instant coffee to natural coffee beans and single-origin varieties with clearly identifiable origins [5]. A study of sales dynamics in food service establishments during 2022–2025 revealed an interesting phenomenon: the traditional Americano beverage, which many coffee enthusiasts consider to be low quality, demonstrated a 3.6% decline in sales in 2025, whereas natural filter coffee recorded a 35% increase in sales [7].

Thus, the transformation of the Ukrainian coffee market during 2021–2025 demonstrated the industry’s high adaptive flexibility. The main development vectors for entrepreneurial structures in this sector in the near future include, first, full integration with European logistics corridors, particularly through Baltic hubs; and second, a focus on premium niche products such as specialty coffee and drip formats, since Ukrainian consumers have demonstrated a willingness to pay higher prices for quality and authenticity even under crisis conditions.

Список використаних джерел

1. Статистика та реєстри зовнішньої торгівлі. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri#statistika>
2. Global Trade Flows (Commodity 0901: Coffee). UN Comtrade Database. URL: <https://comtradeplus.un.org/TradeFlow?Frequency=A&Flows=M&CommodityCodes=0901&Partners=804&Reporters=all&period=2021&AggregateBy=none&BreakdownMode=plus>
3. Найпопулярніші кавові напої в Україні: дослідження. The Village Україна. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/food-news/283329-naypopulyarnishi-kavovi-napoyi-v-ukrayini-doslidzhennya>
4. Ринок кави в Україні: 48% обсягу ринку припадає на домашнє споживання. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-kofe-v-ukraine-48-obema-rynka-prihoditsya-na-domashnee-potreblenie>

5. Третя хвиля української кавової культури. The Ukrainian Media. URL: <https://theukrainians.org/tretya-hvylya/>
6. Вітюк З., Залєвська О. Аналіз ринку кави в Україні. URL: <https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Vitiuk%20Zalievska.pdf>
7. Дослідження вживання дріп кави (фільтр). Instagram. URL: https://www.instagram.com/p/DU5k5DAE5YV/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=NTc4MTIwNjQ2YQ==

Chorny M.V.

Teaching Assistant,

*Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology*

DEVELOPMENT OF INTERNET-BASED BUSINESS UNDER CURRENT CONDITIONS

The digital transformation of business processes is encouraging enterprise owners to move part of their business activities into the digital environment. E-business is becoming increasingly widespread in the economy and is positioned as a new business model that may gradually replace existing ones. E-business is an approach to meeting consumer needs, introducing new products, and expanding geographical reach. Despite the many positive aspects of this new business model, which is being adopted at a rapid pace, the associated risks may pose a serious challenge to e-business as a whole and significantly affect the net profit of enterprises.

Today, e-business can be defined as a type of economic activity carried out through the use of information and communication technologies and networks to implement business processes with the aim of generating profit. Its defining feature is the use of information and communication, network, and cloud technologies [1]. E-business in Ukraine is demonstrating rapid development and a high degree of adaptability, becoming one of the key drivers of the national economy amid digital transformation. According to research by Forbes Ukraine and WayForPay, Ukrainians purchased goods worth UAH 256 billion online in the e-commerce segment alone, confirming the large-scale digitalization of the consumer market.

Based on the established model for stimulating e-business development, “Country – Business – Technology – Government” (CBTG), which takes into account the impact of the external environment on enterprises engaged in e-business, priority factors influencing e-business development in different countries have been identified. According to the study, the technological level of a country has the greatest impact on e-business development, while the second and third positions are occupied by the country’s general characteristics and the state of the business environment, respectively [2].

Today, the main areas of e-business can include the following types of activity [3]: establishing an enterprise that provides services exclusively through the use of information and communication technologies and network capabilities, such as network bandwidth; supplementing the range of traditional services of an existing enterprise with electronic services, followed by the separation of this activity into a distinct business line; and the gradual transition of an enterprise to conducting business exclusively in the digital environment.

The main challenges faced by e-business entrepreneurs include security risks, particularly the need to protect users’ personal data from cyberattacks; a shortage of qualified personnel, driven by high demand for specialists in digital marketing and IT; and logistics risks, including the impact of the country’s security situation on the supply chains of goods.

References

1. Обіход С.В., Ткачук В.О., Омельчук О.М. Особливості управління персоналом в електронній комерції. Інфраструктура ринку : електрон. фахов. наук.-практ. журнал. 2020. Вип. 50. С. 155-160. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/50-2020>.
2. Formation of the entrepreneurship model of e-business in the context of the introduction of information and communication technologies / A.Kwilinski, N.Dalevska, S.Kravchenko et al. // Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Vol. 22, Special Issue. Access mode. URL: https://www.abacademies.org/articles/Formation_of-the-entrepreneurship-model-of-e-business-1528-2651-22-S1-337.pdf.
3. Пілевич Д.С. Теоретичне підґрунтя розвитку електронного бізнесу. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 67–72.

Сергієнко Е.О.

к.держ.упр., доц., доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

Наконечна С.Д.

здобувач вищої освіти 076-22-2 ФМ

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

Людський капітал є одним із ключових чинників розвитку сучасного підприємства. Саме професійні компетентності, ініціативність і зацікавленість працівників визначають здатність організації впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність праці та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас цифровізація економіки, трансформація ринку праці, дефіцит кваліфікованих кадрів і зміна очікувань працівників вимагають переосмислення традиційних підходів до мотивації. Одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту на підприємствах є пошук ефективних методів управління трудовою діяльністю персоналу з метою максимальної реалізації людського потенціалу. У цьому контексті мотивація працівників виступає одним із ключових чинників підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників успішного функціонування бізнесу. Вона спонукає працівників працювати ефективно, відповідально та творчо, максимально реалізовувати свій трудовий потенціал і сприяє формуванню зацікавленості у довгостроковій та продуктивній співпраці з підприємством. Сучасні системи стимулювання дедалі більше ґрунтуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, можливостей професійного розвитку, цифрових технологій управління персоналом та людиноцентричного підходу [1; 2].

Ефективний механізм мотивації повинен забезпечувати баланс між короткостроковими стимулами, що орієнтовані на досягнення поточних результатів, і довгостроковими інструментами розвитку персоналу. Поряд із конкурентною оплатою праці дедалі більшого поширення набуває концепція Total Rewards, яка передбачає індивідуалізацію винагороди через поєднання фінансових виплат із додатковими соціальними перевагами, медичним страхуванням, компенсацією навчання, програмами добробуту та можливостями кар'єрного

зростання. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності працівників і формуванню довгострокової зацікавленості в результатах діяльності підприємства [3].

Одним із головних інструментів фінансової мотивації у сучасному менеджменті є KPI (Ключові показники ефективності). Вони дозволяють перетворити стратегічні цілі компанії на конкретні вимірювані метрики для кожного працівника. Встановлення чітких KPI підвищує прозорість роботи, створює відчуття відповідальності та дозволяє працівнику чітко розуміти, як його зусилля впливають на фінансовий результат компанії та його власну винагороду [4 ;5].

Однак традиційна модель використання KPI зводиться здебільшого до жорсткого контролю за показниками – кількістю виконаних завдань, обсягом продажів, строками виконання робіт, що має свої обмеження. Такий підхід часто ігнорує нематеріальні аспекти мотивації – потребу в самореалізації, визнанні, розвитку, емоційній залученості, що особливо актуально в умовах переходу до економіки знань [5].

Для реалізації механізму мотивації на рівні управління підприємством використовують поєднання двох методологій: KPI та OKR. KPI забезпечують контроль результативності поточної діяльності шляхом оцінювання кількісних показників ефективності, тоді як OKR орієнтовані на досягнення стратегічних цілей і стимулювання інноваційної активності персоналу. Поєднання цих підходів дозволяє підтримувати стабільність операційної діяльності, водночас мотивуючи працівників до професійного розвитку, пошуку нових рішень і підвищення особистої відповідальності за кінцевий результат.

Не менш важливим елементом сучасного механізму мотивації є корпоративна культура. Спільні цінності, відкриті комунікації, взаємна довіра, підтримка ініціативності та командної роботи формують сприятливий соціально-психологічний клімат і підвищують рівень залученості працівників. Саме корпоративна культура створює умови, за яких персонал ототожнює власні професійні цілі зі стратегічними цілями підприємства, що позитивно впливає на продуктивність праці, збереження кадрового потенціалу та розвиток інновацій [6].

Світова практика демонструє, що ефективні системи мотивації будуються з урахуванням особливостей корпоративної культури, стратегічних пріоритетів і соціальних цінностей. Незважаючи на відмінності між національними моделями управління персоналом, їх об'єднує орієнтація на розвиток людського капіталу, безперервне навчання, підтримку професійного зростання та створення умов для максимальної реалізації потенціалу працівників. Для українських підприємств актуальним є не механічне запозичення зарубіжного досвіду, а його адаптація до сучасних економічних реалій.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення мотиваційного механізму є інвестування у професійний розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації, наставництво, внутрішнє навчання та розвиток цифрових компетентностей забезпечують не лише зростання продуктивності праці, а й формують готовність працівників до впровадження організаційних змін та інновацій. Працівники, які бачать перспективи професійного розвитку, значно більше зацікавлені у довгостроковій співпраці з роботодавцем.

Позитивний внутрішньо-корпоративний клімат серед працівників компанії підвищує мотивацію працівників щодо виконання робочих завдань. Розуміння цілей та місії діяльності компанії підвищує якість виконання цих завдань. Також усвідомлення кінцевих цілей діяльності компанії є ефективним інструментом для зростання довіри до керівництва цієї компанії. Водночас, залученість працівників позитивно впливає на згуртованість трудового колективу та підсилює взаємодію працівників в процесі виконання завдань. Як основа для створення та налагодження взаємодії в колективі, корпоративна культура є рушійним чинником підвищення економічної ефективності діяльності компанії [6].

Особливої актуальності набуває концепція Employee Experience, яка розглядає взаємодію працівника з підприємством як цілісний процес. Вона охоплює комфортні умови праці, можливості кар'єрного розвитку, відкриті комунікації з керівництвом, гнучкі форми організації роботи та підтримку балансу між професійним і особистим життям. Такий підхід сприяє зміцненню довіри, підвищує рівень залученості персоналу та знижує ризик професійного вигорання.

Подальший розвиток мотиваційних систем пов'язаний із цифровізацією HR-процесів. Використання HR-аналітики, автоматизованих платформ управління персоналом, технологій штучного інтелекту та цифрових сервісів дозволяє оцінювати рівень задоволеності працівників, прогнозувати ризики плинності кадрів, персоналізувати мотиваційні програми й приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Одночасно поширюються гнучкі формати зайнятості, дистанційна робота та сучасні цифрові засоби комунікації, які підвищують адаптивність підприємств до змін ринку праці.

Дедалі більшої популярності набувають інструменти гейміфікації та програми підтримки добробуту працівників [7]. Використання внутрішніх рейтингів, цифрових відзнак, командних конкурсів і систем швидкого зворотного зв'язку стимулює професійну активність персоналу та посилює командну взаємодію. Водночас турбота про фізичне й психологічне здоров'я працівників, профілактика професійного вигорання та створення безпечного робочого середовища стають важливою складовою сучасної кадрової політики, особливо в умовах тривалої соціально-економічної нестабільності.

Отже, ефективний механізм мотивації персоналу має поєднувати економічні, організаційні, соціально-психологічні та цифрові інструменти управління. Комплексний підхід, що базується на розвитку людського капіталу, сучасних технологіях управління, корпоративній культурі та підтримці професійного зростання працівників, забезпечує підвищення продуктивності праці, зміцнення конкурентоспроможності підприємств і створює передумови для їх сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 3 (69). С. 122 – 140. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-3-8>.
2. Перегуда Ю. Інноваційні підходи до формування системи мотивації персоналу як фактор зростання ефективності підприємства. *Наука і техніка сьогодні. Серія Економіка*. 2026. № 3 (57). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2026-3\(57\)-557-573](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2026-3(57)-557-573).
3. Нові формати мотивації персоналу у 2026 році: ключові тренди та практики для бізнесу. URL: <https://grc.ua/blog/novi-formaty-motyvaciyi-personalu-u-2026-roci-klyuchovi-trendy-ta-praktyky-dlia-biznesu>.
4. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії *Економічні науки*. 2023. № 6. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37>.
5. Кулик В. А., Бехтер О. С. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі KPI як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 3 (17). С. 342 –352. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0330>.
6. Крикавський Є., Калинець К. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9>.
7. Насирова С.В. Гейміфікація, як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. *Науковий огляд*. 2019. № 3 (56). URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1791/1846>.

Kasianenko L.V.

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration, Dnipro University of Technology

Zinchenko S. I.

Student of Group 076-22z-1, Faculty of Management, Dnipro University of Technology

ENHANCING THE EFFICIENCY OF AN ENTERPRISE'S ACTIVITIES UNDER MARTIAL LAW

The functioning of Ukrainian enterprises under martial law takes place in an environment characterized by heightened uncertainty, resource constraints, disrupted economic relations, and the permanent influence of security, logistical, and financial risks [1; 2]. These conditions significantly complicate both strategic planning and current operational management. Accordingly, enhancing the efficiency of an enterprise's activities acquires not only economic but also broader socio-economic importance, since the stable operation of business entities directly affects employment, budget revenues, production continuity, and the resilience of the national economy [1]. This necessitates a revision of traditional management approaches and the transition to more flexible, adaptive, and anti-crisis models of enterprise development.

The principal challenges faced by enterprises include the disruption of established supply chains, delays in the procurement of raw materials and distribution of finished products, a decline in consumer purchasing power, workforce losses caused by migration and mobilization, and an increase in expenditures related to physical security, information protection, and business continuity [2]. Under such circumstances, enterprise efficiency should be viewed as an integrated indicator that reflects not only the ability to generate financial results but also the capacity to preserve operational stability, rationally use limited resources, and adapt managerial decisions to a rapidly changing external environment.

One of the priority directions for improving efficiency under martial law is the optimization of internal business processes. In the present context, such optimization should be systematic rather than fragmentary, as it involves the comprehensive review of operational procedures, the identification of inefficient links, the elimination of duplicated functions, and the reduction of non-productive costs [5]. Particular attention should be paid to improving labor productivity through the rational organization of work, redistribution of responsibilities, more effective use of personnel potential, and strengthening of internal coordination between structural units [4].

The application of contemporary management approaches, including lean production, process management, project management, and anti-crisis management tools, is essential for ensuring the consistency and effectiveness of managerial decision-making. Lean production principles contribute to the minimization of losses, improvement of product quality, and optimization of resource use, while the process approach enables a clearer structuring of enterprise activities and the establishment of responsibility for specific results. Project management, in turn, facilitates the implementation of organizational changes within limited timeframes and allows enterprises to respond more quickly to external threats and internal constraints [4; 5].

Digital transformation is another important factor in enhancing the efficiency of enterprise activities. The introduction of integrated information systems, including ERP, CRM, accounting, analytical, and control tools, increases the transparency of business processes, accelerates information processing, and improves the quality of managerial decisions. Automation reduces the influence of the human factor, improves data accuracy, and shortens the time required to respond to operational changes. In the conditions of martial law, digitalization also ensures the continuity of management processes, supports remote coordination between departments, and allows enterprises to maintain communication with clients, suppliers, and employees even under limited access to production facilities or personnel relocation [3].

Thus, the combination of internal process optimization and the active implementation of digital technologies forms the basis for strengthening the efficiency, resilience, and adaptability of

enterprises. At the same time, improving performance requires an integrated approach that combines adaptive strategies, rational cost management, diversification of activities, search for new sales markets, and the development of risk response scenarios. The formation of resilience reserves, the introduction of operational control mechanisms, and the continuous monitoring of key performance indicators are especially important for enterprises operating under conditions of prolonged instability.

Therefore, enhancing the efficiency of an enterprise's activities under martial law is possible through the systematic integration of strategic flexibility, innovative management approaches, and modern business technologies. Strategic flexibility enables enterprises to adjust their goals, resources, and business models to external changes, while innovative management tools support the timely adoption of managerial decisions and the optimization of organizational structures. Collectively, these measures create the prerequisites for cost reduction, improved operational control, increased competitiveness, and long-term development in both national and international economic environments [4; 5].

References

1. National Bank of Ukraine. Inflation Report. Kyiv, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/>
2. Ministry of Economy of Ukraine. Economic Review of Ukraine under Martial Law. Kyiv, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/>
3. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. Washington, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/>
4. OECD. SME and Entrepreneurship Policy in Ukraine. Paris, 2023. URL: <https://www.oecd.org/>
5. Deloitte. Global Resilience Report. London, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/>

Гергель Марія Миколаївна

здобувач вищої освіти, гр. ТО-25-1

Сергєєва Олена Романівна

к.н.держ.упр., доц., доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙНУ ТА ТЕХНОЛОГІЙ ВІДСТЕЖЕННЯ ДЛЯ ГАРАНТІЇ ПОХОДЖЕННЯ, ЯКОСТІ ТА ЗАПОБІГАННЯ ФАЛЬСИФІКАЦІЯМ ПРОДУКЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростання складності логістичних процесів особливої актуальності набуває проблема забезпечення прозорості походження продукції, контролю її якості та запобігання фальсифікаціям. Харчова індустрія є однією з найбільш вразливих до ризиків підробок, порушення умов зберігання та транспортування, що може призводити не лише до економічних втрат, але й до загроз здоров'ю споживачів. У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні сучасних цифрових технологій, здатних забезпечити повний контроль за рухом продукції на всіх етапах її життєвого циклу [1].

Одним із найбільш перспективних напрямів є використання технології блокчейн, яка дозволяє створити прозору, захищену та незмінну систему обліку даних. Завдяки децентралізованій природі блокчейн кожен учасник ланцюга постачання має доступ до єдиної бази даних, у якій фіксується інформація про походження сировини, умови виробництва, транспортування та реалізації продукції. Це дозволяє значно знизити ризики маніпуляцій із даними та підвищити рівень довіри між учасниками ринку [2].

Практичні приклади впровадження блокчейн-технологій свідчать про їхню ефективність. Так, Walmart у співпраці з IBM реалізували платформу IBM Food Trust, яка дозволяє відстежувати походження харчових продуктів у режимі реального часу. Це дало змогу скоротити час ідентифікації джерела продукту з кількох днів до кількох секунд, що є критично важливим у випадках виявлення небезпечної продукції. Аналогічні рішення впроваджують Nestlé та Carrefour, що підтверджує зростаючу роль цифрових технологій у забезпеченні якості товарів.

Важливим елементом сучасних систем контролю є технології відстеження, зокрема RFID-мітки, QR-коди, GPS-трекери та сенсорні пристрої. Вони дозволяють здійснювати безперервний моніторинг параметрів продукції, таких як температура, вологість, умови транспортування та зберігання. Наприклад, у логістиці молочної та м'ясної продукції сенсорні системи можуть автоматично фіксувати порушення температурного режиму, що дає змогу оперативно реагувати на потенційні ризики та запобігати псуванню продукції [3].

Інтеграція блокчейну з технологіями Інтернету речей (IoT) формує єдину цифрову екосистему управління ланцюгами постачання. Така система дозволяє не лише накопичувати дані, але й аналізувати їх у режимі реального часу, прогнозувати ризики та оптимізувати логістичні процеси. Важливим аспектом є також можливість автоматизації контролю якості та мінімізації впливу людського фактора, що підвищує точність і надійність системи [4].

З економічної точки зору впровадження блокчейн-технологій та систем відстеження сприяє зниженню витрат, пов'язаних із втратами продукції, підвищенню ефективності управління запасами та оптимізації логістики. Крім того, підвищення прозорості та довіри до продукції сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств, розширенню ринків збуту та залученню нових споживачів. Водночас впровадження таких технологій потребує значних інвестицій та відповідної цифрової інфраструктури, що може бути стримуючим фактором для малих і середніх підприємств.

Особливого значення набуває вплив цих технологій на споживачів. Завдяки використанню QR-кодів та мобільних додатків споживачі отримують доступ до інформації про походження продукту, умови його виробництва та транспортування. Це підвищує рівень поінформованості та формує довіру до бренду, що є важливим фактором у сучасному конкурентному середовищі.

Отже, використання блокчейн-технологій та систем відстеження є важливим інструментом забезпечення якості та безпеки продукції, а також ефективного управління ланцюгами постачання. Подальший розвиток і впровадження цих технологій сприятиме формуванню прозорого, конкурентоспроможного та інноваційного ринку, орієнтованого на потреби споживачів і принципи сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Deng, M. and Feng, P. A Food Traceability System Based on Blockchain and Radio Frequency Identification Technologies. / Journal of Computer and Communications, (2020), 8, pp. 17-27
2. Kamilaris A., Fonts A., Prenafeta-Boldú F. X. The rise of blockchain technology in agriculture and food supply chains // Trends in Food Science & Technology. – August 2019, pp. 1-33
3. Verdouw C. et al. Digital twins in smart farming // Agricultural Systems. – April 2021, 189 (15), pp. 1-19
4. Casino F., Dasaklis T. K., Patsakis C. A systematic literature review of blockchain-based applications // Telematics and Informatics. – November 2018, 36, pp. 55-81

Horban Valeriia Oleksandrivna
Student of group 076-23ck-1
Tymoshenko L.V.
Ph. D (Econ.), Assoc. Prof.
Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology

RETAIL INNOVATIONS: THE SILPO EXPERIENCE

Modern retail is becoming a highly technological, integrated, and personalized field. Artificial intelligence, automation, environmentally oriented solutions, and new approaches to organizing retail space are establishing new standards for retailers.

An analysis of current global retail trends shows growing consumer demand for fast, convenient, technology-enabled service. Retail businesses are therefore adopting self-checkout systems to optimize operations, reduce staffing costs, and improve customer service. Such technologies have become widespread in supermarkets and shopping and entertainment centers in recent years. Overall, modern retail is evolving through the integration of digital technologies, innovative solutions, and customer-oriented approaches [1].

In retail, innovation generally takes the form of digital services, process automation, and new ways of interacting with customers. Whereas selling the product was previously the primary objective, businesses now pay greater attention to the customer's shopping experience and convenience.

Silpo, a national grocery supermarket chain and part of Fozzy Group, one of Ukraine's largest trade and industrial groups, is an example of active innovation in retail. By combining an innovative approach to retail organization, a strong corporate brand, and a focus on a positive customer experience, Silpo maintains a competitive market position.

Since its establishment, the Silpo retail chain has developed around the concept of emotional branding.

Emotional branding is a fundamental strategy that helps businesses build enduring relationships of trust with their audiences. It is grounded in research and a detailed understanding of human behaviour, enabling businesses to develop loyalty and establish lasting, meaningful relationships with consumers [2].

Silpo's emotional branding concept creates a lasting emotional connection with consumers through a distinctive corporate identity, creative communications, and a positive customer experience. The chain's operating model aims to meet consumer needs while also creating positive emotions, gastronomic impressions, and a valuable experience that strengthens long-term customer attachment and loyalty.

As competition in consumer goods markets grows and digital technologies expand, an emotional approach to corporate branding helps win customer loyalty and strengthen the retail chain's position. According to study [3], Silpo's brand reputation index increased by 14.1%, from 78 in 2022 to 89 in 2024. Over the same period, the grocery chain's customer loyalty index increased by 12.3%, from 81 to 91.

Silpo's customer-oriented development model treats visitors as guests, reflecting its focus on partnership-based relationships and high-quality service. This approach goes beyond conventional retail through innovative forms of consumer interaction. The chain develops themed supermarkets and food halls, organizes tasting areas, introduces new services, and holds food festivals that create an integrated consumer experience [4].

European Supermarket Magazine (ESM) publishes its annual Europe's Finest Store ranking, which features stores with the most innovative concepts for retail design and spatial organization. In 2025, three Silpo supermarkets were included among 29 leading stores from 16 European countries, making Silpo the only Ukrainian retailer represented in the ranking. The stores recognized were a

cyberculture-themed supermarket in Lviv created with the NAVI team, a store in Irpin designed around a modelling-clay aesthetic, and a supermarket in Poltava inspired by prehistoric art [5].

These innovative practices reflect the modern concept of retailtainment, which combines retail with entertainment and emotionally engaging elements to turn shopping into a source of positive experiences. This marks a shift from the conventional sale of goods and services toward the experience economy, in which competitive advantage derives not only from product assortment and pricing but also from a distinctive customer experience.

In May 2021, Fozzy Group established the Laboratory Zi artificial intelligence and innovation research center to develop and test modern digital technologies for retail [6]. The center conducts research and experimental development using artificial intelligence, neural networks, machine learning, the Internet of Things, and immersive technologies based on virtual, augmented, and mixed reality. Its work aims to optimize business operations and improve the customer experience.

Thus, the transformation of sales methods and the chain's use of innovative design solutions create new ways to influence consumers through the sale of goods and through the development of values, emotional perceptions, and a distinctive customer experience.

References

1. Global Retail Trends 2025: What You Need to Know to Keep Up Tomorrow, 4 July 2025. URL: <https://rau.ua/news/svitovi-trendi-ritejlu-2025/>
2. Dorosh-Kizym, M. M., Babych, L. V., and Dorosh, M. M. Emotional Branding in Modern Business: Its Impact on Consumer Loyalty. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, Issue 42, 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.14634708>
3. Berehova, A. N., and Voitko, S. V. Evaluating Silpo-Food LLC's Social, Environmental, and Ethical Programmes from a Competitiveness Perspective. Economy and Society, Issue 80, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-35>
4. Silpo Supermarket Chain. URL: https://fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/
5. Silpo Supermarkets Named Among Europe's Finest Stores for the Ninth Consecutive Year, 8 August 2025. URL: <https://fozzy.ua/ua/news/2022/dev-yatyy-r-k-posp-l-supermarketi-s-lpo-vkhodyat-do-europe-s-finest-store/>
6. The Future Today: How Silpo Uses Artificial Intelligence to Create the Store of the Future, 14 July 2021. URL: <https://rau.ua/news/majbutnie-sogodni-silpo/>

Пішовар Е.С.

здобувач вищої освіти, гр. 076 – 22 – 1

Науковий керівник: Касьяненко Л.В.

*к.е.н., доцент кафедри прикладної економіки, підприємства та публічного управління
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА

У сучасних трансформаційних умовах економіки України, що характеризуються переходом до цифрових моделей ведення бізнесу, високою конкуренцією та нестабільністю зовнішнього середовища, ділова активність виступає ключовим індикатором ефективності підприємств. Для рекламної індустрії, яка функціонує у сфері високодинамічних послуг і базується на інтелектуальному капіталі, оптимізація бізнес-процесів та раціональне використання ресурсів є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності й довгострокової фінансової стійкості [2].

У широкому розумінні ділова активність відображає інтенсивність участі організації в економічному обороті, що виявляється у зростанні обсягів реалізації, розширенні ринків збуту та прискоренні обороту активів. У сфері рекламного бізнесу ця категорія має специфічний характер, оскільки кінцевим продуктом є нематеріальний, творчий та комунікаційний результат (ідеї, стратегії, брендбуки, SMM-супровід, digital-кампанії). Відповідно, рівень ділової активності рекламного агентства визначається не обсягами матеріального виробництва, а якістю людського капіталу, структурою клієнтського портфеля, швидкістю виконання проєктів (від брифу до звіту) та здатністю забезпечувати для клієнтів конкретні, вимірювані економічні результати (ROMI, CTR, конверсії) [4].

Рівень ділової активності рекламного агентства істотний вплив мають ефективність управління клієнтською базою, швидкість реалізації проєктів, якість комунікацій із замовниками, стан дебіторської заборгованості, рівень автоматизації бізнес-процесів та результативність маркетингової діяльності. Водночас важливими чинниками залишаються професійна компетентність персоналу, репутація агентства та здатність забезпечувати вимірювані результати рекламних кампаній [3].

Сучасний рекламний ринок України демонструє поступове відновлення після кризових спадів, супроводжуючись глибокою структурною перебудовою. Ключовими трендами є стрімка цифровізація, домінування сегмента digital-реклами та розвиток цифрової зовнішньої реклами (DOOH). За таких умов оцінювання ділової активності рекламного агентства потребує комплексного підходу. Поряд із традиційним фінансово-коефіцієнтним аналізом (оцінка оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості) особливого значення набувають операційні та клієнтські індикатори: динаміка кількості залучених та утриманих клієнтів, частка повторних замовлень, динаміка середнього чека проєкту та швидкість проходження операційного циклу [6].

У межах організаційного вектора підвищення ділової активності першочергову роль відіграє стандартизація та автоматизація проєктного менеджменту (впровадження CRM-систем і task-менеджерів), що дозволяє скоротити час виконання завдань та мінімізувати ризики зриву дедлайнів. Також критично важливим є удосконалення системи брифування для зменшення кількості непродуктивних правок та диверсифікація клієнтського портфеля шляхом переведення замовників на довгострокове абонентське [3].

Економічний вектор передбачає жорстке управління фінансовою дисципліною, зокрема скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості за допомогою впровадження систем часткової передоплати або поетапної оплати за проєкти. Окрім цього, важливим є перехід до гнучкого ціноутворення (орієнтація на цінність кінцевого результату для клієнта, а не лише на робочий час) та системний контроль витрат, що забезпечує підвищення рентабельності продажів та активів рекламного агентства [5].

Системна реалізація обґрунтованих організаційно-економічних заходів забезпечує синергетичний ефект для рекламного агентства в умовах динамічних ринкових змін. Вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів у поєднанні з раціональним фінансовим плануванням і впровадженням новітніх медіатехнологій дозволяє суттєво прискорити оборотність ресурсів, наростити чистий прибуток та зміцнити загальну конкурентоспроможність підприємства [1].

Список використаних джерел

1. Березенко В. В. Трансформація реклами в контексті розвитку діджитал-технологій. Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. 2020. № 4 (44). С. 7–78.
2. Заячківська О. Економічна сутність ділової активності підприємства та підходи до її оцінки. Bulletin National University of Water and Environmental Engineering. 2023. № 4(104). С. 122–130.

3. Крючко Л. С., Кравченко Ю. В., Локотькова А. І. Управління рекламною діяльністю та напрями її вдосконалення. Економіка та держава: міжнародний науково-практичний журнал. 2019. № 11. С. 92–95.
4. Мельникович О. М. Організація роботи рекламного та PR-агентства: підручник. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 460 с.
5. Носань Н. С., Матухно Ю. С. Оптимізація витрат на рекламну діяльність підприємства. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 4. С. 94–100.
6. Цапок О. М. Адаптація та діяльність українських рекламних агентств у воєнний час. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2024. Т. 35 (74), № 3, Ч. 2. С. 207–212.

Panina A.V.

Student of group МНМ-25з-3

Tymoshenko L.V.

Ph. D (Econ.), Assoc. Prof.

*Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology*

EXPERIENCE IN IMPLEMENTING A RENEWABLE ENERGY PROJECT IN THE RESIDENTIAL SECTOR UNDER THE "GREENDIM" STATE PROGRAM

Sustainable development remains a strategic priority for national and local government even under present-day conditions, combining economic growth, social well-being, and environmental protection. As damage to energy infrastructure and military hostilities intensify energy-related challenges, the government is implementing measures to strengthen the energy resilience of households and businesses. One of the principal instruments is the GreenDIM state grant programme, launched in May 2024.

The GreenDIM programme aims to increase energy autonomy and ensure the uninterrupted operation of critical engineering systems in multi-apartment buildings by partially reimbursing the cost of autonomous and backup electricity supply systems. It supports the installation of generating units, including those using renewable energy sources, as well as backup generators. These measures strengthen energy security, increase the resilience of residential infrastructure, and support the development of energy-efficient territorial communities [1].

The GreenDIM grant programme is administered by the Energy Efficiency Fund and supports homeowners associations (HOAs) and housing cooperatives. The programme reimburses up to 70% of the cost of installing solar power plants and heat pumps, thereby increasing the energy autonomy of the housing stock, reducing dependence on conventional energy sources, and strengthening the energy security of territorial communities [2].

The Geneva Dnipro HOA in the city of Dnipro illustrates the practical use of modern technology and government financial support to improve the energy independence of a multi-apartment residential building containing 355 apartments. The twelve-storey building has four entrances and participated in the GreenDIM programme. Its project installed an 84.2 kW solar power plant, 96 kW of inverter capacity, and a battery energy storage system with a capacity of 102.4 kWh [3].

The project ensured the uninterrupted operation of the building's critical engineering systems, including four lifts, pumping equipment, video surveillance, lighting in common areas, the intercom system, the entrance barrier, and other infrastructure. It improved energy security and residents' comfort, particularly during periods of unstable electricity supply.

According to Serhii Mashtaler, chair of the HOA board, participation in the GreenDIM programme confirmed the effectiveness of government support mechanisms for energy-efficiency projects [3]. The grant made it possible to implement a set of autonomous power supply measures, giving residents the benefits of greater energy independence and demonstrating the suitability of the Energy Efficiency Fund's instruments for modernizing the housing stock.

The total project cost was UAH 4 million, of which UAH 2 million was financed through an Energy Efficiency Fund grant. The city government also provided reimbursement of up to 75% of installation costs for the solar power plant. For an apartment with an area of 60 m², the estimated project cost was UAH 6,000 [3].

The project's economic performance is reflected in projected annual savings of UAH 434,000 on the building's electricity supply and an annual reduction in electricity consumption of 100,470 kWh [3].

Thus, the solar power plant produced substantial economic benefits and increased the building's energy resilience by ensuring the continuous operation of critical infrastructure and adequate living conditions during emergency or scheduled power outages.

The modernization of the GreenDIM programme was the government's response to current challenges in Ukraine's energy system and to the need to improve the energy independence and resilience of the multi-apartment housing stock. To expand HOA access to financial support and improve the implementation of energy-efficiency projects, the Government of Ukraine, at the initiative of the Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine, simplified participation and expanded the measures eligible for grant funding. The updated simplified stage took effect on 18 February 2026.

Under the revised programme terms, building energy certification is no longer mandatory, reducing applicants' financial and time costs. The application procedure has also been simplified substantially: where the HOA charter contains the relevant provisions, a board decision may provide sufficient authorization to participate without convening a general meeting of co-owners. The list of eligible measures has also been expanded. In addition to solar power plants, the programme can finance individual components of battery energy storage systems, generators, and heat pumps, supporting integrated autonomous and backup energy supply systems for buildings [4].

Participation in the programme involves a sequence of organizational and technical stages. First, the co-owners of the multi-apartment building or the HOA board, as permitted by the charter, approve the project. The HOA then applies to the Energy Efficiency Fund, which reserves funds for the project after approval. Next, the HOA selects contractors, opens an account with a partner bank, obtains preferential financing if needed, and arranges the installation work. Finally, the HOA submits documents to verify the project results and receives the grant once the completed work has been confirmed as compliant with programme requirements.

The revised programme provides partial reimbursement based on equipment type: up to 50% of the cost of purchasing and installing generators, and up to 70% of the cost of solar power plants, battery energy storage systems, and heat pumps [4].

The maximum grant is UAH 4 million for projects installing solar power plants or energy storage systems, or UAH 2 million for buildings with a total area of up to 8,000 m². The maximum is UAH 1 million for generators and UAH 2 million for heat pumps [4].

The acceptance of new applications from HOAs and housing cooperatives was suspended on 3 April 2026 because the Energy Efficiency Fund was reserving funds for projects already accepted.

The government support mechanism analysed here creates favourable conditions for the large-scale deployment of modern energy-efficiency technologies in multi-apartment housing and for improving its energy resilience as risks to the centralized electricity supply system increase.

Therefore, autonomous electricity supply systems based on solar power plants are a technically and economically justified means of improving the energy resilience of multi-apartment residential buildings. Effective implementation requires co-owners to coordinate their efforts and make joint decisions, while using national and municipal support mechanisms. This is particularly important in view of current energy security challenges.

References

1. GreenDIM Programme, revised edition. Kyiv, 2026. URL: https://eefund.org.ua/wp-content/uploads/2026/02/programa_grindim_redakcziya_vid_17_02_2026.pdf
2. How to Participate in the GreenDIM State Grant Programme. URL: <https://adm.dp.gov.ua/news/yak-vziaty-uchast-u-hrantovii-derzhavnii-prohrami-hrindim>
3. Geneva Dnipro HOA: The Path to Energy Independence with the GreenDIM Programme, 17 January 2025. URL: <https://eefund.org.ua/istoriyi-uspihu/osbb-zheneva-dnipro-shlyah-do-energonezalezhnosti-z-programoyu-grindim/>
4. GreenDIM Programme: HOAs Across the Country Can Apply to Participate, 20 February 2026. URL: <https://hromady.org/programa-grindimosbb-po-vsij-kra%D1%97ni-mozhut-podavati-zayavki-na-uchast/>

Кравець А. І.

здобувач вищої освіти, гр. ПД-25-1

Науковий керівник: Касьяненко Л.В.

*к.е.н., доцент кафедри прикладної економіки, підприємства та публічного управління
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

ІННОВАЦІЇ ТА СТАРТАПИ ЯК РУШІЙНА СИЛА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Актуальність дослідження ролі інновацій та стартапів у сучасній економіці зумовлена прискоренням науково-технічного прогресу та переходом до цифрової моделі господарювання. В умовах четвертої промислової революції стартапи набувають статусу каталізаторів системних змін у виробництві, споживанні та управлінні [1]. Для України, яка реалізує курс на євроінтеграцію та активно формує інноваційну екосистему, це питання набуває стратегічного значення.

Поняття «стартап» у науковій літературі трактується неоднозначно. Відповідно до концепції Е. Ріса, стартап - це організація, що розробляє новий продукт або послугу в умовах надзвичайної невизначеності, орієнтуючись на пошук відтворюваної та масштабованої бізнес-моделі [2]. У ширшому розумінні стартап є формою підприємницької ініціативи, спрямованої на впровадження інноваційного рішення з потенціалом швидкого зростання та виходу на глобальні ринки.

Діяльність стартапів у сфері інновацій розвивається за трьома основними напрямками, що відображають різні сторони. Технологічна інновація (розробка цифрових продуктів, програмного забезпечення, апаратних рішень); процесна інновація (оптимізація бізнес-процесів завдяки новітнім технологіям); соціальна інновація (вирішення суспільних проблем через підприємницькі механізми) [3]. Найбільший комерційний потенціал демонструють стартапи у сферах штучного інтелекту, фінтех, едтех, агротех та healthtech, де технологічна складність поєднується з широким ринковим попитом.

Ключовими чинниками успішності стартапу є: чіткий ціннісний пропозиційний оффер; глибоке розуміння цільового ринку; висококваліфікована команда засновників; доступ до венчурного фінансування; сприятливе регуляторне середовище [4]. Дослідження Startup Genome підтверджує, що команди, які поєднують технічні та підприємницькі компетенції, у 2,9 рази частіше досягають успіху порівняно з монопрофільними командами [5].

Розвиток стартап-культури в Україні демонструє позитивну динаміку: за даними Ukrainian Startup Fund, з 2018 по 2024 рік кількість зареєстрованих ІТ-стартапів зросла втричі, а загальний обсяг венчурних інвестицій у вітчизняні технологічні компанії перевищив 500 млн дол. США [6]. Серед найбільш відомих прикладів - Grammarly, GitLab, Petcube, які

підтвердили конкурентоспроможність вітчизняного інтелектуального капіталу на міжнародному ринку.

Водночас існують системні перешкоди розвитку інноваційного підприємництва: недостатність ранньостадійного фінансування, обмеженість внутрішнього ринкового попиту, відтік кваліфікованих кадрів, слабкість інституційної підтримки та бюрократичні бар'єри [7]. Подолання цих чинників вимагає вдосконалення законодавства у сфері захисту інтелектуальної власності, розвитку мережі акселераторів і технопарків, стимулювання корпоративних інвестицій у дослідження та розробки.

Таким чином, інновації та стартапи є стратегічно значущими елементами сучасної підприємницької екосистеми. Їх ефективний розвиток передбачає синергію підприємницького таланту, технологічної бази та державної підтримки. Для України формування потужного стартап-сектору є інструментом відновлення та зміцнення конкурентоспроможності в умовах повоєнної реконструкції та євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, 2016. 172 p.
2. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation. Crown Business, 2011. 336 p.
3. OECD. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. 258 p.
4. Blank S., Dorf B. The Startup Owner's Manual. K&S Ranch, 2012. 608 p.
5. Startup Genome. Global Startup Ecosystem Report 2024. URL: <https://startupgenome.com/reports> (дата звернення: 20.05.2025).
6. Ukrainian Startup Fund. Звіт про діяльність за 2024 рік. URL: <https://usf.com.ua> (дата звернення: 22.05.2025).
7. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. Київ : КНЕУ, 2020. 394 с.

Коржикова В.М.

здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти, гр. 076-223-1

НТУ «Дніпровська політехніка»

Горпинич О.В.

доц. кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

НТУ «Дніпровська політехніка»

АДАПТАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО АГРОБІЗНЕСУ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Агросфера традиційно виступає одним з ключових драйверів економічного зростання України, забезпечуючи значну частку формування ВВП, валютних надходжень та зайнятості. За даними дослідження Київської школи економіки, у 2021 р. сільське господарство формувало майже 10% ВВП, близько 18% зайнятості та близько 44 % вартості експорту України [1]. Докризисний розвиток аграрного експорту України характеризувався випереджальним зростанням порівняно з іншими секторами. У 2013 р. частка аграрної продукції у загальному експорті становила 27 %, а у 2021 р. сягнула 41 %, при цьому вартість експорту агропродовольства досягла 27,7 млрд дол. США [2].

До початку повномасштабної агресії Україна посідала провідні позиції на світовому ринку зернових та олійних культур, а аграрний сектор поступово формував статус одного з ключових експортних «ядер» національної економіки. За даними FAOSTAT та досліджень

Київської школи економіки, упродовж останніх десятиліть виробництво зернових в Україні зросло майже удвічі, тоді як експорт – більш ніж у сорок разів, що забезпечило близько 10% світового експорту пшениці, 15% експорту кукурудзи та до 50% експорту соняшникової олії [1]. Структура експорту характеризувалася домінуванням зернових і олійних культур, насамперед кукурудзи, пшениці, ячменю, соняшникової олії та шроту, які забезпечували понад дві третини вартості аграрного експорту.

Повномасштабна російсько-українська війна стала каталізатором різкої трансформації цих умов. Виробництво зернових та інших культур у 2022 р. знизилося порівняно з 2021 р. на 35-38 % для пшениці та зернових у цілому, а скорочення аграрного експорту України стало одним із ключових чинників підвищення світових цін і погіршення доступності продовольства для країн-імпортерів [3]. Причинами такого стану було: втрата частини орних земель внаслідок окупації та мінування (оцінки коливаються в межах 20-25 % сільськогосподарських угідь); руйнування елеваторної, портової та залізничної інфраструктури; зростання логістичних витрат і ускладнення страхування транспортних операцій [4, 5].

Блокада чорноморських портів, руйнування логістичної та портової інфраструктури, мінування значної частини сільськогосподарських угідь, підвищення логістичних витрат та цінової волатильності на світових аграрних ринках посилили невизначеність експортної діяльності, загострили ризики продовольчої безпеки та поставили перед підприємствами завдання швидкої адаптації до нових гео економічних реалій [3, 4, 6, 7].

Суттєвий вплив на зміни в зовнішньоекономічній діяльності агробізнесу має фінансова обмеженість у виробництві, реалізації сільхозпродукції та геополітична нестабільність.

Глобальні втрати добробуту від скорочення аграрного експорту України внаслідок блокування чорноморських портів оцінюються у 5-20 млрд дол. США залежно від сценарію доступності альтернативних маршрутів [3]. Таким чином, забезпечення стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємств агросфери стає не лише внутрішнім завданням економічної політики, а й важливим елементом глобальної продовольчої безпеки.

Як відзначалося, зовнішньоекономічна діяльність підприємств агросфери виявилася під тиском одночасно виробничих, логістичних, фінансових та інституційних ризиків. Водночас окремим компаніям вдалося не лише зберегти, а й наростити зовнішньоекономічний потенціал – передусім завдяки гнучкості бізнес-моделі та стратегічній адаптації до викликів внутрішнього та зовнішнього середовища.

В несприятливих умовах господарської діяльності на перший план виходять адаптаційні стратегії агропідприємств. Наукові праці та аналітичні звіти дозволяють окреслити кілька домінантних напрямів цих стратегій, які в реальній практиці часто поєднуються: логістична переорієнтація та розширення використання альтернативних коридорів, формування власних «портфелів логістичних рішень»; паралельне використання дунайських портів, залізничних переходів із країнами ЄС, річкових та автомобільних маршрутів; підвищення вимог до управління ланцюгами постачання, планування графіків відвантажень та координації з великим колом логістичних операторів. Поступово посилюється тенденція до товарної диверсифікації та збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю [6].

В дослідженнях даної проблеми, експертному середовищі та середовищі професіоналів практики наголошується на зростанні ролі продукції переробки (борошно, олія, шрот, готові харчові продукти), органічної продукції, що дає змогу формувати стійкіші доходи й зменшувати чутливість до коливань цін на базові сировинні товари [5, 7, 8]. У цьому контексті особливе значення набувають: інвестиції в переробні потужності; розвиток регіональних кластерів «виробництво–переробка–логістика–експорт»; орієнтація на стандарти ЄС, що відкривають доступ до платоспроможних сегментів європейського ринку.

Одночасно поглиблюється інтеграція українських аграрних підприємств у європейський інституційний простір. Євроінтеграційний вектор зумовлює поступове наближення національного регулювання до вимог ЄС у сферах якості та безпечності продукції, простежуваності, захисту довкілля, що потребує від підприємств інституційної адаптації [6].

Прикладом адаптації зовнішньоекономічної діяльності національного агробізнесу до сучасних викликів є робота ПрАТ «МХП» (раніше відомий як «Миронівський хлібопродукт») – найбільший виробник і експортер курятини в Україні, що контролює близько 64% вітчизняного ринку та реалізує продукцію у 80 країнах світу. За підсумками 2024 року компанія очолила рейтинг Forbes Ukraine серед найбільших харчових експортерів з виторгом 1,7 млрд дол. США – майже половина всього харчового експорту держави [9].

Аналіз діяльності МХП в умовах воєнного стану дозволяє виділити три ключові механізми адаптації ЗЕД до сучасних викликів.

По-перше, переорієнтація логістики: після закриття чорноморських портів компанія збудувала альтернативний маршрут через чотири морські порти – Констанца (Румунія), Гданськ (Польща), Клайпеда (Литва) та Копер (Словенія) [10].

По-друге, географічна диференціація ринків збуту: пріоритетними залишаються ЄС і Великобританія, де МХП отримує цінову премію 5–10% за відповідність стандартам ESG, а також ринки MENA (близько третини курячого експорту) [11].

По-третє, фінансова стійкість: попри збитки від курсової різниці у розмірі 125 млн дол. США, компанія у 2024 році наростила операційний прибуток на 30% – до 440 млн дол. США, а маржа EBITDA зросла з 15% до 19% [12].

Вертикальна інтеграція виробничого ланцюга – від вирощування зерна на базі ПрАТ «Зернопродукт МХП» до дистрибуції готової продукції – забезпечує контроль собівартості та цінову конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Корми для птиці становлять 70–75% собівартості, проте власне зернове виробництво (100% потреби у кукурудзі з 2008 року) суттєво знижує залежність від ринкових коливань.

Отже, основними напрямками підвищення стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємств національного агробізнесу є: перехід до переробної моделі експорту з більшим акцентом на продукцію з високою доданою вартістю; диверсифікація транспортних коридорів і формування портфельних логістичних стратегій на рівні підприємств; інтеграція ризик-орієнтованого управління в стратегії ЗЕД, включно з широким використанням фінансових та страхових інструментів [6].

Досвід ПрАТ «МХП» засвідчує, що стійкість зовнішньоекономічної діяльності агробізнесу в кризових умовах визначається не лише масштабом, а й глибиною вертикальної інтеграції, гнучкістю логістики та диверсифікацією географії збуту. Виявлені механізми адаптації можуть слугувати орієнтиром для формування стратегій розвитку експортно-імпортного потенціалу інших підприємств агропромислового сектору України. А реалізація зазначених напрямів у поєднанні з євроінтеграційними процесами створює передумови для формування більш стійкої, конкурентоспроможної та інноваційної моделі зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України.

Список використаних джерел

1. Agriculture in Ukraine: pre-war, status quo and a look ahead. Market analysis and outlook of Ukraine. Center for Food and Land Use Research at Kyiv School of Economics. 2023. 78 p. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Market-analysis-and-Outlook-of-Ukraine-2023.pdf>
2. Sarkisian L., Savchuk A. Ukraine's Strategic Role and Challenges in the Global Food Market. Economics of Systems Development. 2025. Vol. 7, № 1. P. 185-194. DOI: 10.32782/2707-8019/2025-1-23.
3. Countryman A. M., Litvinov V., Kolodiaznyi I., Bogonos M., Nivievskyi O. Global economic effects of war-induced agricultural export declines from Ukraine. Applied Economic Perspectives and Policy. 2025. Vol. 47, № 2. P. 624-665. DOI: 10.1002/aep.13468
4. Nehrey M., Klymenko N., Kravchenko V., Komar M. Ukrainian agriculture during the fullscale Russian-Ukrainian war. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2025. Vol. 11, № 2. P. 148-182. DOI:10.51599/are.2025.11.02.06

5. Созанський Л. Й. Статистична оцінка агропромислового експорту України в умовах російсько-української війни. Статистика України. 2025. № 1. С. 37-49. DOI: 10.31767/su.1(108)2025.01.04
6. Трегубов О., Братчук У, Славінський С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств агросфери України в умовах війни та євроінтеграції. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 11 (293). С. 23-33. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/12/11.25._topic_Oleksandr-S.-Tregubov-Uliana-P.-Bratchuk-Stanislaw-V.-Slavinskyi-23-33.pdf
7. Kryvenko N., Radziyevska S., Us I. Ukraine in the global trade of agricultural products. Baltic Journal of Economic Studies. 2023. Vol. 9, № 4. P. 148-160. DOI: 10.30525/2256-0742/2023-9-4-148-160.
8. Bondarenko S., Nikishyna O., Zerkina O., Shaposhnikov V. Transformation of Ukrainian agricultural exports in the context of Russian military aggression: structural changes, adaptive mechanisms and global implications. Social Development and Security. 2024. Vol. 14, № 3. P. 116-142. DOI: 10.33445/sds.2024.14.3.9.
9. Просто М. МХП стала лідером експорту харчового виробництва України у 2024 році. AgroTer. 2025. 20 берез. URL: <https://agroter.com.ua/2025/03/20/mhp-stala-liderom-eksportu-harchovogo-vyrobnyctva-ukrayiny-u-2024-rocz/>
10. Упатов О. МХП вийшов на довоєнний рівень експорту. UkrAgroConsult. 2022. 18 трав. URL: <https://ukragroconsult.com/news/mhp-vyishov-na-dovoyennyj-riven-eksportu/>
11. Потаєва О. Акції МХП впали на тлі війни на Близькому Сході. AgroTimes. 2026. 3 берез. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/akczyiy-mhp-vpaly-na-tli-vijny-na-blyzkomu-shodi/>
12. МХП у 2024 році збільшив прибуток до \$144 млн попри падіння доходів від рослинної олії. Landlord.ua. URL: <https://landlord.ua/news/mhp-u-2024-rocz-zbilshyv-prybutok-do-144-mln-popry-padinnya-dohodiv-vid-roslynnoyi-oliyi/>

Serhiienko E.O.

Ph. D (Public Administration), Assoc. Prof.

Tymoshenko L.V.

Ph. D (Econ.), Assoc. Prof.

*Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology*

HUMAN-CENTERED DESIGN TOOLS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND COMMUNITY RESILIENCE

As decentralization and digital transformation deepen and socioeconomic, environmental, and security challenges intensify, the authors of study [1] argue that sustainable development of territorial communities requires a shift from the isolated use of individual management tools to an integrated, innovation-oriented model of public administration. Under these conditions, innovation drivers become strategic factors in strengthening the economic capacity, adaptability, and resilience of territorial communities. They support long-term competitive advantages, improve the use of local resource potential, and create conditions for achieving the Sustainable Development Goals.

The authors of study [2] propose modifying the initial stage in the formation and operation of local self-government bodies to encourage the search for and implementation of innovative and creative management solutions. This approach establishes a human-centered governance model that prioritizes meeting residents' needs, improving the quality of public services, and recognizing people as the central value and primary beneficiaries of local self-government.

Design thinking supports management decisions based on the actual needs of citizens and territorial communities and is therefore an effective tool in modern public administration. Unlike

traditional administrative approaches, design thinking relies on an in-depth analysis of stakeholder needs, the generation of alternative solutions, and their iterative testing. This improves the evidence base for management decisions and reduces the risk of ineffective implementation.

Design thinking is an effective tool for strengthening the resilience of territorial communities because it supports human-centered, innovative, and adaptive management solutions to socioeconomic, environmental, and security challenges. Empathy, cross-sector collaboration, and co-design activate local potential, strengthen the institutional capacity of local self-government bodies, and improve communities' ability to adapt to crises [3].

The practical use of design thinking by local self-government bodies confirms its substantial potential as a tool for achieving the Sustainable Development Goals and strengthening the resilience of territorial communities. The effectiveness of this approach rests on several interconnected principles.

First, human-centeredness and an empathic approach require management decisions based on a comprehensive analysis of the needs, expectations, and lived experience of different population groups, including internally displaced persons, veterans, persons with disabilities, and other socially vulnerable groups. This approach supports more efficient use of the community's financial, material, and human resources and helps create public services that closely match actual social needs.

Second, the iterative nature of design thinking enables the rapid development, testing, and improvement of management solutions. Rapid prototyping helps local self-government bodies minimize the risks of innovative projects, reduce implementation time and costs, and adapt management decisions promptly on the basis of practical test results. This is particularly relevant under the high uncertainty associated with martial law.

Third, co-creation supports partnerships among local self-government bodies, businesses, the academic community, civil society institutions, and community residents. This governance model increases public participation in strategic planning, creates shared responsibility for local development outcomes, strengthens trust in public authorities, and mobilizes the territorial community's internal social and intellectual potential.

Fourth, design thinking is an effective means of supporting the strategic resilience of territorial communities because it facilitates an adaptive public administration model capable of responding effectively to current socioeconomic, environmental, and security challenges. Integrating human-centeredness, social responsibility, economic efficiency, and environmental balance into strategic planning can transform local governance by strengthening institutional capacity, adaptability, and resilience. This supports long-term sustainable development goals, improves the competitiveness of territorial communities, and strengthens their ability to recover and function sustainably through crises.

Thus, introducing design thinking into local self-government is a promising innovative approach to developing and implementing management decisions aimed at sustainable development and greater resilience in Ukraine's territorial communities. Design-thinking tools in public administration support human-centered, adaptive, and innovative solutions that account for communities' social, economic, and environmental needs and for current challenges caused by external instability. This approach makes effective use of a community's intellectual and social potential, increases citizen participation in management decisions, strengthens partnerships among local authorities, businesses, and the public, and improves institutional capacity. It thereby creates the conditions for more resilient, inclusive, and competitive territorial communities that can respond effectively to crises, maintain long-term socioeconomic development, and achieve the Sustainable Development Goals.

References

1. Borodenko, T., Haponiuk, M., and Rudyk, N. Innovation Drivers of Sustainable Development in Territorial Communities: Institutional and Economic Mechanisms and Assessment Tools. *Economy and Society*, No. 83, 2026. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-67>

2. Dzvinchuk, D., Borynskyi, T., and Arabchuk, Ya. Modifying the Design-Thinking Model for Use in the Governance of Ukraine's Territorial Communities. *Coordinates of Public Administration*, No. 2(5), 2025. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.09>

3. Serhiienko, E. Using Design Thinking to Support Socioeconomic Development and the Resilience of Territorial Communities in Ukraine. *Public Administration and Local Self-Government*, 2025, No. 4, pp. 172-178. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/43-2024/28.pdf>

Колесник Р.Д.

*магістр менеджменту за ОПП «Адміністративний менеджмент»,
фахівець з кадрів ТОВ "Солар Стальконструкція"*

Шановал В.А.

*к.е.н, доцент, доцент кафедри ПЕППУ
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку суспільства цифровізація стала одним із ключових напрямів удосконалення діяльності підприємств та установ. Значних змін зазнала й робота кадрової служби, що розглядається як багаторівневий інтегрований комплекс спеціальних бізнес-процесів, що дозволяють оперативно отримувати актуальну інформацію про стан людських ресурсів суб'єкту господарювання для прийняття управлінських рішень щодо їх розвитку в контексті планування діяльності в цілому. У сучасних умовах активно використовуються цифрові технології для автоматизації кадрових процесів, ведення обліку персоналу та взаємодії з державними органами. Тому ефективна кадрова робота є важливою умовою стабільного функціонування підприємства.

Для автоматизації кадрового діловодства підприємства використовують як українські, так і міжнародні інформаційні системи залежно від масштабів діяльності та потреб бізнесу. Серед українських програмних продуктів поширеними є MASTER:Бухгалтерія [1], Dilovod [2], Bimr [3], тоді як великі компанії можуть застосовувати Odoo [4], SAP [5] або Microsoft Dynamics. Такі системи забезпечують ведення кадрового, бухгалтерського та управлінського обліку, автоматизацію кадрового документообігу, облік робочого часу, формування звітності та оформлення внутрішньої документації підприємства. Використання автоматизованих інформаційних систем потребує постійного оновлення програмного забезпечення відповідно до змін законодавства та внутрішніх потреб підприємства, а також належного технічного супроводу для забезпечення безперервності кадрових процесів.

Важливу роль у роботі кадрової служби також відіграють системи електронного документообігу та подання звітності. Одним із таких є «М.Е.Дос» [6], яка використовується для взаємодії підприємства з державними органами та обміну електронними документами. За допомогою даного програмного забезпечення працівники кадрової служби подають повідомлення до податкових органів про прийняття працівників на роботу, формують та надсилають різну звітність, а також здійснюють обмін документацією в електронному форматі. Крім того, система використовується для роботи з кваліфікованими електронними підписами, що дозволяє забезпечити юридичну силу електронних документів та спростити процес їх підписання. Використання електронного документообігу значно скорочує витрати часу на оформлення та передачу документації, зменшує обсяги паперового документообігу та підвищує оперативність кадрових процесів.

У діяльності кадрової служби також активно використовується Портал електронних послуг Пенсійного фонду України [7], який є важливим інструментом для ведення електронного кадрового обліку та взаємодії підприємства з державними органами. За допомогою даного сервісу працівники кадрової служби мають можливість працювати з

електронними трудовими книжками співробітників, перевіряти їх страховий стаж, інформацію про трудову діяльність та офіційне працевлаштування. Крім того, портал використовується для роботи з електронними лікарняними, зокрема для перевірки їх статусу, етапів опрацювання та актуальності інформації щодо тимчасової непрацездатності. Також сервіс дозволяє контролювати коректність персональних даних працівників, своєчасність передачі інформації до державних реєстрів та оперативно отримувати необхідні відомості для оформлення кадрової документації.

У роботі кадрової служби також використовується портал «Дія» [8], яка є одним із основних державних цифрових сервісів для взаємодії громадян і підприємств з державними органами. Для підприємств, що мають статус критично важливих, сервіс використовується під час оформлення бронювання військовозобов'язаних працівників, його анулювання та отримання необхідних відомостей із державних реєстрів. Крім того, за допомогою платформи кадрові працівники можуть отримувати довідки ОК-5 та ОК-7, витяги про місце проживання, витяги про несудимість, перевіряти паспортні дані працівників, реєстраційний номер облікової картки платника податків, електронні документи про освіту, свідоцтва про народження дітей та інші цифрові документи, необхідні для ведення кадрового обліку та оформлення кадрової документації. Також сервіс надає можливість користуватися функцією Дія.Share для швидкого обміну копіями документів у цифровому форматі та отримувати витяги з окремих державних реєстрів без необхідності паперового оформлення.

У роботі відділу кадрів також активно використовуються корпоративна електронна пошта, хмарні сховища документів та програми для ведення внутрішніх електронних реєстрів, зокрема Excel і Google Sheets. Корпоративна електронна пошта є важливим інструментом внутрішньої комунікації підприємства, оскільки забезпечує швидкий обмін службовою інформацією між структурними підрозділами, передачу кадрових даних та направлення запитів щодо її отримання. Значну роль у роботі кадрової служби також відіграють Excel і Google Sheets, які використовуються для консолідації різних кадрових даних, наприклад, ведення внутрішніх реєстрів, графіків відпусток, обліку військовозобов'язаних працівників та формування службових таблиць. Використання Google Sheets додатково забезпечує можливість одночасного редагування документів декількома працівниками, що значно спрощує колективну роботу з кадровою інформацією та підвищує оперативність оновлення даних. Також у кадровому діловодстві активно застосовуються хмарні сховища документів, які дозволяють забезпечити централізоване зберігання документації, швидкий доступ до файлів як в онлайн-, так і в офлайн-режимі, а також підвищують безпеку та збереження цих даних.

Отже, сучасна кадрова служба вже не обмежується веденням паперової документації та оформленням трудових відносин. В умовах цифровізації діяльність кадрових працівників пов'язана з використанням автоматизованих інформаційних систем, електронного документообігу та державних цифрових сервісів. Використання таких цифрових інструментів, як MASTER:Бухгалтерія, Dilovod, Bimp, M.E.Doc, Odoo, SAP, Microsoft Dynamics, Портал електронних послуг Пенсійного фонду України, Дія, корпоративної електронної пошти, Google Sheets, Excel та хмарних сховищ документів дозволяє оптимізувати кадрові процеси, прискорити обробку документації та забезпечити оперативний доступ до інформації. Застосування сучасних цифрових технологій сприяє автоматизації кадрового обліку, зменшенню обсягів паперового документообігу, покращенню взаємодії підприємства з державними органами та підвищенню ефективності роботи кадрової служби підприємства в умовах сучасного розвитку інформаційних технологій.

Список використаних джерел

1. MASTER: Бухгалтерія – програма для ведення обліку. URL: <https://masterbuh.com/>
2. Dilovod: облікова програма для бізнесу та бухгалтерії. URL: <https://dilovod.ua/>

3. Bimp – ERP для складального виробництва малого та середнього бізнесу. URL: <https://bimpsoft.com/>
4. Odoo – єдина ERP система для управління усім бізнесом. URL: https://www.odoo.com/uk_UA
5. SAP: Рішення для бізнесу. Бізнес-застосунки. URL: <https://www.sap.com/ukraine/index.html>
6. M.E.Doc (My Electronic Document) – програма для електронного документообігу. URL: <https://medoc.ua/>
7. Портал електронних послуг Пенсійного фонду України. URL: <https://portal.pfu.gov.ua/>
8. Дія: Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/>

Horpunych O.V.

Associate Professor,

*Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology*

ASSESSING THE INNOVATIVENESS OF STRATEGIC DEVELOPMENT: EVIDENCE FROM A TELECOMMUNICATIONS COMPANY

Assessing the innovativeness of strategic development is a complex process, as it must encompass multiple aspects of a company's operations in order to support informed strategic decision-making. Such an assessment requires the analysis of the external environment, internal resources, competitive position, and organizational performance. Consequently, the evaluation process should be multi-stage and employ a set of complementary analytical tools.

One of the most widely used instruments for assessing the innovativeness of business strategies is SWOT analysis. This tool enables the identification of a company's strengths and weaknesses (internal environment), as well as opportunities and threats arising from the external environment. SWOT analysis is often complemented by the TOWS matrix, an extended framework that transforms SWOT findings into specific strategic alternatives. These include SO strategies (using strengths to capitalize on opportunities), WO strategies (overcoming weaknesses to exploit opportunities), ST strategies (leveraging strengths to mitigate threats), and WT strategies (minimizing risks under conditions of weak competitive positions) [1]. This approach helps identify discrepancies between strategic intentions and actual organizational capabilities. However, SWOT remains a qualitative tool and does not provide measurable quantitative outcomes; therefore, it should be combined with other analytical methods.

Another widely applied qualitative approach for evaluating innovation strategies is Porter's Five Forces model. This framework examines the competitive environment and explains the key relationships shaping industry dynamics. The threat of new entrants reflects how easily competitors can enter the market; low entry barriers increase competitive pressure, whereas high barriers strengthen the position of existing firms. Supplier bargaining power determines the extent to which suppliers can influence prices and resource quality. Buyer bargaining power reflects customers' ability to affect company performance by switching providers or demanding better conditions. Finally, the threat of substitute products assesses the likelihood that consumers will adopt alternative technologies or solutions, directly influencing industry profitability [2].

Another qualitative tool is the BCG Matrix, also known as the Growth-Share Matrix. It evaluates a company's existing portfolio and identifies the most and least effective products or services. The matrix is particularly useful when strategic decisions must be made under conditions of limited resources. It consists of four quadrants: Stars (high market share, high market growth), Cash Cows (high market share, low market growth), Question Marks (low market share, high market

growth), and Dogs (low market share, low market growth). Each category corresponds to a specific strategic response, such as investment, maintenance, development, or divestment [1].

An important quantitative tool for diagnosing current strategy performance is the Balanced Scorecard (BSC). As a strategic controlling instrument, the BSC integrates both financial and non-financial dimensions of organizational performance. It evaluates strategy through four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. In the context of innovation management, particular attention should be paid to the learning and growth dimension. Organizations must accumulate knowledge and experience, invest in employee development, and enhance their capacity to generate new knowledge, technologies, and products [3]. Consequently, the BSC helps maintain a balance between achieving short-term financial results and building long-term innovation capabilities.

The evaluation of innovation strategies also frequently employs GAP analysis, a method designed to identify discrepancies between the current state of an enterprise and its desired future position. GAP analysis is based on comparing actual performance indicators with target values defined within the strategic plan. Therefore, it functions primarily as an assessment and controlling tool rather than a mechanism for generating innovation strategies. When actual results fall below planned targets, strategic gaps become evident and corrective actions are required. Combined with benchmarking—the comparison of organizational performance against industry leaders—GAP analysis can reveal not only implementation deficiencies but also weaknesses in the strategic targets themselves [4].

Following the assessment of innovation strategies and the identification of improvement directions, it is advisable to evaluate the effectiveness of proposed strategic initiatives before implementation decisions are made. Among the most widely used methods are Net Present Value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR). Together with the Payback Period indicator, these tools provide a comprehensive financial profile of innovative strategic development projects and support investment decision-making [5].

Innovation activities, particularly those with a long-term orientation, are characterized by substantial uncertainty and risk. Therefore, scenario analysis is frequently applied to evaluate risks associated with innovation projects. This method involves developing optimistic, baseline, and pessimistic scenarios and estimating the probability of each outcome [6].

A comprehensive assessment of the strategic position of PJSC VF Ukraine, one of the leading telecommunications operators in Ukraine, was conducted as a practical application of the proposed methodological framework. Using the BCG Matrix, Porter's Five Forces model, and SWOT analysis, it was determined that Vodafone Ukraine currently pursues a hybrid innovation strategy. This strategy combines defensive initiatives, including infrastructure restoration, implementation of the AI-based PowerStar 2.0 platform, and expansion of Big Data capabilities, with offensive initiatives aimed at the commercial deployment of 5G technologies and the development of AI- and IoT-based solutions.

The analysis revealed that traditional voice services, including 2G and SMS technologies, are gradually transitioning into the "Dogs" category of the BCG Matrix and are losing their strategic value. Consequently, it is recommended that the company accelerate the phased withdrawal of obsolete services from its portfolio and redirect the released resources toward investments in innovative products and strategic development projects.

Based on the findings, four scenarios for the company's innovative strategic development have been substantiated: participation in government-led digital transformation projects, development of convergent solutions for business customers, investment in domestic technological capabilities, and large-scale workforce training and upskilling initiatives.

References

1. Bulba, V. H., & Orobei, V. V. (2024). GAP analysis in public administration of safe environment development in rural territorial communities of Ukraine. *Bulletin of NTU "KhPI"*. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2024.1.09>

2. Kozyrieva, O. V., Yevtushenko, V. A., Kudinova, M. M., & Hliebova, N. V. (2023). *Investment management*. V. N. Karazin Kharkiv National University.
3. Malakhova, V. M. (n.d.). *Balanced scorecard: Development and analysis*. <https://dspace.kntu.kr.ua/items/8a318629-b102-4726-b73a-418c3c5b581f>
4. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
5. Stadnyk, V. V., & Yokhna, M. A. (n.d.). *Strategic management of enterprise innovative development*. <https://elar.khmnpu.edu.ua/items/d9d9c2ed-18f3-4de0-82cf-13da91f78a2f>
6. Tymchenko, O. M., & Tymchenko, I. Ye. (2019). Risk management of enterprises in the context of implementing innovation strategies. *Economic Bulletin of the University*, 42, 78–85.

Klochek K.O.

Student of group 076-233ck-1

Tymoshenko L.V.

Ph. D (Econ.), Assoc. Prof. Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration

Dnipro University of Technology

ENSURING THE OPERATION OF SMALL RETAIL ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

Trade is one of the key sectors of the national economy. The operation and development of commercial enterprises in Ukraine take place in a complex socioeconomic environment and are influenced by military, historical, political, and social factors. These factors may create conditions for greater entrepreneurial activity while also limiting opportunities for development.

The trade sector remains one of the most attractive areas for private entrepreneurial initiative and plays an important role in the country's socioeconomic development. Its operation contributes substantially to gross domestic product, job creation, and sustained entrepreneurial activity among the population [1].

Current challenges have caused substantial disruption in the trade sector. Some commercial enterprises have been partly or completely destroyed, established logistics and distribution chains have been disrupted, workforce capacity has declined, and turnover has fallen. Despite these challenges, commercial enterprises are gradually recovering and adapting to new operating conditions [2].

The trade sector has a high concentration of small enterprises selling a wide range of goods through different organizational forms. Small retail enterprises perform an important socioeconomic function by responding quickly to consumer needs, improving access to goods, and supporting market competition. Their operation in the current business environment is determined by interconnected external and internal factors that affect business conditions, the efficiency of resource use, competitiveness, and long-term development opportunities. Flexible organizational structures, mobility, and the ability to adapt rapidly to changing consumer preferences help improve the efficiency of goods distribution and support local and regional markets.

The trade sector is developing amid the active digital transformation of the economy and rapid expansion of e-commerce. Ukraine's market has seen growth in online platforms, marketplaces, and digital retail services offering a broad range of goods. E-commerce includes both specialized online companies and the digital sales channels of conventional retail chains and other businesses. For small retail enterprises, digital technologies provide new opportunities to expand sales markets, diversify distribution channels, increase competitiveness, and improve communication with consumers.

Ukraine's trade sector is also operating amid major socioeconomic and security challenges caused by the full-scale military aggression. The occupation of certain territories, destruction of retail

and logistics infrastructure, large-scale migration, reduced labour capacity, supply-chain disruptions, and high external uncertainty have significantly complicated business operations at national and regional levels. Small retail enterprises are particularly vulnerable because limited financial, material, and organizational resources reduce their resilience to crises and external shocks.

S. V. Hyrych [3] focuses on practical solutions to urgent logistics, security, and management problems based on an analysis of the challenges facing commercial enterprises. The author notes that 'during the war, commercial enterprises face major challenges. Government support, including financial assistance, tax relief, logistics support, and advisory services, is vital to their survival and development.'

Considering the full set of factors that affect small retail enterprises is an important precondition for effective national and regional policies supporting entrepreneurship, better business management mechanisms, and territorial socioeconomic development.

Identifying promising areas for the development of small retail enterprises also remains important to ensure their resilience, competitiveness, and ability to adapt in an unstable external environment.

Study [4] systematizes strategic directions for improving the performance of commercial enterprises under martial law. Its authors, O. I. Prodius, M. A. Afanasenko, and V. V. Pukhlenko, focus on organizational solutions and financial support mechanisms.

Thus, small retail enterprises in Ukraine currently face a combination of crisis-related challenges and gradual recovery.

Despite significant losses resulting from martial law, businesses in the trade sector are adapting through organizational, technological, and management changes. Further development of the sector depends on effective adaptation strategies, the digitalization of business processes, and a supportive institutional environment. Together, these conditions will help stabilize and restore the sector during the post-war period.

References

1. Shyndyrovskyi, I. M. Prospects for the Development of Commercial Entrepreneurship Under Current Conditions. Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences, No. 79, 2024, pp. 205-210. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1700/1599>
2. Valinkevych, N. V., and Kotsenko, M. S. Features of Commercial Entrepreneurship Under Current Challenges. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>
3. Hyrych, S. V. Problems Faced by Commercial Enterprises Under Martial Law and Ways to Address Them. Economy and Society, 2024, No. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3454/3382>
4. Prodius, O. I., Afanasenko, M. A., and Pukhlenko, V. V. Strategic Directions for Improving the Performance of a Commercial Enterprise Under Martial Law. Economy and Society, 2024, No. 63. URL: <https://www.researchgate.net/publication/382234945>

Ashcheulova O.M.

Associate Professor,

Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration

Dnipro University of Technology

INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

In the modern world, innovative entrepreneurship plays a pivotal role in the development of the economy and society as a whole. A major trend within innovative entrepreneurship is the growing

interest in sectors with high technological potential, such as information technology, biotechnology, and green energy. These trends indicate that innovative entrepreneurship is a key factor shaping economic dynamics, driving social progress, and fostering sustainable development. According to European Commission data, at the beginning of the 2000s, only 40% of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the European Union utilized innovative technologies, highlighting the potential for further growth in innovative entrepreneurship [1].

Innovative entrepreneurship in Ukraine is a crucial factor for economic development both during and after the war. By creating new technologies and products, companies can enhance their competitiveness, boost production efficiency, and support local social development. At the same time, they can reduce import dependency and attract investment, thereby strengthening Ukraine's economic independence. The importance of the innovation component in recovery lies not merely in returning to the pre-war status quo, but in comprehensive innovative development and Ukraine's integration into the European community, grounded in sustainable development principles and aligned with the European Green Deal [2]. In this context, innovative entrepreneurship can play a pivotal role by fostering the creation of new markets, products, and services that contribute to the country's overall economic development.

Unfortunately, Ukraine has long lacked an effective innovation strategy supported by the full spectrum of domestic innovators and expert groups. The situation risks deteriorating further due to the war, which threatens to destroy what remains of the nation's scientific and industrial innovation capabilities. Yet, at the same time, the conflict creates new opportunities.

War and crises act as catalysts for innovation and entrepreneurship. The experience of other countries demonstrates that it is precisely during such challenging times that people discover new ways to solve problems and create opportunities. Ukraine possesses significant potential for innovative entrepreneurship, particularly in information technology and electronics, as well as in energy efficiency and renewable energy [3, 4].

Challenges hindering the development of innovative entrepreneurship include:

- insufficient funding for innovative enterprises and startups;
- an inadequate regulatory framework and a lack of incentives for innovative entrepreneurship;
- unequal access to resources and opportunities for developing innovative entrepreneurship;
- instability in the innovation ecosystem and rapid technological change;
- high risks of setbacks and failure in the implementation of innovation projects [5].

However, despite difficulties and crisis situations, the majority of domestic business entities managed to adapt and transform in order to seek out new opportunities, employing innovative approaches and business ideas.

References

1. Trukhan O.L. (2010) Naukova interpretatsiya funktsiy stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvamy [Scientific interpretation of the functions of strategic management of enterprises]. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. № 1. (2), pp. 29–35.
2. Bilous-Serhieieva S. (2023) Innovative Entrepreneurship as a Key Factor in Regional Development in the Post-War Period. Bulletin of the Pryazovskyi State Technical University. Series: Economic Sciences. Issue 1(38). P. 45–50. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280738](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280738)
3. Havrysh O.M., Pylnova V.P. & Piskovets O.V. (2020), Innovative entrepreneurship: essence, meaning and problems in modern operating conditions, [Innovatsiine pidpryyemnytstvo: сутnist, znachennia ta problemy v suchasnykh umovakh funktsionuvannia]. Economy and the state, pp. 109–113.
4. Development of the economy of Ukraine: transformations and innovations. “Rozvytok ekonomiky Ukrainy: transformatsii ta innovatsii”, textbook, total. ed. O. L. Galtsova, Zaporizhzhia: Helvetica Publishing House, 2017.

Губіна К.В.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти, гр. 076-22-3
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Горпинич О.В.

*доц. кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління
НТУ «Дніпровська політехніка»*

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ОПЕРАТОРА ЗВ'ЯЗКУ

В умовах українського телекомунікаційного ринку, що має характер олігополії та характеризується високою конкуренцією між трьома провідними компаніями, особливо актуальним стає впровадження інноваційних рішень щодо довгострокового розвитку. Тобто інноваційна стратегія розвитку національного оператора зв'язку розглядається як множина сценаріїв, пов'язаних з подальшим розширенням цифрових продуктів та послуг, автоматизацію логістики на основі штучного інтелекту, впровадженням фінтех-сервісів та модернізацію інфраструктури на основі «зеленої енергетики» для забезпечення глобальної конкурентоспроможності на ринку. Зокрема, *діджиталізація та автоматизація* передбачає повний перехід на електронний документообіг, впровадження CRM-систем, застосування штучного інтелекту для прогнозування попиту тощо., оптимізація сортувальних вузлів; розвиток *фінтех-сервісів та е-комерції* передбачає надання повноцінних банківських/фінансових послуг, інтеграцією з маркетплейсами, розширення мобільних додатків для зручного керування послугами; *інфраструктурні зелені технології* передбачають встановлення сонячних електростанцій для безперебійної роботи обладнання.

Одним із таких рішень для Vodafone може стати створення CRM-системи для корпоративних клієнтів. CRM (Customer Relationship Management) - це комплексне рішення для управління клієнтськими відносинами, що дозволяє автоматизувати процеси та формувати персоналізовані пропозиції. Основна мета такої системи полягає у зберіганні, оновленні та систематизації даних про клієнтів. Розробка CRM для Vodafone виглядає природним кроком, оскільки компанія вже має досвід роботи з великими масивами інформації, розвинену мережеву інфраструктуру та команду IT-фахівців, які щодня забезпечують стабільність і масштабованість телекомунікаційних сервісів. Звісно, така CRM система потребуватиме інтеграції з популярними українськими месенджерами та соціальними мережами.

Інноваційність запропонованої CRM полягає у здатності поєднати різні технологічні здобутки Vodafone - аналітику через Vodafone Analytics, що дозволить запускати таргетовані кампанії прямо з CRM, та бачити можливих потенційних клієнтів на основі інтересів вже існуючих, хмарні сервіси Microsoft 365 для комунікацій, IoT-рішення, що дадуть можливість приєднувати стан замовлення до конкретного клієнта, приватні 5G-мережі для гарантії енергетичної безпеки та стабільності передачі даних, системи оцінки ризиків і захисту клієнтських даних, а також перспективи застосування штучного інтелекту для прогнозування поведінки клієнтів. Запропонована CRM-система має потенціал вирішити ключові проблеми бізнесу, серед яких: відновлення клієнтських комунікацій, високі витрати на маркетинг, складність пошуку нових клієнтів, розрізненість даних та інтеграція різних сервісів, а також ризики шахрайських дій. Для компанії Vodafone рішення відкриває нові джерела доходів не лише від продажу продукту, а й від його впровадження, налаштування та аутсорсингового обслуговування, надаючи своїх спеціалістів для підтримки клієнтів.

Таким чином, запропоноване рішення у вигляді CRM-системи демонструє здатність Vodafone трансформувати наявні технологічні ресурси у нову цінність для ринку, формуючи синергію між телекомунікаційними сервісами та цифровими бізнес-рішеннями. Такий підхід може стати маркером інноваційності компанії, що задасть нові стандарти розвитку галузі, зміцнюючи позиції компанії як технологічного лідера та відкриваючи перспективи для довгострокового зростання.

Романюк Н.М.

*к.е.н., доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління,
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Барських Г.І.

студент гр. 076-23-1, факультет менеджменту, НТУ «Дніпровська політехніка»

РИЗИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ

Цифрова трансформація вже не є вибором, а необхідною умовою виживання бізнесу в умовах глобальної конкуренції. Хмарні технології, штучний інтелект, автоматизація виробничих і управлінських процесів, електронна комерція та системи великих даних докорінно змінюють спосіб функціонування компаній практично у всіх галузях економіки. Підприємства, які не встигають за темпами технологічних змін, втрачають частку ринку, знижують операційну ефективність і поступаються місцем більш адаптивним конкурентам.

Проте перехід до цифрового формату роботи – це не лінійний і безризиковий процес. Впровадження нових технологій супроводжується цілим комплексом загроз, які здатні звести нанівець очікувані вигоди, якщо ними знехтувати. Кіберзлочинність зростає щороку випереджаючими темпами, витрати на цифрову трансформацію часто перевищують заплановані бюджети, персонал чинить опір змінам, а сама організація структури підприємства виявляється не готовою до нових бізнес-моделей. Тому дослідження природи ризиків цифровізації, їх систематизація та розробка дієвих механізмів превентивного управління набувають особливої актуальності – як для практиків, що безпосередньо керують процесами трансформації, так і для науковців, що розробляють теоретичні моделі управління сучасним підприємством.

Метою цієї статті є розгляд основних груп ризиків, що виникають при впровадженні цифрових технологій у бізнесі, а саме технологічних, фінансових, кадрових та організаційних, а також пропозиція підходів до їх систематизації та превентивного управління.

Під ризиком цифровізації розуміють імовірність настання негативної події чи відхилення від запланованого результату, що виникає внаслідок впровадження, використання або інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємства. На відміну від традиційних бізнес-ризиків, ризики цифровізації мають низку особливостей: вони швидко змінюються разом із розвитком технологій, часто мають системний характер (збій в одній ланці спричиняє каскадні наслідки в інших), а також вимагають специфічних компетенцій для їх ідентифікації та оцінки. Саме тому традиційні підходи до управління ризиками потребують адаптації до цифрового контексту.

Технологічні ризики пов'язані безпосередньо з надійністю, безпекою та сумісністю цифрових рішень, що впроваджуються на підприємстві. Найбільш очевидним і водночас найнебезпечнішим представником цієї групи є кіберзагрози: атаки на інформаційні системи, витоки конфіденційних даних клієнтів і партнерів, зараження шкідливим програмним забезпеченням, а також атаки типу «відмова в обслуговуванні», що паралізують роботу онлайн-сервісів. Наслідки таких інцидентів виходять далеко за межі прямих фінансових втрат – вони підривають довіру клієнтів і завдають репутаційної шкоди, яку часто складніше відновити, ніж компенсувати матеріальні збитки.

До технологічних ризиків також належать збої в роботі інформаційних систем через технічні несправності, помилки в програмному коді або перевантаження серверної інфраструктури. Окрему проблему становить несумісність нового програмного забезпечення з наявною ІТ-архітектурою підприємства: застарілі системи (так звані legacy-системи) часто не інтегруються з сучасними хмарними рішеннями, що вимагає додаткових витрат на доопрацювання або повну заміну інфраструктури. Не менш важливою є залежність від зовнішніх постачальників хмарних сервісів, платформ та технологічних партнерів – у разі припинення підтримки, зміни умов співпраці чи технічного збою на боці постачальника підприємство втрачає контроль над критичними для бізнесу процесами. Додатковим викликом є швидке моральне застарівання технологій, що змушує компанії постійно інвестувати в оновлення систем, аби не відстати від конкурентів.

Фінансова складова цифровізації є однією з найбільш чутливих для керівництва підприємств, оскільки саме тут найчастіше виникають розбіжності між запланованими та фактичними результатами. Впровадження цифрових технологій вимагає значних початкових інвестицій у програмне забезпечення, обладнання, ліцензії та консалтингові послуги, і нерідко реальна вартість проєкту суттєво перевищує початковий бюджет через недооцінку обсягу робіт або приховані витрати на інтеграцію.

Окремим ризиком є ситуація, коли очікуваний економічний ефект від цифровізації – зростання продуктивності, скорочення витрат, збільшення доходів – не досягається у запланованому обсязі або не досягається взагалі, і інвестиції не окупаються. Це може статися через переоцінку можливостей технології, помилки у розрахунку терміну окупності або зміну ринкових умов уже після впровадження рішення. До фінансових ризиків також відносять витрати на навчання персоналу, підтримку та оновлення систем, які часто недооцінюються на етапі планування бюджету, а також валютні та інфляційні ризики, що виникають при закупівлі імпортного обладнання, програмного забезпечення чи хмарних послуг, вартість яких прив'язана до іноземної валюти.

Людський фактор нерідко стає вирішальним у визначенні успіху чи невдачі цифрової трансформації, оскільки навіть найдосконаліша технологія не принесе результату без готовності персоналу її використовувати. Однією з ключових проблем є брак кваліфікованих ІТ-фахівців – фахівців з кібербезпеки, аналізу даних, розробки та адміністрування цифрових систем, попит на яких на ринку праці стабільно перевищує пропозицію. Це змушує компанії конкурувати за таланти, підвищувати рівень оплати праці або залучати дорогих зовнішніх консультантів.

Іншою суттєвою проблемою є опір персоналу змінам, що може проявлятися у прихованому саботажі нових процесів, зниженні продуктивності праці в перехідний період або навіть звільненні цінних співробітників, які не бачать себе в новій цифровій моделі роботи. Причинами такого опору часто є страх втрати роботи через автоматизацію, невпевненість у власних цифрових навичках або банальне небажання виходити із зони комфорту. До кадрових ризиків також належать помилки користувачів під час роботи з новими системами, що виникають через недостатнє навчання чи неякісне впровадження, а також ризик плинності кадрів у ключових цифрових проєктах, що призводить до втрати накопичених знань і затримки термінів реалізації.

Організаційні ризики охоплюють недоліки у структурі, культурі та процесах управління підприємством, що заважають ефективному впровадженню цифрових технологій. Найпоширенішою проблемою тут є відсутність чіткої стратегії цифрової трансформації: коли компанія впроваджує окремі технологічні рішення без єдиного бачення того, як вони мають працювати разом і яку бізнес-цінність створювати, результатом стає фрагментована і неефективна цифрова екосистема.

Слабка координація між підрозділами – ще один типовий організаційний ризик, коли ІТ-департамент, бізнес-підрозділи та керівництво діють неузгоджено, що призводить до дублювання зусиль, конфліктів пріоритетів і затримок у прийнятті рішень. Значну небезпеку становить і неготовність існуючих бізнес-процесів до автоматизації: спроба «оцифрувати»

неефективний або незадокументований процес зазвичай лише масштабує наявні проблеми, а не вирішує їх. Додатково варто враховувати ризики, пов'язані з реорганізацією структури компанії під час цифрової трансформації, – зміну зон відповідальності, виникнення нових посад і скорочення застарілих, що може супроводжуватися внутрішніми конфліктами та втратою керованості на перехідному етапі. Практика показує, що причиною провалу багатьох проєктів цифровізації є не сама технологія, а нездатність організації адаптувати внутрішні процеси, культуру та систему управління під нові умови роботи.

Ефективна мінімізація ризиків цифровізації можлива лише за умови комплексного, а не фрагментарного підходу до управління. На технологічному рівні ключовими заходами є впровадження багаторівневих систем кібербезпеки, регулярне резервне копіювання критичних даних, а також поетапне тестування нових рішень на обмеженій групі користувачів перед повним розгортанням у масштабах усього підприємства. Важливо також диверсифікувати постачальників технологічних послуг, щоб знизити залежність від одного зовнішнього партнера.

На фінансовому рівні рекомендується здійснювати детальне бюджетування проєктів із формуванням резерву на непередбачені витрати, а також переходити до поетапного інвестування з обов'язковим контролем проміжних результатів на кожному етапі, що дозволяє вчасно скоригувати курс або зупинити проєкт до накопичення значних збитків. Кадрові ризики знижуються завдяки системним програмам навчання та підвищення цифрової грамотності персоналу, залученню співробітників до планування змін ще на ранніх етапах, а також формуванню корпоративної культури довіри та відкритості до нових технологій. Організаційні ризики мінімізуються шляхом розробки чіткої, узгодженої з бізнес-стратегією програми цифрової трансформації, призначення відповідальних осіб (наприклад, посади Chief Digital Officer) та запровадження регулярного моніторингу ключових показників ефективності проєкту.

Універсальним інструментом превентивного управління, застосовним до всіх чотирьох груп ризиків, є впровадження на підприємстві постійного циклу управління ризиками: ідентифікація потенційних загроз – їх оцінка за ступенем впливу та ймовірності – розробка заходів реагування – контроль і перегляд заходів за результатами моніторингу. Такий циклічний підхід дозволяє не лише реагувати на вже виниклі проблеми, а й завчасно виявляти нові загрози, коригуючи стратегію цифровізації відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Цифровізація бізнесу відкриває підприємствам значні можливості для підвищення операційної ефективності, розширення ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій, однак цей процес нерозривно пов'язаний із комплексом взаємопов'язаних ризиків. Технологічні ризики загрожують безпеці та безперебійності роботи інформаційних систем, фінансові – стабільності бюджету та окупності інвестицій, кадрові – готовності персоналу працювати в нових умовах, а організаційні – здатності компанії адаптувати внутрішні процеси й структуру управління до вимог цифрової епохи.

Проведений аналіз показує, що превентивне управління, яке спирається на побудову матриці ризиків, поетапне впровадження технологій та постійний моніторинговий цикл ідентифікації, оцінки й контролю загроз, дає змогу суттєво знизити ймовірність негативних наслідків цифрової трансформації. Таким чином, успішна цифровізація бізнесу можлива лише за умови, коли впровадження нових технологій супроводжується адекватною системою управління супутніми ризиками на всіх рівнях діяльності підприємства.

Romaniuk N.

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration, Dnipro University of Technology

Yekymova U.

Student of Group 076-243-1, Faculty of Management, Dnipro University of Technology

INFORMATION SECURITY AS A COMPONENT OF RISK MANAGEMENT IN A DIGITAL ENTERPRISE

For a long time, information security was treated as a technical matter that belonged to the IT department: install antivirus software, configure the firewall, and hope for the best. That view no longer matches reality. When sales, logistics, accounting and customer service all run on digital systems, a failure in data protection stops being an IT incident and becomes a business event with financial, legal and reputational consequences. The question for management is therefore not whether to invest in security, but where information security sits within the overall risk management system and how its priorities are set against other risks.

The scale of the problem is visible in industry statistics. According to IBM's Cost of a Data Breach Report 2025, the global average cost of a breach was USD 4.44 million, a 9% decline from the previous year and the first fall in five years. In the United States the figure reached a record USD 10.22 million [1]. The decline is not an argument for complacency. Its main driver, according to the report, was faster detection and containment: organisations that made extensive use of security AI and automation shortened the breach lifecycle by about 80 days and saved nearly USD 1.9 million per incident [1]. In other words, the cost of a breach depends less on whether an attack happens than on how well the organisation is prepared to detect and handle it.

A second observation concerns the origin of incidents. The Verizon 2025 Data Breach Investigations Report found that third-party involvement in confirmed breaches doubled in one year, from 15% to 30%, while the human element remained present in roughly 60% of cases [2]. For a digital enterprise this combination is uncomfortable. The company depends on cloud providers, software vendors and contractors whose security it does not directly control, and at the same time it cannot eliminate the human factor inside its own walls. IBM adds a related point: phishing has overtaken stolen credentials as the most common initial attack vector, accounting for 16% of breaches [1]. A threat model built only around the corporate perimeter would miss most of these routes.

These findings explain why information security has to be integrated into enterprise risk management rather than run in parallel with it. In the classical model, described for example in ISO 31000, risk management is a continuous cycle of establishing context, identifying, analysing and evaluating risks, treating them, and monitoring the results. Information security risks fit this cycle naturally, but they have features that complicate it. They change faster than most operational risks, because new vulnerabilities and attack techniques appear continuously. They are also interconnected: a compromised supplier account can lead to a data leak, which in turn triggers regulatory penalties, customer churn and a drop in the company's market value. Treating each consequence as a separate risk in separate registers hides the chain that links them.

The NIST Cybersecurity Framework 2.0 reflects this shift in thinking. Alongside the five familiar functions (Identify, Protect, Detect, Respond and Recover) it introduces a sixth, Govern, which covers the organisational context, risk management strategy, roles and responsibilities, policy, oversight and cybersecurity supply chain risk management [3]. The practical meaning is that security is no longer described only as a set of technical controls; it is also a question of who is accountable, which risk appetite the company accepts and how security decisions are connected to business objectives. For a mid-sized enterprise, even a simple version of this idea is useful: security risks should be reviewed by someone with the authority to allocate budget, not only by the people who administer the systems.

The international standard ISO/IEC 27001:2022 offers a complementary, more detailed structure. It requires an organisation to build an information security management system based on a

documented risk assessment, and its Annex A groups 93 controls into four categories: organisational (37), people (8), physical (14) and technological (34) [4]. The proportions are telling. Technological measures make up well under half of the list, which confirms that effective protection also depends on policies, training, physical access and supplier arrangements. The 2022 revision added controls for threat intelligence, cloud service security, data masking, data leakage prevention and secure coding, which shows how the standard follows changes in the way companies actually work [4].

Turning to practical measures, it is useful to start from the principle that protection should be proportionate to the value of what is protected. A first step is to know what data the enterprise holds, where it is stored and who can access it. Without such an inventory, security spending is guesswork. On this basis, data can be classified by sensitivity, and the strictest controls (encryption, multi-factor authentication, logging of access) can be applied to the categories whose loss would hurt the most, such as customer payment data or commercial contracts. Access rights should follow the principle of least privilege and be reviewed regularly, particularly when employees change roles or leave the company.

The second group of measures addresses the human factor. Since a large share of incidents involves people, technical safeguards alone cannot be enough. Regular training on phishing and social engineering, clear rules on handling confidential information, and a culture in which employees feel safe reporting a mistake early are cheaper than dealing with the consequences of concealed errors. The people controls in ISO 27001 point in the same direction [4]. It is worth noting that training should be practical and repeated; a single annual presentation has little lasting effect.

The third group concerns detection and response, where the IBM data show the greatest economic effect [1]. An enterprise needs centralised logging and monitoring, an incident response plan that has been tested at least in tabletop exercises, and backups that are isolated from the main network and periodically checked for recoverability. Many organisations discover only during a real incident that their backups cannot be restored or that nobody knows who is authorised to take a system offline. Automation can shorten reaction time, but it should support, not replace, clearly assigned human responsibility. The fourth group relates to suppliers and partners. Given the doubling of third-party involvement in breaches [2], vendor risk can no longer be left to the procurement department's checklist. Reasonable measures include security requirements in contracts, a risk-based assessment before connecting a supplier to internal systems, limits on the data that suppliers can access, and periodic reassessment during the relationship. The NIST framework explicitly places supply chain risk management within the Govern function [3], which underlines that this is a management issue rather than a purely technical one.

Security needs to be measured, or it will not be managed. Useful indicators include the time needed to detect and contain incidents, the share of systems with up-to-date patches, the results of phishing simulations and the proportion of critical suppliers that have been assessed. Reported regularly to management, such indicators connect security to decision-making and allow the company to see whether spending reduces exposure. In conclusion, information security in a digital enterprise should be regarded as an integral part of risk management, with its own priorities but common governance, language and reporting. The evidence from recent industry reports suggests that the damage from incidents depends heavily on the speed of detection, the quality of supplier control and the behaviour of employees, none of which can be solved by purchasing a single tool. A promising direction for further research is the development of lightweight security maturity models for small and medium-sized enterprises, which often face the same threats as large companies but lack comparable resources.

References

1. 2025 Cost of a Data Breach Report: Navigating the AI rush without sidelining security. IBM. URL: [ibm.com](https://www.ibm.com)
2. Verizon's 2025 Data Breach Investigations Report. Verizon. URL: [verizon.com](https://www.verizon.com)
3. NIST Cybersecurity Framework 2.0: Govern. URL: [sevnx.com](https://www.sevnx.com)
4. Understanding ISO/IEC 27001:2022 Annex A Controls. PECB. URL: [pecb.com](https://www.pecb.com)

Katrych Y.A.
Student of group MHM-253-3
Tymoshenko L.V.
Ph. D (Econ.), Assoc. Prof. Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology

PARTICIPATORY BUDGETING AS A TOOL FOR IMPLEMENTING SOCIAL PROJECTS IN THE COMMUNITY

Social projects are purposefully designed sets of measures intended to address pressing social problems and create public value. Implementing social projects is an important instrument for civil society development because it improves quality of life, strengthens social cohesion, and fosters mutual responsibility and active citizenship. Their results benefit the territorial community or society as a whole rather than only particular groups.

Such projects are generally initiated and implemented by socially active citizens, civil society organizations, local self-government bodies, and businesses. Growth in the number of socially active actors creates conditions for stronger social capital, partnerships among key stakeholders, and the country's sustainable socioeconomic development.

Modern digital learning resources are an important means of developing competencies in social project design. The Diia. Education platform [1], for example, offers the educational series How to Implement a Social Project in Your Community, a practical methodological tool for representatives of local self-government bodies, civil society organizations, activists, and other stakeholders seeking to implement socially significant initiatives in territorial communities. The series was developed by the MHP-Hromadi Charitable Foundation in partnership with the Ministry of Digital Transformation of Ukraine for the national Diia. Education platform.

The course comprises seven thematic modules addressing the main aspects of social project management. They cover the project life cycle, project management tools, budgeting for social initiatives, cooperation with partners and donors, business involvement in financing socially important projects, co-financing mechanisms, partner searches, fundraising tools, effective grant project management, and long-term donor relationships [1].

As local self-government and decentralization develop in Ukraine, instruments for involving citizens in local decision-making are becoming increasingly important. Participatory budgeting, also known as a public budget, is one such instrument. It allows residents to participate directly in allocating part of the local budget by submitting, publicly discussing, and voting on community development projects [2].

This instrument enables every resident to move beyond the role of a passive observer and become an active participant in governance. Its main advantage is that community residents identify priority problems and propose solutions themselves, supporting targeted and efficient use of public funds.

Participatory budgeting also produces important social effects by developing civil society, increasing trust in local authorities, and fostering active citizenship. By preparing and implementing projects, residents gain practical experience in project management, teamwork, and engagement with public authorities.

A practical example of a social project implemented through participatory budgeting is A Welcoming Corner for Everyone, developed for the village of Yelyzavetivka in the Petrykivka territorial community. The initiative addresses the lack of equipped recreational areas in Central Square, which limits residents' leisure opportunities and detracts from the appearance of the community center. The project aims to create a modern, functional, and safe space for the daily recreation of 3,000 beneficiaries of different ages [3]. It will substantially improve the area, increase the comfort and safety of the public space, and create new opportunities for leisure and social interaction. It will also support a positive community image and strengthen local identity.

At the same time, similar social projects currently face challenges related to martial law. Key risks include possible funding delays because defense expenditure takes priority in the budget, as well as security restrictions that may affect the schedule for work in open public spaces.

Successful social projects funded through participatory budgeting depend on several interconnected factors. These include residents' active interest and willingness to submit, discuss, and support project initiatives; transparent and open project selection procedures; adequate information; and effective communication between local self-government bodies and the public. Effective cooperation between project authors and the responsible services during implementation helps prevent organizational and technical problems. The community and municipal services must also be prepared to maintain the completed facilities through regular care and servicing, ensuring their long-term operation and a sustained positive impact on territorial community development.

The spread of social project design practices demonstrates society's social maturity, citizens' recognition of their responsibility for developing territorial communities and the country, and their willingness to help address socially significant problems. Participatory budgeting is an effective tool for implementing social projects in territorial communities. It involves citizens in decision-making, supports efficient use of public funds, addresses current social problems, introduces sustainable development principles at the local level, and strengthens the capacity of territorial communities.

References

1. How to Implement a Social Project in Your Community. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/yak-vtilyty-soczialnyj-projekt-u-svoyij-gromadi/>
2. Participatory Budgeting: History and the Polish Experience. URL: <http://urbanua.org/dosvid/zakordonni-prykłady/141>
3. Katrych, Ya. A Welcoming Corner for Everyone: Development of a Recreational Area at Central Square, Yelyzavetivka Village. e-DEM Electronic Democracy Platform, 2026. URL: <https://consult.e-dem.ua/polls/3573>

Syvokon D.S.

Master of Entrepreneurship and Trade

Tymoshenko L.V.

Ph. D (Econ.), Assoc. Prof.

Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration

Dnipro University of Technology

DEVELOPMENT OF THE PLANT-BASED ALTERNATIVES BUSINESS IN UKRAINE

Current global challenges, including rapid population growth, climate change, limited natural resources, and the need to ensure food security, increase the urgency of finding new protein sources that can supplement or partially replace conventional animal-based products. The concept of plant-based business draws on the principle of abolitionism, meaning the elimination of exploitation. Such businesses offer products that allow consumers to combine familiar tastes with ethical consumption, avoid moral dilemmas, and create a distinct market niche.

One of the main practical barriers to the development of plant-based alternatives businesses in Ukraine is their low-price competitiveness compared with conventional animal-based products. Under actual market conditions, plant-based alternatives have a substantially higher final price for consumers, which significantly limits demand amid economic instability and declining household purchasing power.

The cost of producing plant-based alternatives is shaped by several economic factors, most importantly the high cost of protein feedstocks, dependence on imported ingredients, and insufficient

economies of scale in production. Unlike the livestock sector, which has a long history of government support and well-developed infrastructure, producers of plant-based alternatives must fully incorporate the market cost of resources into the price of the final product.

On average, plant-based meat alternatives in the Ukrainian market cost 2.5 to 3 times as much as conventional animal-based products. The plant-based milk segment faces a similar situation, with high prices remaining the main reason consumers decide not to purchase these products [1]. As a result, plant-based alternatives are persistently perceived as niche or premium products, narrowing their potential audience and slowing their penetration of the mass consumer market.

Another important economic factor behind the price gap is that the market price of animal products does not fully account for environmental externalities. Costs associated with greenhouse gas emissions, the use of water and land resources, and ecosystem degradation are not incorporated into meat prices, while plant-based alternatives compete in a market that is formally level but asymmetric in practice.

In addition to price factors, the development of plant-based alternatives businesses in Ukraine is substantially affected by behavioral and consumer constraints associated with established eating habits, cultural attitudes, and public awareness. The traditional dietary model, in which animal-based products are regarded as a basic part of the diet, limits the broader adoption of plant-based alternatives.

Many consumers continue to associate plant-based alternatives exclusively with veganism or vegetarianism and regard them as products for a narrow target market. This perception reduces willingness to make spontaneous purchases and complicates the positioning of plant-based alternatives as full substitutes for conventional food products. The issue is particularly evident in the meat alternatives segment, where taste expectations and texture are central to purchasing decisions.

Insufficient consumer awareness of the nutritional value, preparation methods, and practical uses of plant-based alternatives is another limiting factor. Many consumers associate these products with difficult preparation or uncertain taste outcomes, reducing trust and willingness to experiment.

The availability and placement of plant-based alternatives in retail chains also play an important role in consumer choice. Placement on specialized or inconspicuous shelves often reinforces the perception that these products are niche rather than everyday items. Failure to integrate plant-based alternatives clearly into the general product assortment reduces their visibility and limits impulse purchases.

At the same time, a growing share of consumers report that they are willing to replace animal-based products partly or entirely with plant-based alternatives. Flexitarians are the most promising group in this context because they view plant-based products as a way to diversify their diet. This indicates potential for expanding the consumer base if products are positioned and communicated appropriately and adapted to mass-market expectations.

Plant-based alternatives businesses in Ukraine operate within a regulatory and institutional environment marked by structural constraints that complicate market entry and subsequent scaling. These constraints are both legal and institutional, creating less favorable conditions for plant-based alternatives than for the conventional livestock sector.

A major regulatory issue concerns the naming and labelling of plant-based products, particularly dairy alternatives. Ukrainian law defines milk as 'a product of the normal secretion of the mammary glands' [2]. Accordingly, legal instrument [3] prohibits 'the use of the names of dairy products and their derivatives in product names and trademarks where such products are made using raw materials of non-dairy origin.' Producers of plant-based alternatives must therefore use descriptive terms or marketing euphemisms such as 'oat drink' and 'soy product,' which complicates consumer communication and reduces category recognition. There is currently no statutory prohibition on using meat-related terms for meat alternatives, provided that they do not mislead consumers. Nevertheless, a regulatory risk remains because relevant legislative initiatives may be adopted.

Additional complications arise from the regulation of novel foods. When producers use innovative ingredients or production technologies, they enter an area of regulatory uncertainty

because Ukraine's registration procedure for such products is being harmonized with European Union regulations. This creates administrative barriers for innovative start-ups and reduces the attractiveness of the Ukrainian market for high-technology solutions.

The main institutional constraint in the plant-based alternatives sector is the absence of government support, which has traditionally been directed to the livestock sector through subsidies, compensation, and other financial mechanisms. Producers of plant-based alternatives have no access to specialized incentive programs and must rely exclusively on their own funds or borrowing, substantially limiting their ability to scale.

Another important institutional barrier is the absence of national standards for plant-based alternative product categories. Producers must operate under technical specifications that they develop themselves, which reduces trust among some consumers and limits access to public procurement markets, particularly social catering and school meal programs.

Plant-based alternatives businesses in Ukraine demonstrate substantial innovative and technological potential that provides a foundation for further development. A focus on innovation, flexible business models, and the ability to adapt quickly to changing market conditions are key drivers of the competitiveness of Ukrainian plant-based companies.

Ukraine's strong plant-based feedstock base is an important precondition for the development of this segment. The country has considerable agricultural capacity to grow legumes, cereals, oilseeds, and industrial crops that can serve as sources of plant protein. This creates opportunities to establish local value chains and reduce dependence on imported raw materials, which is particularly important during economic instability.

The technological development of plant-based alternatives businesses in Ukraine relies heavily on adopting and adapting international experience. Methods already exist for producing food through 3D printing to meet growing consumer demand [4]. Ukrainian producers study the practices of global industry leaders while modifying formulations and technologies to reflect local taste preferences, available ingredients, and consumer price sensitivity. This approach supports products with sensory properties similar to conventional meat while keeping prices below those of imported alternatives.

Boston Consulting Group [5] forecasts that alternative proteins will account for approximately 11% of the global protein market by 2035 and that the market will exceed USD 290 billion in value.

The use of new technological solutions for processing plant materials is an important driver of innovation. These include protein texturization, fermentation, functional ingredients, and natural flavors enhancers. Technological innovation can increase nutritional value, improve texture and taste, and meet consumer demand for clean-label, minimally processed products.

The digitalization of business processes also plays an important role in developing the plant-based alternatives market. Ukrainian companies actively use e-commerce, social media, and direct-to-consumer communication channels, reducing distribution costs and building communities around their brands. Educational content addressing the health, environmental, and ethical aspects of plant-based diets has become an important element of innovative marketing strategies.

Small and medium-sized enterprises play a distinct role in the development of this segment. Most Ukrainian plant-based alternatives businesses are agile start-ups capable of rapidly testing new products, responding to changes in demand, and implementing experimental solutions. This flexibility partly offsets the absence of large-scale government support and creates competitive advantages through faster innovation and close contact with consumers.

References

1. Rivers Without Dairy: An Overview of the Plant-Based Milk Market. NEWFOOD.UA, 3 December 2024. URL: <https://newfood.ua/2024/12/03/ne-zvuky-mu-pershyy-ohliad-rynku-roslynnoho-moloka/>
2. Law of Ukraine on Milk and Dairy Products. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1870-15#Text>

3. Order No. 118 of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine of 12 March 2019 on Approval of Requirements for the Safety and Quality of Milk and Dairy Products. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0593-19#Text>

4. Kotov, O., Horalchuk, A., and Khrychov, S. Alternative Protein Sources in the Food Industry: Current Status and Prospects for Use. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry, 2026, No. 1(19), pp. 26-33. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(19\).2026.3](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(19).2026.3)

5. Boston Consulting Group. Alternative Proteins: Global Market Outlook to 2035. 2021. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/alternative-proteins-market-outlook>

Данилюк В. Р.

здобувач вищої освіти, гр. 076–22–22

Науковий керівник: Касьяненко Л.В.

*к.е.н., доцент кафедри прикладної економіки, підприємства та публічного управління
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства є одним із ключових завдань сучасного бізнес-середовища, оскільки саме ефективність визначає рівень конкурентоспроможності, фінансову стійкість та здатність підприємства до розвитку. Умови ринкової економіки характеризуються високим рівнем конкуренції, змінами споживчих переваг, цифровізацією бізнес-процесів та нестабільністю зовнішнього середовища, що змушує торговельні підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність та шукати нові резерви зростання результативності. [1]

Ефективність торговельного підприємства доцільно розглядати як співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів, включаючи трудові, матеріальні та фінансові. Основними результатами діяльності виступають товарооборот, прибуток, рівень рентабельності та частка ринку. Відповідно, підвищення ефективності передбачає або збільшення результатів за незмінних витрат, або зменшення витрат при збереженні обсягів діяльності, або одночасне поліпшення обох складових. [2] У практиці управління торговельними підприємствами застосовуються різні підходи до оцінювання ефективності, зокрема ресурсний, витратний та комплексний, що дозволяють аналізувати діяльність підприємства з різних сторін та визначати проблемні зони.

Одним із основних напрямів підвищення ефективності є удосконалення системи управління підприємством. [3] Це включає впровадження сучасних методів менеджменту, стратегічне планування, оптимізацію організаційної структури та підвищення якості управлінських рішень. Важливим є також використання інструментів оперативного аналізу та контролю, що дозволяють швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та приймати обґрунтовані рішення. Раціональна організаційна структура сприяє скороченню управлінських витрат і підвищенню ефективності взаємодії між підрозділами підприємства.

Не менш важливим напрямом є оптимізація витрат і раціональне використання ресурсів. Зниження витрат без втрати якості обслуговування дозволяє підвищити рівень прибутковості підприємства. [4] Особливу увагу слід приділяти логістичним процесам, управлінню запасами та закупівельній діяльності, оскільки саме ці елементи часто формують значну частку витрат у торговельних підприємствах. Ефективне управління товарними запасами дозволяє уникнути як дефіциту продукції, так і надлишкових залишків, що негативно впливають на фінансові результати.

Важливу роль у підвищенні ефективності відіграє маркетингова діяльність підприємства. Формування ефективної маркетингової стратегії передбачає дослідження ринку, аналіз поведінки споживачів, сегментацію ринку та правильне позиціонування товарів. Значний вплив має також цінова політика, яка повинна враховувати як витрати підприємства, так і купівельну спроможність споживачів та дії конкурентів. [5] Сучасні умови вимагають активного використання digital-маркетингу, включаючи соціальні мережі, інтернет-рекламу та онлайн-платформи продажу, що дозволяє розширювати ринки збуту та підвищувати впізнаваність бренду.

Окремим важливим напрямом є впровадження цифрових технологій у діяльність торговельного підприємства. Автоматизація бізнес-процесів, використання CRM-систем, електронного документообігу та аналітичних платформ дозволяє значно підвищити швидкість і точність управлінських рішень. Розвиток електронної комерції відкриває нові можливості для підприємств, забезпечуючи доступ до ширшої аудиторії споживачів та зменшуючи витрати на традиційні канали збуту. Використання аналітики великих даних сприяє більш точному прогнозуванню попиту та оптимізації товарної політики.

Важливим чинником ефективності є також управління персоналом. Людські ресурси залишаються одним із головних факторів успішної діяльності підприємства, тому необхідним є постійне підвищення кваліфікації працівників, впровадження систем мотивації та оцінювання результатів праці. Ефективна система мотивації дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та сформувати лояльність персоналу до підприємства.

Крім того, розвиток корпоративної культури сприяє покращенню внутрішньої комунікації та підвищенню загальної ефективності роботи колективу. Не можна також оминути увагою логістичну складову діяльності торговельного підприємства. Оптимізація ланцюгів постачання, скорочення термінів доставки, вибір надійних постачальників та ефективне управління транспортними витратами дозволяють значно підвищити загальну результативність діяльності. Сучасні логістичні підходи орієнтовані на мінімізацію витрат часу і ресурсів при збереженні високого рівня обслуговування клієнтів. [6] Таким чином, підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства є комплексним процесом, що охоплює управлінські, економічні, маркетингові, технологічні та кадрові аспекти. Лише системне впровадження зазначених напрямів дозволяє досягти стабільного зростання основних показників діяльності підприємства, підвищити його конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий розвиток у сучасних умовах ринку.

Список використаних джерел

1. Продіус О., Афанасенко М. Напрями підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств.
2. Економіка та суспільство. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119>
3. Холодов О. А. Ефективність діяльності торговельного підприємства. 2025. <https://repo.snau.edu.ua/xmlui/handle/123456789/15344>
4. Гармаш Я. В. Підвищення ефективності підприємств сфери торгівлі. 2022. <https://ir.nmu.org.ua>
5. Рудський І. А., Здір В. А. Фактори ефективності діяльності підприємства. 2016. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2215>
6. Стеценко В. А. Методи підвищення ефективності торговельних підприємств. 2018. <https://dspace.nuft.edu.ua>

Dereza A.V.
Student of group 076-23sk-2
Shapoval V.A.
Ph. D (Econ.), Assoc. Prof.
Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology

ENSURING MICROBUSINESS RESILIENCE IN THE DAIRY DISTRIBUTION SYSTEM IN UKRAINE

Microbusinesses represent the most dynamic yet simultaneously the most vulnerable segment of the economy. Unlike large enterprises that benefit from financial buffers, access to international capital markets, and advanced risk management systems, microbusinesses are directly exposed to fluctuations in effective demand, local security conditions, and operational constraints at the regional level.

In Ukraine, microbusinesses operate under conditions of sustained pressure. Survey data from the Institute for Economic Research and Policy Consulting [1] indicate that microenterprises are disproportionately affected by increases in input prices (53%) and disruptions in essential utilities supply, including electricity, heating, and water (51%), compared to larger firms. As a result, the resilience of Ukrainian microbusinesses is primarily grounded in internal operational flexibility, low fixed-cost structures, and the psychological resilience of entrepreneurs.

The Ukrainian dairy market is highly sensitive to raw milk price volatility, external demand fluctuations, and household purchasing power. During 2024–2025 [2,3], butter prices experienced significant growth, followed by a partial correction observed in 2026. Simultaneously, rapid shifts in external market conditions in the second half of 2025 resulted in inventory accumulation and intensified competition among producers. The market remains highly concentrated, with more than 60% of butter production controlled by the ten largest companies. Under such conditions, the development of effective distribution models for small-scale producers becomes critical.

Consumer preferences in the dairy segment are primarily driven by two factors: price and perceived product quality. At the same time, demand for natural dairy products free from vegetable fats and artificial additives continues to increase. However, domestic demand for butter remains constrained by relatively low household incomes. Any attempt to increase retail prices beyond a psychological threshold results in an immediate contraction in consumption and substitution toward lower-cost alternatives. An illustrative case of microbusiness adaptation is the LYUBAR MILK brand, operating in the natural dairy segment. The company focuses on sourcing high-grade farm milk without the use of vegetable fats, preservatives, or artificial stabilizers. This positioning has enabled the brand to gain recognition within the professional community and to be included in the ProCheese Awards 2025 [4] exhibition catalogue. The product portfolio includes butter and craft cheeses, enabling a balanced mix of fast-moving and higher value-added products.

In Q1 2026, LLC “LYUBAR MILK” [5] demonstrated positive performance in both revenue and profitability. An additional source of resilience is the company’s integration within a diversified family business structure, which reduces dependence on a single operational line and enhances flexibility in resource allocation. In the retail segment, packaged sweet cream butter under the LYUBAR MILK brand is positioned in the upper-mid price segment and is significantly more expensive than bulk industrial butter. This positioning requires a distribution model in which consumers are willing to pay a premium for natural composition, environmental quality, and distinctive sensory attributes of a locally produced product. The choice of distribution strategy is therefore a critical determinant of survival for small dairy processors operating under conditions of market oversupply and intense competition observed in 2026.

For small regional craft-oriented producers such as LYUBAR MILK, direct entry into large retail chains during the 2025–2026 oversupply period is economically inefficient and associated with elevated risks of margin compression and liquidity gaps. The most viable strategic approach is a

hybrid distribution model combining direct supply to niche specialty retailers with active social commerce through partner microbusiness networks, primarily via Instagram-based channels.

This model is implemented through cooperation with a private entrepreneur operating under Ukrainian law, who manages product promotion and sales via the Instagram account *tm_lubarmilk.maslo* (33.6K followers, over 100 posts) [6]. In effect, the brand operates under a Direct-to-Consumer (DTC) framework, which reduces intermediary layers, strengthens direct customer engagement, and enables rapid responsiveness to demand fluctuations. Consumer feedback analysis indicates that purchasing decisions are primarily driven by product naturalness, trust in the producer, and consistent quality. Consumers demonstrate willingness to pay a price premium for products with verified safety attributes and transparent raw material origin. An additional strategic advantage is the structured product portfolio built on a “product ladder” approach, where core offerings are complemented by higher value-added items. In particular, soft cheeses function as a key driver of repeat purchases and cross-selling, thereby improving customer lifetime value and engagement efficiency. Feedback data also highlight the combination of functional product benefits with emotional dimensions of trust and local producer loyalty.

A critical component of this business model’s resilience is the continuity of the cold chain. Within this context, energy reliability plays a decisive role. LYUBAR MILK has already implemented an energy independence initiative aimed at increasing the autonomy of its production energy supply systems, thereby enhancing reliability in fulfilling obligations to distribution partners. Since the distributor also relies on refrigeration infrastructure for storage and sales, uninterrupted energy supply is essential for operational continuity. Participation in energy resilience support programs reduces the risk of product loss during power outages and ensures continuity of obligations toward both producers and end consumers. Investments in energy independence fundamentally reshape the Value Proposition by ensuring product quality preservation even under electricity disruptions through an autonomous cold chain system.

Within the Business Model Canvas framework, such investments simultaneously transform two key components: Key Resources and Cost Structure. At the business model level, this represents a shift from reactive crisis response to proactive risk management, enhancing supply stability and stakeholder trust. This enables the partner not only to maintain operations during external shocks but also to develop antifragile characteristics, where disruption becomes a source of competitive advantage rather than a threat. Overall, this case demonstrates a synergistic transformation of micro- and small-business models operating within a vertically integrated independent partnership structure in butter production and distribution. Energy independence across partners emerges as a critical determinant of resilience, significantly enhancing the robustness and adaptive capacity of the entire value chain under contemporary Ukrainian market conditions.

References

1. Monthly Economic Monitoring of Ukraine. (2026, February). *Monthly Economic Monitoring of Ukraine*, No. 253. Institute for Economic Research and Policy Consulting. http://www.ier.com.ua/files/Projects/2026/MEMU/MEMU_Feb_2025_253_EN.pdf
2. Seredni tsiny v Ukraini: Maslo vershkove – Minfin. (2026, May 16). *Average prices in Ukraine: Butter*. <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/butter/>
3. AgroReview. (2025, November 13). *Onovleni tsiny na vershkove maslo v Ukraini: analiz vartosti u supermarketakh* [Updated butter prices in Ukraine: Cost analysis in supermarkets]. <https://agroreview.com/content/onovleni-cziny-vershkove-maslo-ukrayini/>
4. ProCheese Awards. (2025). *Catalogue of participants of ProCheese Awards 2025*. https://awards.procheese.ua/wp-content/uploads/2025/10/Catalog_%D0%A0%D0%A1%D0%90_2025.pdf
5. VKURSI.PRO. (n.d.). *LLC "LYUBAR MILK" (EDRPOU 46012834) company profile*. <https://vkursi.pro/card/tov-liubar-milk-46012834>
6. *tm_lubarmilk.maslo*. (n.d.). *Instagram account of LYUBAR MILK distribution partner (private entrepreneur)*. Instagram. https://www.instagram.com/tm_lyubarmilk.maslo/

Kasianenko L.V.

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration, Dnipro University of Technology

Zdanovych D.V.

Student of Group 076-22-1, Faculty of Management, Dnipro University of Technology

IMPROVING MEASURES TO ENHANCE THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

The competitiveness of an enterprise is one of the key factors in its stable functioning and long-term development. In conditions of high competition levels, economic digitalization, instability of the external environment, and wartime, Ukrainian enterprises are forced to constantly adapt to new business conditions, improve their management systems, and implement modern development tools. That is why the issue of enhancing competitiveness is of particular relevance for retail enterprises. [1]

The competitiveness of an enterprise is an economic category that characterizes the ability of a business entity to operate successfully in a competitive environment, ensuring the effective use of resource potential, financial stability, and a high level of consumer satisfaction. The competitiveness of an enterprise is determined by its ability to effectively utilize available resources, ensure high quality of products and services, respond promptly to changes in the market environment, and form sustainable competitive advantages. [2]

Achieving a high level of competitiveness is possible only through the comprehensive use of organizational, economic, marketing, and innovative tools. Digital business transformation plays a particularly important role under modern conditions. The use of online stores, social networks, CRM systems, electronic communication channels, and online advertising allows enterprises to significantly expand their sales markets, improve customer service levels, and increase sales volumes. At the same time, an important area of development is the improvement of assortment policy, the formation of loyalty programs, and the introduction of modern marketing tools. [3]

It should be noted that ensuring a high level of competitiveness is a continuous process that requires constant analysis of both the internal and external environment of the enterprise. Timely identification of market development trends, assessment of consumer needs, and forecasting of possible changes allow enterprises to promptly adjust their own development strategy. Furthermore, an important factor for successful operations is the enterprise's ability to effectively combine traditional management methods with modern digital technologies, which ensures increased productivity, improved customer service quality, and strengthened market positions. Modern business conditions require enterprises to continuously search for new approaches to forming and strengthening competitive advantages. [4]

An important prerequisite for enhancing competitiveness is the timely identification of changes in the market environment, adaptation to consumer needs, and the effective use of available resources. Particular attention should be paid to the development of digital technologies, improvement of the management system, enhancement of product quality, and the implementation of modern marketing tools.

Effective competitiveness management involves the comprehensive use of economic, organizational, marketing, and innovative measures. The formation of long-term competitive advantages plays a significant role, as they provide enterprises with resilience to external challenges, raise consumer confidence levels, and contribute to strengthening their market position. At the same time, the continuous improvement of business processes, the introduction of modern information technologies, and the enhancement of resource potential utilization remain important factors. Thus, improving measures to enhance the competitiveness of an enterprise must be carried out on the basis of a systematic approach that combines modern management methods, marketing tools, digital technologies, and innovative solutions.

It is precisely the comprehensive application of these measures that creates conditions for ensuring the sustainable development of enterprises, increasing their adaptability to changes in the external environment, and strengthening competitive positions in the long term.

References

1. Shevchenko L. S. *Business (Enterprise) Competitiveness: a textbook in questions and answers*. Kharkiv: Pravo, 2022. 312 p. <https://library.nlu.edu.ua/>
2. Hrynova V. M., Haidai T. V. *Competitiveness and Innovative Development of Enterprises: theoretical and practical aspects*. Kyiv: KNEU, 2018. 212 p. <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318854>
3. *Marketing Activities of Enterprises: Modern Content: a textbook*. Zaporizhzhia, 2023. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052013.pdf>
4. *Manual on Enterprise Competitiveness*, 2020. https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіка і підприємництва/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/ПОСІБНИК_КОНКУР.ПІДПРИЄМСТВА_2020_.pdf

Косоногова К.Д.

здобувач вищої освіти, гр. 076–22–2

Чорнобаєв В.В.

к.е.н., доц., доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Інтернет сьогодні перестав бути лише засобом комунікації чи пошуку інформації. Для бізнесу він перетворився на повноцінне економічне середовище, у якому створюються нові ринки, виникають нові форми взаємодії між продавцями та покупцями, а цифрові технології дедалі активніше змінюють традиційні правила торгівлі. Саме тому електронна комерція сьогодні розглядається не просто як канал продажів, а як один із ключових драйверів цифрової економіки. Як зазначають С. Стендер, О. Лисак та Н. Лук'яненко, розвиток e-commerce супроводжується поширенням цифрових платформ, електронних платежів, мобільних сервісів і нових бізнес-моделей, які поступово трансформують як діяльність підприємств, так і поведінку споживачів [1].

У сучасній цифровій економіці традиційна модель споживання також зазнає помітних змін. Якщо в індустріальному суспільстві людина переважно виступала покупцем товарів і послуг, то розвиток платформної економіки, соціальних мереж та електронної комерції сформував новий тип економічного суб'єкта — просьюмера (виробники-споживачі), який одночасно поєднує ролі споживача та виробника цінності. Вперше цю ідею сформулював Елвін Тоффлер у праці *The Third Wave* (1980), де передбачив поступове стирання меж між виробництвом і споживанням у постіндустріальному суспільстві [5]. Пізніше концепція отримала подальший розвиток у роботах Джорджа Рітцера, який пов'язав просьюмерство з поширенням цифрового капіталізму та платформної економіки [6].

Просьюмери реалізують свою економічну активність не лише через споживання готових продуктів, а й через створення, модифікацію та вдосконалення товарів і послуг, використовуючи власні знання, навички та досвід. Саме здатність таких «компетентних споживачів» виходити за межі стандартних моделей споживання створює передумови для

появи інноваційних рішень і залучення користувачів до процесів створення цінності на партнерських засадах [2].

У межах сучасної Consumer Culture Theory споживач також перестає розглядатися як пасивний учасник ринку. Е. Арнольд, К. Томпсон, Д. Крокетт та М. Вайнбергер наголошують, що сучасне споживання дедалі частіше набуває форми співтворення (co-creation), коли люди використовують товари, бренди та цифрові платформи не лише для задоволення потреб, а й для формування власної ідентичності, стилю життя та соціальних зв'язків [7]. У цьому контексті просьюмер виступає не просто покупцем, а повноцінним учасником процесу створення економічної та символічної цінності.

У межах сучасної e-commerce екосистеми просьюмерство набуває якісно нових форм. Цифрові платформи, маркетплейси та онлайн-сервіси активно залучають користувачів до створення контенту, просування товарів, формування репутації продавців та розвитку цифрових спільнот. Частина функцій, які раніше виконували працівники компаній, поступово переноситься на самих користувачів. На думку Дж. Рітцера та Н. Юргенсона, сучасний prosumer capitalism базується на трьох взаємопов'язаних процесах: використанні неоплачуваної праці користувачів, монетизації даних та створенні нових форм цифрової надлишковості [6].

Сучасні дослідження українського ринку електронної комерції підтверджують ці тенденції. Так, Е. Капітанюк зазначає, що поширення маркетплейсів, фінтех-рішень, мобільної комерції та цифрових сервісів поступово змінює характер взаємодії між бізнесом і споживачами, формуючи нові цифрові екосистеми [3]. У таких умовах користувач дедалі частіше бере участь не лише у споживанні, а й у створенні ринкової цінності, впливаючи на попит, репутацію брендів та розвиток цифрових платформ.

Особливого значення проблема просьюмерства набуває в умовах воєнного стану в Україні. Повномасштабне вторгнення у 2022 році стало каталізатором масштабних цифрових змін в економіці країни. Втрата робочих місць, релокація населення, руйнування традиційних каналів збуту та необхідність швидкої адаптації до нових умов змусили багатьох українців звернутися до цифрового підприємництва. У результаті значна частина споживачів почала одночасно виступати продавцями, контент-мейкерами, логістичними посередниками та учасниками цифрових бізнес-мереж.

Водночас, як зазначає К. Іванов, електронна комерція сьогодні вже є не просто формою дистанційної торгівлі, а складною цифровою інфраструктурою, яка поєднує логістику, електронні платежі, цифровий маркетинг та платформні сервіси в єдину систему [4]. Саме тому межі між виробництвом, просуванням, продажем і споживанням стають дедалі менш помітними, створюючи сприятливе середовище для розвитку просьюмерських практик.

Попри зазначені виклики, просьюмерство може стати одним із ключових драйверів післявоєнного економічного відновлення України. Розвиток co-creative практик, цифрового підприємництва та платформної зайнятості створює передумови для формування більш гнучкої та адаптивної економіки. Для подальшого розвитку українського e-commerce необхідними є гармонізація законодавства з нормами ЄС, підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток цифрової інфраструктури та стимулювання інноваційних платформних моделей.

Список використаних джерел

1. Стендер, С. В., Лисак, О. І., & Лук'яненко, Н. Е. (2023). Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. *Академічні візії*, (24). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619>
2. Залужний, Антоній. (2025). НОВА ПАРАДИГМА СПОЖИВАННЯ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВІД МАСОВОГО СПОЖИВАЧА ДО ТВОРЧОЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ ПРОСЮМЕРА. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 4. 116-125. 10.31713/ve420259.

3. Кошельок, Галина & Орленко, Ольга & Мельник, Євген. (2026). СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ. Наукові інновації та передові технології. 10.52058/2786-5274-2026-4(56)-698-709.
4. Ivanov, Kyrylo. (2024). ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ, ФОРМИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН. 10.32752/1993-6788-2024-1-276-183-194.
5. Toffler A. The Third Wave. New York: William Morrow & Company, 1980.
6. Ritzer G., Jurgenson N. Production, Consumption, Prosumption: The Nature of Capitalism in the Age of the Digital Prosumer // Journal of Consumer Culture. 2010. Vol. 10(1). P. 13–36.
7. Arnould EJ, Thompson CJ, Crockett D, Weinberger MF. Consumer culture theory. 2:a uppl. SAGE; 2023.

Ashcheulova O.M.

Associate Professor,

*Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology*

Dementieva N.V.

Senior Lecturer,

*Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration
Dnipro University of Technology*

DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

The small and medium-sized enterprise sector plays a pivotal role in Ukraine's sustainable economic development by fostering economic system adaptability, job creation, and the establishment of a transparent, competitive market environment. However, business operations have become significantly more difficult amidst socio-economic instability exacerbated by the consequences of the full-scale war. Under current circumstances, ensuring the sustainable operation and recovery of SMEs, their rapid adaptation to unpredictable and dynamic economic realities, and the implementation of an effective set of state support measures have become matters of critical importance [1].

Entrepreneurship in Ukraine faces a number of serious challenges during martial law, the primary ones being:

- infrastructure destruction: a significant portion of infrastructure including production facilities, transport routes, and energy systems has been destroyed or damaged, complicating business operations;
- declining demand for goods and services: economic instability and reduced consumer purchasing power are leading to lower demand for goods and services;
- workforce outflow: many skilled workers have been mobilized or forcibly displaced, creating a labor shortage;
- logistical issues: military hostilities complicate the supply of raw materials and goods, as well as product exports;
- financial difficulties: a reduction in working capital, revenue, and profit due to martial law, as well as a lack of access to financing and credit caused by banking system instability and high risks;
- regulatory barriers: the introduction of new regulations and restrictions linked to martial law complicates business operations [2].

These unprecedented challenges constrain entrepreneurs' ability to achieve sustainable development and invest in their businesses.

A historical analysis reveals that domestic small businesses have previously weathered deep systemic crises. An integral index of the state of small entrepreneurship – calculated by researchers based on financial, labor, and material resources – showed a steady 34.8% decline between 2014 and 2016, a trend directly linked to the onset of armed aggression in eastern Ukraine. Although the index rose by 31.6% between 2017 and 2021, the sector had not fully recovered its pre-crisis capacity before facing the new, far more devastating blow of 2022. This means that small businesses entered the phase of full-scale war with significantly depleted resilience reserves, making their current survival all the more remarkable [3]. Military aggression has triggered a large-scale redistribution of productive forces and radically altered the geography of business in Ukraine: the eastern and southern regions suffered the greatest losses (Kherson – 34.4%, Luhansk – 21.1%, Donetsk – 20.9%, Zaporizhzhia – 18.4%, and Mykolaiv – 17.1% between 2019 and 2023), whereas the western and central regions—which became hubs for business relocation and internally displaced persons (IDPs) – demonstrated growth (Lviv +3.1%, Volyn +2.6%, and Rivne +2.3%). While these areas formed new centers of economic activity, they simultaneously faced increased strain on infrastructure and the real estate market [4].

A notable phenomenon of 2025 was the economic revival observed even in regions subjected to continuous fire and located in immediate proximity to the front line. In the Zaporizhzhia region, the number of new sole proprietorship registrations (2,316) exceeded the number of closures (1,736) during the second quarter of 2025. Similar positive trends were observed in the Kharkiv, Sumy, Mykolaiv, and Kherson regions. This trend confirms that local businesses have fully exhausted the option of a "wait-and-see" approach and are compelled to resume operations to provide essential goods and services to the population remaining in these territories, despite extreme security risks [5]. During periods of economic instability and crisis, small and medium-sized enterprises (SMEs) emerge as key drivers of economic recovery. However, these very enterprises frequently face significant financial difficulties due to resource constraints, high risks, and market volatility. Consequently, it is crucial to develop effective investment strategies that enable SMEs to adapt to rapidly changing conditions and maintain their competitiveness. Key areas on which SMEs should focus include:

- improving the efficiency of resource utilization;
- adapting business models to changing market conditions;
- seeking new sources of funding, such as crowdfunding and partnership investments;
- developing innovative technologies to reduce costs and enhance competitiveness [6].

Amidst modern economic instability and globalization, domestic business entities face numerous challenges, such as political and economic crises, legislative changes, competition, technological innovations, and shifts in consumer preferences. Consequently, business development and resilience are among the most crucial aspects of ensuring competitiveness.

The development of business entities is defined by their capacity to implement innovations, expand sales markets, and diversify revenue sources factors that foster growth and adaptation to rapidly changing conditions. While achieving a high level of development is often viewed as a mark of success, it does not necessarily guarantee long-term operational stability.

The resilience of small and medium-sized enterprises depends less on the level of development achieved and more on the entity's ability to adapt to a changing environment and effectively respond to external and internal challenges including financial difficulties, crises, market instability, and other destabilizing factors. In essence, enterprise resilience is a critical element that enables a business not only to maintain its market position but also to actively develop amidst global changes [7].

Comprehensive financial support programs such as the government's "5-7-9%" and "eRobota" schemes, alongside major international initiatives (the World Bank's RISE project, and EU4Business and USAID grants) are establishing the financial foundation necessary to transform the strategies of small businesses from mere "survival" to "sustainable growth." However, this funding must be accompanied by profound institutional reforms: reducing corruption and bureaucratic pressure, creating a transparent and predictable tax environment, and incentivizing the adoption of Industry 5.0 principles and "green" innovations, among other measures [1].

Thanks to their inherent flexibility, mobility, and ability to rapidly meet societal needs, small and medium-sized enterprises (SMEs) are poised to become the primary engine of Ukraine's large-scale post-war reconstruction. Fostering a favorable environment for their development is essential for creating jobs, overcoming the demographic crisis, ensuring national economic security, and fully integrating the Ukrainian economy into the global marketplace.

References

1. Melnychuk H., Tsykulova A. (2026) Development of small entrepreneurship amidst wartime challenges and economic instability in Ukraine. Collection of Scientific Papers of the State Tax University. Issue 1. P. 114–120. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/742>
2. Sabluk R.P., Denysenko A.A. (2024) Challenges Facing Entrepreneurship in Ukraine During Martial Law. Economics and Management. Issue 4. P. 48–53. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/4_10_af8fd88994.pdf
3. Didenko A.V., Kravets O.V. (2023) Tendentsii rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Trends in the development of small entrepreneurship in Ukraine]. Pidpriemnytstvo ta innovatsii, no. 27, pp. 39–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.6>
4. Butko M.P., Zakharchenko A.S. (2025) Rozvytok maloho i serednoho biznesu v suchasnykh umovakh [Development of small and medium-sized business in modern conditions]. Naukovyi visnyk Polissia, no. 1(30), pp. 9–19. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410_9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410_9576-2025-1(30)-9-19)
5. Poltoratska O. (2025) Rozvytok maloho biznesu v Ukraini: suchasni vyklyky ta perspektyvy [Development of small business in Ukraine: current challenges and prospects]. Vcheni zapysky Universytetu "KROK", no. 4(80), pp. 118–125. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapyski-universytetu-krok/article/view/1137/1136>
6. Tulchynska S.O., Klymenko M.O. (2025) Development of Small and Medium-Sized Enterprises Amidst Economic Instability and Crisis Phenomena. Economy and Society. Issue No. 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5830>
7. Development and Resilience of Enterprises Amidst Economic Instability / N.S. Skopenko, I.V. Severyna, V.P. Holoborodko, O.V. Ovdii (2025). Investments: Practice and Experience. No. 11. P. 86–94. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6620>

Романюк Н.М.

*к.е.н., доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління,
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Задорожний І.

студент гр. 076-24-1, факультет менеджменту, НТУ «Дніпровська політехніка»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: МОЖЛИВОСТІ ТА СУПУТНІ РИЗИКИ

Про цифрову трансформацію сьогодні говорять переважно в оптимістичному тоні: автоматизація скорочує витрати, аналітика пришвидшує рішення, онлайн-канали відкривають нові ринки. Проте практика показує, що в цього процесу є зворотний бік. Кожна впроваджена технологія водночас розширює можливості підприємства і створює нову точку вразливості. Тому цифрову трансформацію доцільно розглядати як процес із подвійним ефектом, де приріст ефективності й поява нових ризиків відбуваються одночасно, а результат залежить від співвідношення двох величин: швидкості впровадження технологій і готовності організації їх засвоїти.

Можливості цифрової трансформації найбільш наочні на прикладах компаній, які зробили технологію частиною бізнес-моделі, а не надбудовою над нею. Показовим для українського ринку є досвід «Нової пошти». Компанія переносить свої цифрові сервіси (мобільні застосунки для клієнтів і кур'єрів, веб-платформу, бізнес-кабінет) на єдину платформу на базі Google Cloud [1]. Паралельно вона розвиває мережу самообслуговування: за наявними даними, це понад 38 тисяч поштоматів і 334 термінали самообслуговування у 285 відділеннях [2]. У такій моделі частина операцій, які раніше потребували працівника відділення, переходить до клієнта. Це знижує навантаження на персонал, подовжує «робочий день» послуги до цілодобового і водночас збільшує обсяг даних, що їх компанія може використовувати для планування логістики.

Але зростання ефективності не гарантоване. Масштаб проблеми добре ілюструють дослідження консалтингової компанії McKinsey, за якими успішними стають менш як 30 % трансформаційних ініціатив, причому цей показник тривалий час майже не змінюється [3]. У цифрових трансформаціях ситуація ще складніша: лише 16 % респондентів повідомили, що їхні організації не лише поліпшили результати, а й змогли утримати зміни в довгостроковій перспективі. У галузях, які вважаються технологічно просунутими (високі технології, медіа, телекомунікації), частка успішних проєктів не перевищує 26 %, а в традиційніших секторах, як-от нафтогазовий, автомобільний чи фармацевтичний, вона становить лише 4-11 % [3]. Отже, сама наявність технологій не визначає результату. Вирішальне значення має те, чи готова організація інтегрувати їх у свої процеси.

Фінансові наслідки цієї розбіжності можна простежити на класичних прикладах невдалих IT-проєктів. У 1999 році компанія Hershey запровадила нову ERP-систему. Рекомендований термін впровадження становив 48 місяців, проте керівництво вимагало вкластися в 30, щоб завершити роботи до «проблеми 2000 року». Після запуску системи виникли збої в проходженні замовлень, і компанія не змогла обробити замовлення приблизно на 100 млн доларів, хоча більша частина товарних запасів була на складах. Квартальний прибуток упав на 19 % [4]. Схожа історія сталася з Nike на початку 2000-х: проєкт модернізації ланцюга постачання на основі системи прогнозування попиту від i2 Technologies, за різними оцінками, коштував компанії близько 400 млн доларів втрат. Через помилки прогнозування одних товарів виробляли замало, інших забагато [5]. Джерела розходяться в оцінках точних сум збитків, але за характером причин вони сходяться: недооцінка складності інтеграції та нереалістичні терміни. Обидва приклади стосуються не «поганої технології», а розриву між темпом, який задало керівництво, і здатністю організації цей темп витримати.

Окрему групу ризиків становить кібербезпека, яка зростає разом із цифровим присутністю бізнесу. Згідно зі звітом IBM Cost of a Data Breach 2025, середня глобальна вартість витоку даних становила 4,44 млн доларів, що на 9 % менше, ніж попереднього року. Це перше зниження за п'ять років, і воно пов'язане насамперед із швидшим виявленням інцидентів завдяки автоматизації та ШІ. У США цей показник сягнув рекордних 10,22 млн доларів [6]. Висновок із цих даних неоднозначний: технології водночас створюють загрозу і є інструментом захисту від неї. Організації, які широко застосовують ШІ та автоматизацію у сфері безпеки, скоротили життєвий цикл інциденту приблизно на 80 днів і заощадили близько 1,9 млн доларів на одному інциденті [6]. Отже, ризик створює не сама цифровізація, а відставання захисту від темпів її розгортання.

Узагальнюючи розглянуті приклади, можна виділити кілька типових форм дисбалансу між технологіями та готовністю підприємства. Перша – часовий: терміни впровадження задаються не технічною складністю проєкту, а зовнішніми чи внутрішніми дедлайнами, як у випадку Hershey. Друга – компетентнісний: персонал і менеджмент не мають навичок, потрібних для роботи з новими системами та інтерпретації даних. Третя – безпековий: нові канали та інтеграції з'являються швидше, ніж формуються політики доступу, навчання співробітників і процедури реагування на інциденти. Четверта – стратегічна: технологію купують без чіткого уявлення про те, яку бізнес-проблему вона має розв'язати, і тому не

можуть оцінити, чи досягнуто ефекту. Кожна з цих форм по-своєму підтверджується наведеними вище даними.

Для практики з цього випливає кілька висновків. Перш ніж запускати проєкт, доцільно оцінювати не лише очікувану вигоду, а й готовність підприємства: наявність відповідальних за трансформацію, рівень цифрових навичок персоналу, якість даних і зрілість процесів кібербезпеки. Впровадження краще планувати поетапно, із перевіркою проміжних результатів, а не за принципом одноразового переходу, який виявився настільки дорогим для Hershey. Нарешті, ризик-менеджмент має бути вбудований у проєкт цифровізації від початку, а не додаватися після виявлення перших проблем.

З практичного погляду це означає, що керівництву підприємства варто змінити саму логіку прийняття рішень щодо цифровізації: замість питання «яку технологію впровадити» ставити питання «чи здатна організація її засвоїти у заплановані терміни». Така зміна акценту дозволяє заздалегідь виявляти слабкі місця і усувати їх до запуску проєкту, а не після перших збоїв. Підприємства, які поєднують поетапне впровадження з постійним моніторингом ризиків, мають більше шансів перетворити потенційні загрози на керовані чинники і втримати отриманий ефект у довгостроковій перспективі. Підсумовуючи, цифрова трансформація підвищує ефективність і конкурентоспроможність підприємств, але водночас породжує нові категорії ризиків, а їхня реалізація найчастіше пов'язана не з технологічними обмеженнями, а з розбіжністю між темпом змін і здатністю організації їх засвоїти. Перспективним напрямом подальших досліджень видається розробка простих діагностичних моделей оцінювання цифрової готовності для підприємств середнього розміру, які дозволили б узгоджувати темп впровадження технологій із реальними можливостями організації.

Список використаних джерел

1. Case Study: Digital Transformation of Ukrainian National Postal Operator: The Way to a Sustainable Future. Medium. URL: eklym.medium.com
2. Nova Poshta Invests UAH 30.5 Million in Self-Service Branches. InVenture. URL: inventure.com.ua
3. The keys to a successful digital transformation. McKinsey & Company. URL: mckinsey.com
4. A Case Study on Hershey's ERP Implementation Failure: The Importance of Testing and Scheduling. URL: academia.edu
5. How Nike's ERP Implementation Failure Cost the Company 7 Years of Work and \$500 Million. Xledger. URL: xledger.com
6. Average global data breach cost now \$4.44 million. Help Net Security. URL: helpnetsecurity.com

Романюк Н.М.

*к.е.н., доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління,
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Макаров А.Д.

студент гр. 076-24-1, факультет менеджменту, НТУ «Дніпровська політехніка»

БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємство функціонує в умовах, коли невизначеність перестала бути винятком і перетворилася на постійний фон господарської діяльності. Коливання валютних курсів, розрив логістичних ланцюгів, зміна споживчої поведінки, кібератаки, регуляторні

новації – усе це формує середовище, у якому інтуїтивні управлінські рішення дедалі частіше програють рішенням, підкріпленим даними. Саме тому питання про роль бізнес-аналітики в системі управління ризиками підприємства виходить далеко за межі суто технічної проблематики й набуває характеру стратегічного завдання для менеджменту будь-якої організації, незалежно від її галузевої належності чи масштабу діяльності.

Традиційно управління ризиками розглядалося як функція, що спирається переважно на експертні оцінки, історичний досвід керівника та порівняно прості кількісні методи – розрахунок стандартного відхилення, побудову найпростіших матриць «ймовірність – вплив», перевірку контрольних списків. Проте зростання обсягів даних, які генерує підприємство в ході щоденної діяльності – від транзакційних систем до сенсорів у виробничому обладнанні, – створило принципово нову ситуацію: інформації для прийняття рішень стало не бракувати, а навпаки, забагато для того, щоб опрацювати її традиційними засобами. У цьому контексті бізнес-аналітика постає не просто допоміжним інструментом звітності, а повноцінною складовою системи управління ризиками, здатною суттєво підвищити швидкість, обґрунтованість і превентивний характер прийнятих рішень.

Під бізнес-аналітикою в межах цієї роботи розуміється сукупність методів, технологій та організаційних практик збору, обробки й інтерпретації даних підприємства з метою підтримки управлінських рішень. У науковій та практичній літературі усталеним є поділ бізнес-аналітики на чотири рівні за складністю розв'язуваних завдань: описову (descriptive analytics), діагностичну (diagnostic analytics), прогностну (predictive analytics) та пропонувальну, або приписову (prescriptive analytics). Кожен із цих рівнів має власне функціональне навантаження у процесі управління ризиками й відповідає певному етапу класичного циклу риск-менеджменту – ідентифікації, оцінюванню, реагуванню та моніторингу.

Описова аналітика виконує роль первинної діагностики стану підприємства: вона узагальнює вже наявні дані про минулі та поточні події й дозволяє побудувати цілісну картину того, які ризикові події вже мали місце, з якою частотою вони повторюються та які підрозділи чи процеси є найбільш вразливими. На практиці це реалізується через панелі моніторингу ключових показників ризику (key risk indicators, KRI), які в режимі, наближеному до реального часу, відображають відхилення від встановлених порогових значень – рівень простроченої дебіторської заборгованості, кількість збоїв виробничого обладнання, показники плинності персоналу в критично важливих підрозділах. Порівняно з класичними квартальними звітами, така форма представлення інформації дає керівництву можливість реагувати на негативну динаміку значно раніше, ще до того, як вона набуде критичного масштабу.

Діагностична аналітика йде на крок далі, відповідаючи вже не на питання «що сталося», а на питання «чому це сталося». Вона передбачає пошук причинно-наслідкових зв'язків між різними змінними діяльності підприємства: наприклад, встановлення кореляції між затримками постачань сировини та географічною концентрацією постачальників, або між зростанням кількості скарг клієнтів та конкретними змінами в технологічному процесі. Саме на цьому етапі бізнес-аналітика дозволяє відрізнити випадкові коливання показників від системних вразливостей, усунення яких потребує не оперативного втручання, а перегляду самих бізнес-процесів чи організаційної структури.

Найбільш затребуваним у контексті управління ризиками є, утім, прогностний рівень аналітики. Застосування статистичних моделей та алгоритмів машинного навчання до історичних масивів даних підприємства дозволяє формувати обґрунтовані очікування щодо ймовірності настання тих чи інших ризикових подій у майбутньому. Кредитний скоринг контрагентів, моделі прогнозування відтоку клієнтів, оцінка ймовірності дефолту постачальника, розрахунок показника вартості під ризиком (Value at Risk) для фінансових активів підприємства чи проведення симуляцій за методом Монте-Карло для оцінки сукупного впливу кількох одночасних ризикових факторів – усе це приклади практичного застосування прогностної аналітики, які вже стали стандартом у роботі фінансових служб великих компаній і поступово переходять у практику середнього бізнесу. Важливо підкреслити, що цінність прогностної аналітики полягає не в абсолютній точності прогнозу, якої в принципі неможливо

досягти в умовах справжньої невизначеності, а в тому, що вона дозволяє керівництву працювати з імовірнісними, а не бінарними категоріями ризику, приймаючи рішення з урахуванням діапазону можливих сценаріїв.

Вищим рівнем розвитку аналітичних систем є пропонувальна аналітика, яка не просто прогнозує ймовірність ризикової події, а формує конкретні рекомендації щодо оптимальної реакції на неї. Системи підтримки прийняття рішень, побудовані на цьому принципі, здатні, наприклад, автоматично пропонувати оптимальний розподіл страхового покриття між кількома видами ризиків з огляду на бюджетні обмеження підприємства, або рекомендувати альтернативного постачальника в разі перевищення певного порогу ризику зриву поставок за основним контрагентом. Слід визнати, що на сьогодні пропонувальна аналітика залишається найменш поширеним рівнем застосування бізнес-аналітики в практиці українських підприємств, що пояснюється як високою вартістю впровадження відповідних систем, так і браком довіри менеджменту до автоматизованих рекомендацій у питаннях, які традиційно вважалися прерогативою людського судження.

Практичне значення бізнес-аналітики для управління ризиками найбільш повно розкривається при її розгляді крізь призму визнаних міжнародних методологічних рамок, зокрема стандарту ISO 31000:2018 «Управління ризиками. Настанови» та інтегрованої моделі управління ризиками підприємства COSO ERM (2017). Обидва документи розглядають управління ризиками як безперервний цикл, що охоплює встановлення контексту, ідентифікацію ризиків, їх аналіз та оцінювання, обробку (реагування) і подальший моніторинг з переглядом. Бізнес-аналітика органічно вбудовується в кожен із цих етапів: на етапі ідентифікації вона розширює коло виявлених ризиків за рахунок аналізу нетипових патернів у даних, які могли б залишитися непоміченими при суто експертному підході; на етапі оцінювання – забезпечує кількісне підґрунтя для порівняння різних ризиків між собою; на етапі реагування – дає змогу змодельовати наслідки різних варіантів управлінських рішень до їх фактичної реалізації; на етапі моніторингу – забезпечує безперервне відстеження ефективності вжитих заходів через автоматизовані панелі показників.

Окремої уваги заслуговує роль бізнес-аналітики у формуванні культури проактивного, а не реактивного управління ризиками на підприємстві. Реактивна модель, за якої реакція на ризик настає вже після його матеріалізації у вигляді збитків, поступово втрачає конкурентоспроможність порівняно з моделлю, орієнтованою на раннє попередження. Системи раннього попередження (early warning systems), побудовані на аналітичних платформах, дозволяють виявляти слабкі сигнали про потенційну загрозу задовго до того, як вона переросте у відкриту кризу, – наприклад, поступове погіршення платіжної дисципліни ключового клієнта може бути виявлене аналітичною системою за кілька місяців до фактичної прострочки, що дає підприємству час на перегляд умов співпраці чи диверсифікацію клієнтської бази.

Водночас було б методологічно необачно ідеалізувати можливості бізнес-аналітики та применшувати супутні їй обмеження й ризики, включно з тими, що виникають безпосередньо внаслідок її впровадження. По-перше, якість аналітичних висновків прямо залежить від якості вхідних даних: неповні, застарілі чи несистематизовані дані здатні призвести до хибних висновків, які, будучи оформленими у вигляді впевненого числового прогнозу, можуть справити на керівництво більш переконливе, але хибне враження, ніж відверто визнана невизначеність. По-друге, складні моделі машинного навчання нерідко страждають від проблеми «чорної скриньки» – їхня внутрішня логіка недостатньо прозора навіть для фахівців, що ускладнює пояснення прийнятих на їх основі рішень перед наглядовими органами чи власниками бізнесу. По-третє, впровадження аналітичних систем саме по собі породжує нові категорії ризику – насамперед ризик кібербезпеки централізованих сховищ даних та ризик надмірної залежності управлінського процесу від коректної роботи технологічної інфраструктури. Нарешті, ефективне використання бізнес-аналітики потребує не лише технологічних інвестицій, а й формування відповідних компетенцій персоналу та зміни

усталеної управлінської культури, що саме по собі є нетривіальним організаційним завданням, розгляд якого виходить за межі суто інструментального підходу до аналітики.

З огляду на викладене можна стверджувати, що бізнес-аналітика перетворюється з допоміжного технічного засобу на системоутворюючий елемент сучасної моделі управління ризиками підприємства. Вона не заміщає традиційні управлінські компетенції – здатність керівника оцінювати ситуацію, приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності, враховувати нефіксовані в даних чинники, – а суттєво їх доповнює, надаючи менеджменту інструментарій для більш ранньої ідентифікації загроз, більш обґрунтованого оцінювання їхньої значущості та більш точного моделювання наслідків управлінських рішень. Перспективним напрямом подальших досліджень видається розробка галузевих моделей інтеграції бізнес-аналітики в систему управління ризиками для підприємств середнього розміру, для яких повномасштабне впровадження корпоративних ВІ-платформ поки що залишається економічно обтяжливим, що зумовлює потребу в пошуку менш ресурсомістких, але при цьому методологічно обґрунтованих рішень.

Список використаних джерел

1. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization, 2018.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. 2017.

Мінаєва Є.Р.

здобувач вищої освіти, гр. 076-23зск-1

Науковий керівник: Касьяненко Л. В., к.е.н.,

*доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових факторів забезпечення його стабільного функціонування та довгострокового розвитку [1; 2]. Посилення конкуренції, глобалізаційні процеси, швидкий розвиток інформаційних технологій та зміна споживчих потреб зумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства [7]. У зв'язку з цим особливого значення набуває розробка та впровадження ефективних управлінських рішень, спрямованих на формування та підтримання конкурентних переваг [3].

В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства виступає однією з найважливіших характеристик його діяльності [2]. Вона відображає здатність підприємства успішно функціонувати на ринку, ефективно використовувати наявні ресурси та задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти [5]. Саме конкурентоспроможність визначає можливість підприємства зберігати та зміцнювати свої ринкові позиції, збільшувати обсяги реалізації продукції та отримувати стабільний прибуток [1].

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічністю зовнішнього середовища [4]. Підприємства змушені адаптуватися до постійних змін ринкової кон'юнктури, розвитку цифрових технологій, зростання вимог споживачів та посилення конкурентної боротьби [7]. У таких умовах ефективне управління конкурентоспроможністю стає важливою складовою стратегічного управління підприємством [4].

Основною метою управління конкурентоспроможністю є формування стійких конкурентних переваг, які дозволяють підприємству досягати високих результатів діяльності та забезпечувати довгостроковий розвиток [3].

Конкурентні переваги можуть формуватися за рахунок високої якості продукції, впровадження інновацій, ефективної маркетингової політики, оптимізації витрат, розвитку персоналу та вдосконалення системи управління [1; 3].

Особливого значення в сучасних умовах набуває інноваційна діяльність підприємства [7]. Інновації дозволяють створювати нові продукти, удосконалювати виробничі процеси та підвищувати ефективність використання ресурсів [3]. Саме інноваційний розвиток є одним із найважливіших інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його адаптації до змін зовнішнього середовища.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє маркетингова діяльність підприємства. Сучасний маркетинг передбачає не лише просування продукції на ринку, а й глибоке вивчення потреб споживачів, аналіз конкурентного середовища та формування ефективних комунікацій із цільовою аудиторією. Активне використання цифрових маркетингових інструментів сприяє підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів та зміцненню ринкових позицій підприємства [7].

Одним із важливих напрямів управління конкурентоспроможністю є підвищення якості продукції та послуг. Сучасні споживачі дедалі більше уваги приділяють не лише ціні товару, а й його якості, безпечності та екологічності. Тому підприємства повинні постійно вдосконалювати свою продукцію, впроваджувати сучасні стандарти якості та враховувати вимоги ринку.

Крім того, значний вплив на рівень конкурентоспроможності має ефективність використання ресурсів підприємства [9]. Рациональне управління фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами сприяє зниженню витрат виробництва та підвищенню результативності діяльності. Важливим завданням менеджменту є забезпечення оптимального співвідношення між витратами та результатами діяльності підприємства [10].

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання є комплексним процесом, який охоплює всі напрями діяльності суб'єкта господарювання. Формування стійких конкурентних переваг можливе лише за умови поєднання інноваційного розвитку, ефективної маркетингової політики, високої якості продукції та раціонального використання ресурсів. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку [6].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є визначальним фактором його успішної діяльності в сучасних умовах господарювання [2]. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, впровадження інновацій, удосконалення маркетингової діяльності та підвищення якості продукції [4]. Саме комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю забезпечує формування стійких конкурентних переваг та підвищення ефективності функціонування підприємства [3].

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019.
2. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Харків : ХНЕУ, 2020.
3. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш Формат, 2020.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : ХНЕУ, 2021.

5. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління. Київ : Кондор, 2018.
6. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2021.
7. Гринько Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифровізації економіки. Економіка та держава. 2023. № 4.
8. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2022.
9. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2021.
10. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2020

Топчий О.О.

Студент групи 281-22-1 ФМ, ФМ

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ДЛЯ SMART CITY: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАД

В умовах стрімкої цифровізації суспільства та глобальних урбаністичних викликів концепція «розумного міста» (далі – Smart City) набуває безпрецедентного розвитку. Сьогодні Smart City – це не лише впровадження ізольованих технологічних рішень, локальних мереж датчиків Інтернет-речей (далі – IoT) чи мобільних застосунків. Це, перш за все, комплексна концепція публічного управління та інституційної трансформації.

Актуальність даного підходу зумовлена тим, що для забезпечення сталого розвитку територій та формування циркулярної економіки недостатньо винятково інтегрувати цифрові інструменти в міську інфраструктуру. Сучасне «розумне місто» є єдиною екосистемою, де технології виступають лише базисом, тоді як головною метою є оптимізація управлінських рішень на основі відкритих даних, раціональний розподіл ресурсів громади та побудова дієвої інституційної моделі взаємодії між муніципалітетом, бізнесом і мешканцями.

Розбудова інфраструктури «розумного міста» сьогодні вимагає переходу від виключно муніципального фінансування до активного залучення інноваційного підприємництва. Інтеграція бізнесу в міську екосистему є драйвером технологічного прогресу, фундаментальною умовою досягнення цілей сталого розвитку. За таких умов місто перетворюється на інтерактивну платформу, де приватні ініціативи органічно доповнюють стратегічні завдання місцевого самоврядування, формуючи стійку, екологічно безпечну та комфортну для мешканців інфраструктуру.

Яскравим прикладом практичної реалізації цієї філософії є інституційна модель столиці Чехії – міста Праги. Відповідно до актуалізованої Концепції «Smart Prague 2030» у редакції від квітня 2024 року, центральним виконавчим ядром та єдиним оператором міських інновацій визначено спеціалізовану муніципальну компанію «Operátor ICT» (далі – OICT) [1, с. 9]. Згідно зі стратегічним горизонтальним напрямком «Інноваційний менеджмент», OICT наділена ексклюзивним статусом координатора, який функціонує за принципом «єдиного вікна» для приватних підприємств та стартапів. Ця муніципальна компанія забезпечує наскрізне управління інноваційними проектами – від первинного експрес-аналізу потреб міста до швидкого прототипування та тестування рішень у реальних урбаністичних умовах, що мінімізує витрати для бізнесу [2].

Стратегічний вибір Прагою приватних підприємств щодо інвестування у смарт-проекти є основною рушійною силою сталого розвитку та переходу до циркулярної економіки на рівні муніципалітету. Спрямовуючи свій капітал та інноваційний потенціал у розробку систем

інтелектуального управління відходами, мереж IoT-моніторингу довкілля або рішень для енергоефективності, бізнес не лише урізноманітнює власну комерційну діяльність, а й безпосередньо трансформує міську інфраструктуру. Такі цілеспрямовані підприємницькі ініціативи забезпечують замикання життєвого циклу ресурсів, мінімізацію екологічного сліду та формування безвідходного середовища, перетворюючи приватні технологічні розробки на дієвий інструмент досягнення стратегічних еколого-соціальних цілей муніципалітету.

Залучення інноваційного підприємництва до розбудови екосистеми Smart City виступає ключовим каталізатором виконання Глобальних цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй. Зокрема, імплементація бізнесом інтелектуальних систем поводження з відходами та ресурсами безпосередньо забезпечує перехід до відповідального споживання та виробництва – ціль 12. Водночас розробка технологічними стартапами цифрових інструментів для оптимізації міської інфраструктури сприяє формуванню стійких і безпечних міст – ціль 11, та стимулює розвиток інновацій – ціль 9. А сама модель муніципально-приватного партнерства, де міська влада та бізнес спільно тестують і масштабують смарт-рішення, є практичним втіленням дієвого партнерства заради сталого розвитку – ціль 17 [3].

Адаптація зазначеного досвіду для українських територіальних громад, зокрема великих промислових центрів на кшталт міста Дніпра, відкриває нові перспективи для муніципально-приватного партнерства. Враховуючи індустріальну специфіку таких регіонів, ключовим рушієм смарт-трансформації тут можуть стати не лише вузькопрофільні IT-стартапи, а й потужні приватні підприємства, насамперед великі промислові корпорації. Інвестиції у технології «розумного міста» для таких структур є логічним інструментом реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності, втілення цілей сталого розвитку та розбудови соціального підприємництва.

На відміну від Праги, де розбудова інфраструктури «розумного міста» спирається на активне залучення суб'єктів підприємництва та стартапів через єдиного оператора, місто Дніпро використовує іншу модель. Відповідно до положень Стратегії розвитку міста Дніпра до 2030 року, суб'єктами новаторства у сфері смарт-трансформації визначено виключно виконавчі органи Дніпровської міської ради, а безпосередніми виконавцями – розрізнені комунальні підприємства. Такий інституційний підхід є неефективним, оскільки він штучно консервує монополію муніципального сектору, створює бюрократичні бар'єри та фактично нівелює роль приватного капіталу в розвитку міської інфраструктури [4, с. 118-120]. Це неминуче призводить до технологічної фрагментованості, дублювання функцій та неефективного витрачання обмежених бюджетних коштів. Натомість пражський підхід, орієнтований на відкрите муніципально-приватне партнерство, демонструє значно вищу результативність: він дозволяє акумулювати гнучкий інвестиційний та інтелектуальний ресурс бізнесу, перетворюючи місто на динамічну екосистему для швидкого тестування та масштабування інновацій, що є життєво необхідним для сталого розвитку.

Отже, залучення інноваційного підприємництва є фундаментальною умовою ефективного розбудови екосистеми «розумного міста». У цій парадигмі приватний бізнес та технологічні стартапи виступають як виконавцями замовлень, так і повноцінними співтворцями міського простору, які генерують гнучкі цифрові рішення, залучають цільові інвестиції та безпосередньо забезпечують перехід муніципалітету до циркулярної економіки. Муніципально-приватне партнерство у сфері смарт-інновацій дозволяє місту оптимізувати управління ресурсами, водночас надаючи підприємцям відкриту міську платформу, зокрема, через доступ до консолідованих баз даних для тестування, масштабування власних проєктів та реалізації глобальних цілей сталого розвитку.

З огляду на це, успішний європейський досвід, зокрема інституційна консолідація інновацій у Празі через єдиного муніципального оператора, є критично важливим орієнтиром для українських громад. Для міста Дніпра подолання нинішньої управлінської фрагментованості та відмова від неефективної монополії розрізнених комунальних підприємств на користь прозорої моделі «єдиного вікна» для бізнесу є стратегічною необхідністю. Трансформація місцевої системи управління за пражським зразком дозволить

Дніпру розблокувати інвестиційний та інтелектуальний потенціал вітчизняних підприємств, що стане вирішальним фактором для якісного створення стійкого, безпечного й технологічного міського середовища.

Список використаних джерел

1. Koncepcie Smart Prague 2030 (Aktualizovaná verze k 04/2024) / Operátor ICT (OICT). Praha, 2024. 66 с. Режим доступу: file:///C:/Users/Microsoft/Desktop/koncepcie_smartprague.pdf
2. O nás. oict. – Informační a komunikační technologie hl. města Prahy. Режим доступу: <https://operatorict.cz/o-nas>
3. Цілі сталого розвитку. Вебсайт Організації Об'єднаних Націй в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>
4. Стратегія розвитку міста Дніпра «Стратегія Дніпра 2030» : затверджена рішенням Дніпровської міської ради від 24 листопада 2021 року № 83/12. Офіційний вебсайт Дніпровської міської ради. Режим доступу: <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/strategichni-dokumenti>

Тютченко С.М.

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри прикладної економіки,
підприємництва та публічного управління,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

Москаленко К.О.

*здобувач вищої освіти,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА РИНКУ ПОБУТОВОЇ ХІМІЇ

Побутова хімія є важливою складовою сучасного споживчого ринку, яка забезпечує підтримання належного рівня гігієни, чистоти та санітарії у повсякденному житті населення. До категорії побутової хімії належать різноманітні засоби, що використовуються для очищення, прання, дезінфекції, догляду за поверхнями, меблями, текстилем та іншими об'єктами домашнього використання. Особливістю цього ринку є його постійна актуальність, оскільки попит на такі товари не залежить від сезонних факторів і має стабільний характер.

Структура ринку побутової хімії включає декілька основних рівнів. Першим із них є виробники продукції, які формують пропозицію на ринку. Серед них можна виділити як міжнародні корпорації, що працюють у глобальному масштабі, так і національні підприємства, орієнтовані на внутрішній ринок. Виробники визначають якість продукції, її склад, цінову політику та маркетингову стратегію.

Наступним елементом є дистриб'ютори, які забезпечують транспортування продукції та її розподіл між торговельними точками. Вони відіграють важливу роль у формуванні асортименту товарів у магазинах та впливають на доступність продукції для кінцевих споживачів. Роздрібна торгівля представлена супермаркетами, спеціалізованими магазинами та інтернет-платформами.

Крім того, важливим аспектом структури ринку є канали збуту. Традиційні канали представлені фізичними магазинами, однак останніми роками значно зросла роль електронної комерції. Онлайн-торгівля дозволяє споживачам отримувати доступ до ширшого асортименту товарів, порівнювати ціни та здійснювати покупки з мінімальними витратами часу [2] .

Сучасний ринок побутової хімії характеризується високим рівнем конкуренції, що обумовлено великою кількістю виробників та широким асортиментом продукції. У зв'язку з цим формується сегментація ринку за цінovими категоріями: масовий сегмент, середній та

преміальний. Кожен із них орієнтований на певну групу споживачів із різним рівнем доходів та вимогами до якості продукції [2].

Таким чином, ринок побутової хімії є складною системою взаємодії різних економічних суб'єктів, яка постійно розвивається під впливом соціально-економічних та технологічних факторів.

Ринок побутової хімії на сучасному етапі розвитку характеризується стабільним зростанням як на глобальному, так і на національному рівнях. Він має стійку тенденцію до зростання та характеризується високим рівнем адаптивності до сучасних викликів.

Однією з ключових особливостей конкурентного середовища є домінування міжнародних компаній, які мають значні фінансові ресурси, розвинені маркетингові стратегії та високий рівень впізнаваності брендів. Такі компанії активно інвестують у рекламу, інновації та розширення асортименту, що дозволяє їм утримувати лідируючі позиції на ринку. Водночас українські виробники також поступово зміцнюють свої позиції, пропонуючи продукцію за більш доступними цінами та адаптуючи її до потреб місцевого споживача [3].

Конкуренція на ринку побутової хімії проявляється не лише у ціновій боротьбі, але й у сфері маркетингу та брендингу. Значну роль відіграє реклама, яка формує споживчі вподобання та впливає на вибір покупців. Компанії активно використовують різні канали комунікації, зокрема телебачення, інтернет, соціальні мережі та точки продажу [4].

Крім того, конкуренція посилюється за рахунок появи нових гравців на ринку, зокрема малих і середніх підприємств, які пропонують нішеву або екологічну продукцію. Хоча їх частка ринку поки що є відносно невеликою, вони поступово завоюють довіру споживачів за рахунок інноваційності та орієнтації на сучасні тренди [5].

Таким чином, конкурентне середовище ринку побутової хімії в Україні є складним та багатогранним. Воно характеризується високим рівнем конкуренції, значною кількістю учасників та постійною боротьбою за споживача, що стимулює розвиток галузі та підвищення якості продукції.

Поведінка споживачів на ринку побутової хімії є важливим елементом функціонування всього споживчого ринку, оскільки саме вона визначає рівень попиту, структуру продажів та напрям розвитку асортименту продукції. У загальному розумінні споживча поведінка охоплює процеси вибору, придбання та використання товарів, що формуються під впливом економічних, соціальних, культурних і психологічних чинників.

Список використаних джерел

1. E-commerce в Україні: аналіз трендів 2024–2026. URL: <https://cases.media/article/e-commerce-v-ukrayini-analiz-trendiv-2024-2026-na-osnovi-7-5-mln-zamovlen>
2. Ринок побутової хімії в Україні: транснаціональні компанії тут керують балом. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-bytovoj-himii-v-ukraine-transnacionalnye-kompanii-zdes-pravyat-bal>
3. Українські пральні порошки конкурують з імпортними. Як війна змінила ринок побутової хімії. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/ukrainski-pralni-poroshky-konkuruiut-z-importnymy-yak-viyna-zminyla-rynok-pobutovoi-khimii>
4. Аналіз ринку рідкої побутової хімії в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zhidkoj-bytovoj-himii-v-ukraine-2022-god>
5. УНІАН. Як ринок побутової хімії стає більш екологічним. URL: <https://www.unian.ua/society/yak-rinok-pobutovoji-himiji-ta-dekorativnoji-kosmetiki-staye-bilsh-ekologichnim-12846900.html>

Чорний М.В.

*асистент каф. прикладної економіки, підприємництва та публічного управління
НТУ «Дніпровська політехніка»*

РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ЗЕМЛІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ ПІД ЧАС ВИКЛИКІВ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Ринок землі в Україні демонструє стабільне зростання попри війну: станом на початок 2026 року продано понад 1 млн га сільськогосподарських земель, а середня ціна гектара зросла на 96% з початку реформи, досягнувши ~64,6 тис. грн. Мораторій на купівлю-продаж сільськогосподарських земель було знято 01 липня 2021 року – через 20 років після запровадження. Перший місяць після поновлення роботи у травні 2022 року ціни сягали 43 тисяч грн за гектар.

Спочатку право на продаж та купівлю сільськогосподарських земель мали лише фізичні особи. Компанії скористалися цією можливістю з 1 січня 2024 року. Після допуску юридичних осіб, вони стали основними покупцями (60% угод), а ринок перейшов до фази активного розвитку та інституціоналізації. Станом на весну 2026 року ринок землі в Україні демонструє стабільне зростання, попри виклики воєнного стану. Ключовою подією стало досягнення позначки в 1 мільйон гектарів проданих сільськогосподарських угідь з моменту відкриття ринку у липні 2021 року.

Середня вартість сільськогосподарських земель в Україні за підсумками квітня 2026р. склала 69468 грн. В порівнянні з березнем ціна на землю опустилася на 9,4% – тоді вона досягала позначки у 73923 грн. При цьому в найдорожчому регіоні, Івано-Франківській області, земля, навпаки, здорожчала ледь не в півтора рази – з 172757 грн/га в березні до 246873 грн/га у квітні. Загалом продажі землі в квітні 2026р. були менш активними за загальною площею 21965 га, ніж в березні місяці – 24085 га. Наприкінці зими 2026 р. на земельну ділянку значно підвищився попит – площею понад 5000 м² [1].

Традиційною для ринку землі в Україні залишається картина, за якою найдорожче паї коштують в західних та столичній областях. Тож в ТОП-5 регіонів з дорогими угіддями у квітні також входять: Львівська область – 180153 грн; Тернопільська область – 134872 грн; Київська область – 123909 грн; Волинська область – 100274 грн.

В 2025 році найвища середня вартість гектару землі в Україні була зафіксована у квітні – 70165 грн. Раніше це був найвищий показник з початку роботи ринку землі в Україні в липні 2021 року (102102 грн). Проте вже в 2026 році середня ціна землі стрибнула до 95746 грн у січні, наблизившись до рекорду. Щодо регіонів України, де земля продавалася в квітні 2026 р. найдешевше – то це південні та східні області, де безпекова ситуація залишає бажати кращого: Миколаївська обл. – 41040 грн; Сумська обл. – 42979 грн; Донецька обл. – 43613 грн. [1]

Отже, ключові показники стану ринку за 2025–2026 рр. наступні: *обсяги*: з 1.07.2021 р. укладено понад 330 тис. угод купівлі-продажу, якими охоплено понад 1 млн га землі.; *ціна*: середня ціна за гектар зросла майже вдвічі (на 96%) в гривневому еквіваленті, досягнувши понад 64000 грн; *активність за регіонами*: найбільша кількість угод зафіксована у Сумській, Полтавській та Вінницькій областях.; *учасники*: з 1 січня 2024 року ринок відкритий для юридичних осіб, які можуть купувати до 10 тис. га. Зараз близько 60% угод здійснюють саме юрособи, а 40% – фізичні; *вплив війни*: попри повномасштабне вторгнення, ринок працює, демонструючи інвестиційну привабливість землі, але ціни суттєво відрізняються залежно від безпекової ситуації в регіоні. Ринок стає більш прозорим, а земельні ділянки – повноцінним інвестиційним активом, незважаючи на стримуючі фактори, пов'язані з безпековими ризиками.

Список використаних джерел

1. Каут А. В Україні переписали ціни на землю: скільки зараз коштує гектар. URL: <https://share.google/5f8hnLQH6MUz5GbIx>

Shevnina Y.D.

Student of group 076-22z-1

Shapoval V.A.

Ph. D (Econ.), Assoc. Prof.

Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration

Dnipro University of Technology

DEVELOPMENT AND JUSTIFICATION OF A BUSINESS PROJECT FOR PROVIDING EDUCATIONAL SERVICES BY UKRAINIAN ENTREPRENEURS IN AUSTRIA

The intensification of migration flows from Ukraine to Austria following the onset of Russia's full-scale invasion of Ukraine in 2022 has led to the emergence of a unique socio-economic phenomenon. The Ukrainian community in Austria includes a substantial segment of potential entrepreneurs capable of developing new business models. One promising area of entrepreneurial activity is addressing the critical socio-cultural needs of migrants themselves, among which access to high-quality education occupies a central position. As the integration of Ukrainian children into Austrian society requires maintaining connections with the Ukrainian educational system, demand has emerged for supplementary extracurricular educational services. The establishment of such educational centers by Ukrainian immigrants enables the effective combination of commercial viability with a deep and empathetic understanding of the needs, concerns, and expectations of consumers. This represents a classic example of successful migrant entrepreneurship in the field of non-formal education.

According to official monitoring data provided by the Österreichischer Integrationsfonds (ÖIF) and Statistik Austria [1], approximately 12.7 thousand Ukrainian citizens resided in Austria as of January 1, 2022. A significant share of this population consisted of university students, highly qualified professionals, and their family members. Following the outbreak of the full-scale war and the escalation of military hostilities, the number of Ukrainians seeking refuge and obtaining temporary protection status increased dramatically, reaching more than 94,000 individuals at present. A pronounced gender imbalance can be observed within the Ukrainian migrant community. Women account for nearly two-thirds of the population (60.9%), while men represent only 39.1%. For providers of educational services, this factor is particularly significant, as the majority of potential clients are women who frequently combine household responsibilities, childcare, and efforts to integrate into Austrian society.

Another important characteristic of the Ukrainian migrant population is its age structure. Since women with children constituted the primary group seeking protection in Austria, this demographic composition has directly influenced the overall age distribution of Ukrainians residing in the country. Consequently, the share of younger age groups is significantly higher than in the general Austrian population. Nearly one-third of Ukrainians (29.5%) are children and adolescents under the age of 20, compared to 19.1% among Austria's total population. Similar to the national demographic structure, slightly more than half of Ukrainians (58.4%) belong to the working-age category of 20–59 years. Only 12.1% of Ukrainians are over the age of 60, which is less than half the corresponding figure for Austria's overall population (28.1%) [1]. This demographic structure creates favorable conditions for the establishment and sustainable operation of a future educational center. The population composition generates a synergistic effect: a high proportion of children ensures stable demand for educational services, while the substantial number of working-age adults provides a potential pool of qualified personnel, including teachers and administrative staff, drawn directly from the Ukrainian community.

The geographical distribution of Ukrainian migrants across Austria represents another important factor. Austria is divided into nine federal states stretching from west to east. The primary destination for displaced Ukrainians has been the federal capital, Vienna, where 45.2% of all Ukrainian citizens residing in Austria (42,532 individuals) were officially registered as of January 1, 2026 [1]. Vienna attracts migrants due to its developed infrastructure, broader labor market

opportunities, and access to social support services. The selection of Vienna as the primary location for launching the educational center is strategically and economically justified for several reasons. First, the capital offers the largest market capacity due to the highest concentration of the target audience, thereby reducing customer acquisition costs and ensuring stable demand. Second, Vienna's advanced transport and social infrastructure facilitates accessibility for clients while creating extensive opportunities for cooperation with local integration initiatives and charitable organizations.

The level of integration of Ukrainians into Austrian society constitutes another critical factor for assessing the viability of the proposed educational center. Key indicators include language proficiency, employment status, and the transition from temporary protection to the residence permit category known as "Rot-Weiß-Rot plus." German language proficiency demonstrates a steadily positive trend while simultaneously revealing a continuing demand for educational support. According to studies conducted by ÖIF, the majority of displaced Ukrainians in 2022 possessed either no knowledge of German or only basic A1-level skills. Over the subsequent years, the situation improved significantly due to widespread participation in language courses. At present, approximately 49% of Ukrainians have achieved the intermediate integration level B1, enabling them to communicate effectively in everyday situations and perform basic professional tasks. However, the proportion of individuals possessing higher levels of language proficiency (B2 and C1), which are essential for highly qualified employment and admission to Austrian higher education institutions, remains relatively low at approximately 15–20%. Consequently, expanding the market supply of language-learning services – including courses covering all proficiency levels from A1 to C1 as well as specialized training focused on speaking, writing, listening comprehension, and reading skills – represents an attractive and strategically relevant component of the educational center's course portfolio.

An important strategic indicator for forecasting the life cycle of the educational center's services is the target audience's intention regarding the duration of their stay in Austria. According to ÖIF monitoring data collected in early 2026, the majority of Ukrainians residing in Austria demonstrate a clear preference for long-term or permanent residence in the country. This trend is evidenced by the growing number of Ukrainian citizens transitioning from temporary protection status (Ausweis für Vertriebene, informally referred to as the „Blaue Karte“) to the residence permit category "Rot-Weiß-Rot – Karte plus," which grants long-term residence and employment rights. Such permits are generally issued for periods ranging from one to three years, with the possibility of renewal. It is important to note that obtaining this residence status requires applicants to be officially employed for approximately twelve months, meet established income requirements, and contribute taxes to the Austrian government. As a result, many Ukrainians gradually become integrated into the labor market, achieve financial stability, and begin planning their future lives within Austrian society. This process contributes to the formation of a sustainable and solvent consumer base for educational services.

Given the motivations and psychological circumstances of the contemporary Ukrainian community in Austria, both adults and their children should be considered potential consumers of educational services. The selection of these customer categories is justified by the specific challenges and needs that the educational center is expected to address. The educational needs of children differ significantly depending on their stage of psychological development and degree of adaptation to the Austrian educational system. For this reason, two distinct age groups were selected for detailed analysis. The first profile represents children of primary school age (8–9 years old). For this group, the primary focus is on adaptation support, preservation of native language competence, cognitive development, and integration into the new environment through interactive and play-based learning activities. The second profile represents adolescents (14–15 years old). This age group faces a particularly critical developmental period characterized by the need for career orientation, preparation for examinations, language integration at levels A2–B2, and psychological support during socialization among peers. For the adult population, segmentation was conducted primarily according to German language proficiency and employment status. Two principal profiles were identified. Profile One: Limited Language Proficiency. Individuals within this category possess insufficient

German-language skills to compete effectively in the labor market. As a result, they often engage in low-paid activities, frequently without formal employment contracts, such as cleaning services, childcare, domestic assistance, and similar occupations. Many members of this group receive basic state support (Grundversorgung) while attending evening language courses. Profile Two: Advanced Language Proficiency. This category includes Ukrainians who have obtained a new residence permit granting legal long-term residence in Austria and who have maintained official employment for more than one year. These individuals demonstrate a substantially higher degree of social and economic integration and possess greater purchasing power.

The analysis of the developed customer profiles highlights the diversity of needs within the target audience and demonstrates that the educational center cannot rely on a standardized, one-size-fits-all service offering. Instead, its educational products, pricing strategy, and communication approach must be tailored to the specific characteristics of each segment. The analysis of the developed customer profiles demonstrates the diversity of needs within the target audience and confirms that the educational center cannot successfully operate with a universal service offering. For the children's segment, which is expected to account for approximately 85% of all clients, the center should function as a space for adaptation, educational support, and psychological well-being. Educational activities should combine academic subjects from the school curriculum and German language instruction with interactive learning methods, creative activities, and personal development opportunities. By offering a portfolio of educational courses – initially limited to several core programs and gradually expanded over time – the center will strengthen students' academic competencies while simultaneously preserving their linguistic and cultural identity. Services may be delivered through both individual and group-based learning formats. In addition to formal educational activities, the center should organize a variety of social and community-oriented events, including board game evenings, movie screenings, seasonal workshops, and summer camps. Such initiatives contribute to reducing psychological stress, facilitating social integration, and strengthening interpersonal connections within the Ukrainian community. For the adult segment, representing approximately 15% of the target audience, the center should serve as a hub for educational and social opportunities. Parents will be able to meet other families, establish personal and professional networks, exchange experiences, and receive support throughout the integration process. At the same time, the center will provide German language instruction at multiple proficiency levels as well as specialized courses focused on developing specific competencies, including speaking, writing, listening comprehension, and reading skills. Consequently, the identified customer profiles form the foundation for designing the educational center's service portfolio, pricing strategy, and long-term market positioning.

Summarizing the findings of the study, it can be concluded that a significant proportion of Ukrainians currently residing in Austria perceive the country as a destination for long-term settlement. Nevertheless, many individuals have not yet achieved full integration into Austrian society and everyday life. This population segment requires accessible and practical educational solutions that facilitate the acquisition of essential skills without excessive financial or time investments. Therefore, educational entrepreneurship in this context can be regarded as a specific manifestation of social business. Its value proposition is characterized by a multidimensional structure that simultaneously addresses individual needs, generates societal value through the development of human and intellectual capital, and serves as a mechanism for supporting migrant adaptation and social integration. The proposed educational center thus represents not only a commercially viable entrepreneurial initiative but also a socially significant project capable of strengthening community resilience, promoting educational inclusion, and facilitating the successful integration of Ukrainian migrants into Austrian society.

References

1. Ukrainische Bevölkerung in Österreich. Integration in zahlen 2025. URL: https://www.integrationsfonds.at/fileadmin/content/AT/monitor/OEIF_Mediathek_Factsheet_Ukraine.pdf

A CONCEPTUAL APPROACH TO IDENTIFYING THE CONDITIONS FOR ENSURING SMALL BUSINESS RESILIENCE

One of the ways to ensure the effective development of small business is to substantiate a methodological approach to assessing the relationship between the level of intrapreneurship development and the resilience of a small enterprise. For this purpose, a combination of quantitative and qualitative methods may be used, making it possible to take into account both the objective performance results of the enterprise and internal managerial characteristics related to employee behaviour, organizational culture, and readiness for change [1].

Within such an approach, it is advisable to distinguish two groups of indicators. The first group should characterize the level of intrapreneurship development within the enterprise and include employee initiative, autonomy in decision-making, management support for new ideas, employees' willingness to take responsibility for implementing changes, the level of internal communication, and employee participation in improving business processes. The second group of indicators should reflect small business resilience through its ability to maintain core functions, adapt quickly to changes, recover operations after crisis impacts, and identify new opportunities for development.

Of particular interest is the investigation of whether different components of intrapreneurship have an equal impact on individual dimensions of resilience. For example, employee autonomy may have a stronger influence on the speed of decision-making, whereas innovative initiative may affect the enterprise's ability to adapt products, services, and business processes to new market conditions. At the same time, well-developed internal communication can contribute to faster information exchange, better coordination of actions, and a reduced risk of managerial errors in an unstable environment.

On this basis, it is advisable to develop a system of relationships between the main components of intrapreneurship and the corresponding characteristics of small business resilience. This would make it possible to move from a general statement regarding the positive impact of internal entrepreneurial activity to identifying specific channels through which this impact occurs. In the future, this may provide a basis for developing an integral indicator of intrapreneurial resilience of a small enterprise, combining the assessment of internal entrepreneurial activity with the business's ability to adapt to external changes.

The practical value of such an approach lies in the possibility of identifying weaknesses in the internal environment of a small enterprise. If a low level of resilience is associated not only with a shortage of financial resources but also with insufficient employee autonomy, weak support for initiatives, or the absence of mechanisms for implementing new ideas, managerial measures can be directed specifically toward the development of these characteristics. Thus, intrapreneurship can be viewed not only as a theoretical component of entrepreneurial behaviour but also as a practical tool for managing small business resilience [2].

Further empirical research may focus on testing the assumption that enterprises with a higher level of internal entrepreneurial activity demonstrate a stronger ability to adapt to crisis conditions, restructure internal processes more rapidly, and make more active use of new market opportunities. Testing this relationship will make it possible to identify the most significant intrapreneurship factors and to develop practical tools for assessing and strengthening the resilience of small enterprises.

As a result, the strategic management of small business resilience may be complemented by a new direction — the purposeful formation of an intrapreneurial environment. This involves creating organizational conditions under which employees not only perform their assigned functions but also actively participate in identifying development opportunities, improving processes, and developing responses to external challenges. Under such an approach, internal entrepreneurial potential becomes one of the strategic resources of a small enterprise, capable of partially compensating for limited

financial and material resources and increasing its ability to operate sustainably in the long term under conditions of uncertainty (Fig. 1).



Fig. 1. Two Groups of Indicators for Assessing Intrapreneurship and Small Business Resilience

To ensure a logical relationship between employee initiative, autonomy in decision-making, management support for new ideas, employees' willingness to take responsibility for implementing changes, and small business resilience, these characteristics should be considered not as separate independent factors but as sequential elements of a single internal mechanism of enterprise development.

The initial condition of such a mechanism is management support for new ideas. It creates an environment in which employees understand that their proposals can be heard, considered, and implemented. In the absence of such support, even a high level of employee initiative may fail to produce practical results. Therefore, the role of management is not limited to making final decisions but also includes creating conditions for employees to demonstrate entrepreneurial behaviour.

At the same time, it is important to provide employees with a certain degree of autonomy in decision-making. Autonomy enables employees not only to propose ideas but also to act promptly within the scope of their authority, respond to problematic situations, and participate in improving business processes. Combined with management support, it creates a foundation for the development of employee initiative.

Initiative, in turn, is reflected in employees' ability to independently identify problems and opportunities, propose new solutions, seek ways to optimize costs, improve customer service and work organization, or develop new products and areas of activity. However, the mere existence of ideas does not necessarily lead to actual changes in the enterprise. Therefore, an important element is employees' willingness to take responsibility for implementing the proposed solutions.

Responsibility is what ensures the transition from initiative to practical results. Employees not only suggest changes but also participate in their implementation, assess the consequences, adjust their actions, and focus on achieving specific outcomes. Thus, management support, autonomy, initiative, and responsibility complement one another and together form the internal intrapreneurial capability of a small enterprise.

The practical result of such capability is the enterprise's ability to implement changes more rapidly, adapt business processes to new conditions, identify alternative solutions, and use available resources more efficiently. It is through these changes that intrapreneurship becomes linked to small business resilience. The more developed internal initiative, autonomy, support for new ideas, and employee responsibility are, the greater the enterprise's ability to respond promptly to external challenges, maintain its core functions, and take advantage of new opportunities for further development.

Therefore, small business resilience should be viewed as the result not only of the availability of financial or material resources but also of the effective organization of internal entrepreneurial activity. It is the combination of management support, an adequate level of employee autonomy, employee initiative, and responsibility for implementing changes that creates internal potential capable of enhancing the adaptability, flexibility, and ability of a small enterprise to operate under conditions of uncertainty.

References

1. Litvinov Yu. SMALL BUSINESS CHALLENGES AND A STRATEGIC VISION OF RESILIENCE THROUGH THE LENS OF INTRAPRENEURSHIP. International Scientific and Practical Conference "Interdisciplinary Science in the Context of Global Transformations: Theory, Practice and Emerging Challenges": Conference Proceedings (San Francisco, USA, June 23, 2026). San Francisco, USA: Golden Quill Publishing, 2026. 77 pages.
2. Blaga, N. (2025). PROBLEMS OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY. *Economy and Society*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-1473>.
3. Soltanifar, M., Hughes, M., O'Connor, G., Covin, J., & Roijakkers, A. H. W. M. (2023). Unlocking the potential of non-managerial employees in corporate entrepreneurship: A systematic review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 29(11), 206–240. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2022-0333>

Романюк Н.М.

*к.е.н., доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління,
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Паніна А.В.

студентка гр. МНм-25з-3, факультет менеджменту, НТУ «Дніпровська політехніка»

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТПЛЕЙС-ПЛАТФОРМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

Для торговельних мереж маркетплейс давно перестав бути експериментом. Покупець звик шукати товар в одному місці, порівнювати пропозиції й отримувати доставку без зайвих кроків, а мережа з власними магазинами та вузьким асортиментом опиняється в невідгданому становищі. За рейтингами найбільших інтернет-магазинів України, лідер ринку Rozetka мав у 2025 році виручку близько 43 млрд грн, Epicentr (Epicentrk.ua) – близько 8,1 млрд грн, а десять найбільших гравців разом забезпечили приблизно 38 % обсягу онлайн-торгівлі країни [1]. Тобто ринок концентрується навколо кількох платформ, і мережа, яка запізнюється з власним рішенням, ризикує втратити частину покупців назавжди.

Проте запуск маркетплейсу – це не просто додавання нового сайту до наявного бізнесу. Мережа переходить від моделі, де вона сама закуповує, зберігає й продає товар, до моделі посередника між незалежними продавцями та покупцями. Відповідно змінюються і ризики:

частина з них стосується технологій, частина – управління продавцями, ще частина – довіри клієнтів. Метою цієї роботи є розгляд основних груп ризиків проєкту впровадження маркетплейс-платформи в торговельній мережі та підходів до управління ними.

Спочатку варто зазначити, що ризик проєкту та ризик операційної діяльності платформи – різні речі, хоча на практиці вони тісно переплітаються. Проєктні ризики пов'язані з тим, чи вдасться вчасно і в межах бюджету запустити платформу: помилки в оцінці термінів, нестача компетенцій у команді, складнощі інтеграції з обліковими системами. Операційні ризики виникають уже після запуску: недобросовісні продавці, зриви доставки, шахрайство, витоки даних. Керування проєктом має враховувати обидві групи, бо архітектурні рішення, ухвалені на старті, визначають, наскільки легко буде контролювати платформу пізніше.

Методологічну основу управління проєктними ризиками традиційно становить підхід, закладений у стандарті PMBOK: планування управління ризиками, їх ідентифікація, якісний та кількісний аналіз, планування реагування, моніторинг і контроль [2]. Якісна оцінка дозволяє відсортувати виявлені ризики за ймовірністю та впливом, а кількісна – перевести найсуттєвіші з них у вимірні наслідки для строків і бюджету проєкту [3]. Для маркетплейсу така послідовність особливо корисна, оскільки кількість потенційних загроз велика, а ресурси проєктної команди обмежені. Без пріоритизації легко витратити зусилля на другорядні питання, залишивши поза увагою критичні.

Технологічні ризики в такому проєкті концентруються навколо інтеграції. Платформа має обмінюватися даними з обліковою системою мережі, складськими програмами, платіжними сервісами, службами доставки та системами самих продавців. Кожна така ланка – потенційне джерело збоїв. Особливо небезпечна ситуація, коли дані про залишки та ціни оновлюються із затримкою: покупець замовляє товар, якого вже немає, і втрачає довіру до платформи. Дослідники McKinsey також звертають увагу на проблему розрізнених даних: якщо взаємодії на маркетплейсі не повертаються в єдину систему, мережа втрачає важливу інформацію про клієнтів і не може будувати персоналізовані пропозиції [4]. До цієї ж групи належить безпека: платформа накопичує персональні та платіжні дані тисяч користувачів, а цінова політика й товарні дані проходять через системи, які мережа контролює не повністю [4].

Дані – окрема і недооцінена зона ризику. Яскравим застереженням є історія Target Canada. Компанія відкрила 133 магазини в Канаді у 2013 році, а вже 2015-го оголосила про закриття всієї мережі з чистим збитком близько 4,1 млрд доларів. Однією з ключових причин були помилки в новій системі управління ланцюгом постачання: близько 75 тисяч товарних позицій довелося внести в систему менш ніж за 18 місяців, тоді як для подібних проєктів експерти радять три-чотири роки, а точність даних, за внутрішніми оцінками, становила лише близько 30 % [5]. Маркетплейс стикається з тією самою проблемою в ще гострішій формі: каталог формують не одна закупівельна команда, а сотні чи тисячі продавців, і якість описів, фото та характеристик залежить від кожного з них. Тому на етапі проєктування потрібні чіткі стандарти даних і автоматична перевірка карток товарів до публікації.

Організаційні та кадрові ризики пов'язані з тим, що логіка роботи мережі й логіка роботи маркетплейсу відрізняються. Закупівельники, склад, служба підтримки звикли до власного асортименту, а тут їм доводиться взаємодіяти із зовнішньою мережею продавців. McKinsey описує це як зміну фокусу: від внутрішнього управління до роботи з екосистемою партнерів [4]. Якщо працівники сприймають платформу як загрозу власним продажам, виникає опір, який не завжди буває відкритим: він може виражатися у повільній обробці заявок продавців, відсутності пріоритету для проєкту або спробах «підігнати» правила платформи під інтереси власного асортименту. Окрім цього, команди часто не мають досвіду з модерації контенту, роботи з претензіями та суперечками між покупцями і продавцями, і ці компетенції доводиться створювати або залучати ззовні.

Окремий блок становлять ризики, пов'язані з продавцями. Репутація платформи складається з досвіду покупців, а покупець рідко розрізняє, хто саме порушив умови – мережа чи сторонній продавець. Тому вибір моделі допуску стає стратегічним рішенням. Target,

наприклад, запустила у 2019 році маркетплейс із доступом лише за запрошенням і в обмеженій кількості суміжних категорій, щоб контролювати якість та знизити ризики [4]. В Україні «Епіцентр» обрав подібний шлях обережності: на його маркетплейсі можуть працювати лише ФОП другої та третьої груп або ТОВ, а продавці за схемою дропшипінгу не допускаються [6]. Незалежно від того, яку політику обрано, її слід закласти ще до запуску, оскільки зміни правил допуску після появи першої хвилі продавців завжди болісні.

Фінансові ризики проєкту проявляються у двох формах. Перша – перевищення бюджету через недооцінку складності інтеграції та потреби в подальшому розвитку. Друга – тривала окупність: маркетплейс потребує масового залучення і покупців, і продавців, і до досягнення критичної маси платформа може тривалий час працювати на збиток. За повідомленнями галузевих медіа, лише в «Епіцентр Маркетплейс» засновники вклали кілька мільярдів гривень з моменту запуску у 2020 році [7]. Така цифра нагадує: проєкт такого масштабу вимагає стратегічного терпіння, а не очікування швидкої віддачі. Тому під час планування бюджету доцільно закладати резерв на непередбачені витрати та визначати проміжні контрольні показники, за якими приймається рішення про продовження інвестицій.

З практичного погляду систематизувати ризики такого проєкту зручно за двома вимірами: за етапом (проєктування, запуск, масштабування) та за джерелом (технологічні, організаційні, ринкові, пов'язані з продавцями). На етапі проєктування найвищу вагу мають архітектурні та інтеграційні ризики, на етапі запуску – ризики якості даних і допуску продавців, на етапі масштабування – ризики навантаження, безпеки та репутації. Така матриця допомагає зрозуміти, яких саме заходів потребує кожна фаза проєкту, і не змішувати їх в одному загальному реєстрі.

Логістичні та сервісні ризики мають особливу вагу, бо саме вони найчастіше формують враження покупця від платформи. У класичній моделі мережа сама відповідає за зберігання й доставку, а на маркетплейсі частина товарів відправляється зі складів продавців, і якість виконання замовлень стає менш прогнозованою. Строки відправлення, стан упаковки, поводження з поверненнями, швидкість відповіді служби підтримки залежать від десятків різних учасників, але покупець оцінює платформу загалом. Тому ще на етапі проєктування необхідно визначити, які стандарти сервісу є обов'язковими для продавців, як вони вимірюються і які санкції передбачені за їх порушення. Корисним є й поступовий перехід від спрощеної моделі до більш контрольованої, коли для частини продавців доступні фулфілмент-послуги самої мережі.

Правові та безпекові ризики виникають через те, що платформа одночасно виступає майданчиком для угод і оператором персональних та платіжних даних. Мережа має визначити, яку відповідальність вона несе за товари сторонніх продавців, як оформлюються претензії споживачів, як розподіляються обов'язки щодо захисту даних. Недостатньо чітка юридична конструкція, закладена на старті, пізніше обертається суперечками з клієнтами та контролюючими органами. Платіжні операції, у свою чергу, потребують окремої уваги до безпеки: як показує інформація, яку наводять аналітики McKinsey, цінні дані проходять через системи, що не повністю контролюються самим ритейлером [4], тому кожен зовнішній сервіс, підключений до платформи, слід розглядати як потенційну точку вразливості та перевіряти до інтеграції.

Ринкові ризики стосуються того, як маркетплейс впишеться в наявний бізнес мережі й у конкурентне середовище. З одного боку, платформа розширює асортимент і приваблює нових покупців; з іншого – продавці можуть пропонувати товари, що конкурують із власними позиціями мережі, а це створює конфлікт інтересів у ціноутворенні та просуванні. Одночасно ринок залишається висококонцентрованим: за рейтингами, десять найбільших інтернет-магазинів забезпечують близько 38 % онлайн-продажів країни [1], тому новому або слабшому гравцю складно швидко набрати аудиторію без значних маркетингових витрат. Це означає, що ставка на «просто запуск» без чітко сформульованої пропозиції для покупців і продавців (чим платформа краща за наявні) є одним із найбільш недооцінених ризиків.

Превентивні заходи доцільно будувати за принципом поступовості. Запуск у пілотному режимі з обмеженим набором категорій і ретельно відібраними продавцями дозволяє виявити проблеми до того, як вони стануть масовими. Автоматизований контроль якості карток товарів, чіткі правила модерації та прозора система рейтингів знижують ризик репутаційних втрат. Єдине джерело правди для даних про залишки, ціни та клієнтів зменшує ймовірність збоїв при інтеграції. Нарешті, регулярний перегляд реєстру ризиків (бажано щомісяця на етапі запуску) дозволяє швидко реагувати на нові загрози, які неможливо передбачити на початку проєкту.

Впровадження маркетплейс-платформи в торговельній мережі поєднує класичні ризики ІТ-проєкту зі специфічними ризиками посередницької моделі, і ключову небезпеку становить не окрема технологічна проблема, а недооцінка взаємозв'язку між ними. Досвід Target Canada показує, що поспіх і недостатня увага до якості даних здатні зруйнувати навіть добре профінансований проєкт, а українські приклади свідчать про цінність обережної політики допуску продавців і довгострокового бачення. Перспективним напрямом подальших досліджень є створення типового реєстру ризиків для проєктів запуску маркетплейсів середніми торговельними мережами з урахуванням українських реалій.

Список використаних джерел

1. Highest-earning online stores in Ukraine 2025. Statista. URL: [statista.com](https://www.statista.com)
2. Project Risk Management According to the PMBOK. URL: [projectengineer.net](https://www.projectengineer.net)
3. How to link the qualitative and the quantitative risk assessment. Project Management Institute. URL: [pmi.org](https://www.pmi.org)
4. Moving past friend or foe: How to win with digital marketplaces. McKinsey & Company. URL: [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)
5. 6 Lessons Learned From The Target Canada Supply Chain Failure. Panorama Consulting. URL: [panorama-consulting.com](https://www.panorama-consulting.com)
6. Як почати продавати на маркетплейсі Епіцентр. Horoshop. URL: horoshop.ua
7. Як айтівці створюють «Епіцентр Маркетплейс», який щомісяця відвідують 25 млн клієнтів. DEV.ua. URL: dev.ua

Літвінов Ю. І.

*к.т.н., доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління
НТУ «Дніпровська політехніка»*

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПІДПРИЄМЦІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТІЙКОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Стійкість малого бізнесу залежить перш за все від здатності своєчасної оцінки зміни зовнішнього середовища, прогнозування можливих ризиків, знаходження альтернативних джерел ресурсів та коригування бізнес-моделі відповідно до нових умов. Особливого значення набуває розвиток підприємницьких компетентностей, пов'язаних із прийняттям рішень в умовах невизначеності. Для малого бізнесу, де значна частина управлінських функцій часто зосереджена безпосередньо у власника, якість його знань і навичок впливає на швидкість реакції підприємства на кризові зміни. Саме тому освітня підготовка повинна бути орієнтована не лише на базові знання з економіки та підприємництва, а й на розвиток стратегічного мислення, ризик-менеджменту та навичок з планування різних сценаріїв розвитку.

Цифрові компетентності також стають одним із ключових чинників стійкості малого бізнесу. Використання електронної комерції, цифрових каналів комунікації з клієнтами, CRM-систем, онлайн-платежів, хмарних сервісів та аналітичних інструментів дозволяє

підприємствам швидше адаптуватися до змін попиту, знижувати окремі операційні витрати та розширювати ринки збуту. Важливу роль відіграє і розвиток управлінських компетентностей. Підприємець повинен бути здатним не лише організовувати поточну діяльність, а й формувати гнучку систему управління, делегувати повноваження, мотивувати працівників та створювати умови для прояву внутрішньої ініціативи. За таких умов персонал стає не лише виконавцем, а додатковим джерелом ідей щодо оптимізації бізнес-процесів, покращення сервісу та пошуку нових напрямів розвитку. Не менш важливою є фінансова освіта. В умовах нестабільності підприємцю необхідно вміти контролювати грошові потоки, оцінювати фінансову стійкість підприємства, формувати резерви, управляти витратами та обґрунтовано використовувати кредитні й грантові інструменти. Низький рівень таких компетентностей підвищує ризик прийняття короткострокових рішень, які можуть погіршувати фінансовий стан підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, між рівнем освіти підприємця та стійкістю малого бізнесу існує прямий функціональний взаємозв'язок. Разом із тим для забезпечення стійкості недостатньо лише одноразового здобуття освіти. В умовах швидких технологічних, економічних та регуляторних змін особливого значення набуває безперервне навчання протягом усього періоду підприємницької діяльності. Це передбачає короткострокові освітні програми, професійне консультування, участь у тренінгах, бізнес-інкубаторах, акселераційних програмах та інших формах практикоорієнтованого навчання.

На рівні державної та регіональної політики доцільним є поєднання фінансової підтримки малого бізнесу з освітніми компонентами. Надання грантів, пільгового кредитування або інших інструментів підтримки буде більш результативним за умови, якщо підприємці одночасно отримуватимуть знання щодо фінансового планування, управління ризиками, цифровізації та розвитку бізнес-моделі.

Отже, освітній фактор має розглядатися як один із системоутворюючих елементів підвищення стійкості малого бізнесу. Його вплив проявляється не безпосередньо, а через формування комплексу компетентностей, які підвищують здатність підприємця передбачати ризики, адаптуватися до змін, відновлювати діяльність після кризових впливів та використовувати нові можливості для розвитку.

Ashcheulova O.M.

Associate Professor,

Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration

Dnipro University of Technology

Dementieva N.V.

Senior Lecturer,

Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration

Dnipro University of Technology

ENTREPRENEURSHIP IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW: ADAPTATION, RESILIENCE AND RECOVERY

Following the declaration of martial law in Ukraine on February 24, 2022, the majority of business entities lost the ability to operate normally due to hostilities, the economic crisis, or the occupation of the territories where their business activities were conducted. The defense of Ukraine and the protection of its political and economic sovereignty, territorial integrity, and inviolability is a matter of vital importance. Entrepreneurial activity is a crucial element of the state's functioning, particularly under martial law. Martial law has exacerbated certain existing challenges for micro, small, and medium-sized enterprises; supply chains have been disrupted, and consumer purchasing

power along with domestic demand for goods and services has declined. Entrepreneurs are compelled to seek new business partners and clients while also exploring opportunities in foreign markets.

State authorities responded promptly to the needs of the business community. As early as March 18, 2022, the Cabinet of Ministers of Ukraine adopted Resolution No. 314, titled "Certain Issues Regarding the Conduct of Entrepreneurial Activity Under Martial Law." Martial law constitutes a special legal regime; for the business sector, its imposition entails temporary restrictions on the rights and legitimate interests of entrepreneurs, while the legal framework governing entrepreneurial activity is defined by, among other instruments, the Laws of Ukraine "On the Defense of Ukraine" and "On the Legal Regime of Martial Law," as well as other regulatory acts. At the same time, boosting entrepreneurial activity is a key factor in strengthening the state's economic resilience and, consequently, its ability to effectively withstand the aggressor.

Martial law falls within the scope of the "special period," and economic activity during this period is conducted in accordance with the regulations governing the special economic regime. This special economic regime is characterized by the following features:

- it is implemented to achieve a specific objective ensuring the protection of Ukraine's sovereignty, territorial integrity, and inviolability, as well as upholding and guaranteeing human rights and freedoms;

- it operates under the conditions of the special period during mobilization (excluding targeted mobilization), during martial law and/or wartime, and partially during the recovery period following the cessation of hostilities [1].

Following the onset of Russia's full-scale aggression, the Verkhovna Rada of Ukraine introduced a series of legislative initiatives aimed at supporting business activity during the war. These legal measures included relaxed business requirements, accessible lending, opportunities to relocate from active combat zones, and the implementation of other economic, regulatory, and organizational solutions that enabled businesses not only to adapt but also to continue developing.

With the start of the full-scale invasion, a number of changes were adopted regarding the state registration of legal entities and individual entrepreneurs, taxation and reporting during martial law, and the registration of legal entities, individual entrepreneurs, and civic associations. These changes encourage business entities to operate effectively under wartime conditions.

In particular, the Ukrainian government expanded the scope of the "e-Vidnovlennia" (e-Recovery) program, increasing the number of eligible business activity categories from three to fifteen. Through this program, Ukrainian entrepreneurs can participate in the country's recovery and help citizens repair or rebuild their homes. For instance, any enterprise regardless of size that trades in construction materials and holds an MCC code meeting the program's criteria can participate in "e-Vidnovlennia."

However, despite significant state support for entrepreneurship particularly during the first year of the war the primary responsibility for business survival and development rests with the entrepreneurs themselves. Therefore, formulating successful strategies for adapting to the multifaceted uncertainty of the external and internal environments faced by business entities during martial law requires the implementation of flexible business models and innovative technologies.

One of the defining trends in small business adaptation in 2025 has been comprehensive digitalization: 67% of enterprises use online channels for communication and sales, and the share of e-commerce has risen from 15% to 24%, enabling them to mitigate physical risks, optimize costs, and expand their customer base. A second strategic response has been an export-oriented approach: entering international markets, adhering to ISO standards, obtaining product certification, and establishing cross-border logistics chains secure foreign currency inflows and hedge against wartime risks. A third vector is energy autonomy: businesses are investing in generators, battery storage systems, solar panels, and satellite communications thereby increasing costs but ensuring operational continuity and laying the groundwork for a future transition to energy-efficient and "green" technologies [2].

Current business conditions indicate that, to overcome today's adverse challenges, entrepreneurs must establish cooperation with other business entities. Amid the war, the principles of

consolidation within the business sector and cooperation based on regional or sectoral lines are emerging as a trend, enabling the rapid resolution of issues regarding the production of goods that are in demand under wartime conditions.

References

1. Pankova L.O., Hutsaliuk O.V. (2023) Entrepreneurial activity in Ukraine under martial law. Juridical Scientific and Electronic Journal. No. 6. P. 220–223. URL: https://www.lsej.org.ua/6_2023/49.pdf
2. Mykhailenko D.H. (2024) Suchasni tendentsii rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Modern trends in the development of small entrepreneurship in Ukraine]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>

Dementieva N.V.

senior lecturer

Vasilyeva O.B.

assistant

National Technical University "Dnipro Polytechnic", Dnipro

E-COMMERCE: CURRENT TRENDS AND PROSPECTS FOR BUSINESS DEVELOPMENT

The digital transformation of the global economic space has led to the institutionalization of e-commerce as a leading driver of retail and wholesale trade. As of the end of 2026, the global e-commerce market has finally overcome the period of post-pandemic turbulence and adapted to new geopolitical challenges. According to leading analytical agencies, the share of digital sales in the overall structure of global retail has firmly established itself above 21% [6], which confirms the irreversibility of the process of virtualization of market relations.

For Ukraine, the conditions of ongoing martial law, systematic destruction of energy infrastructure, blackouts, and migration processes have forced domestic e-commerce to form a unique, ultra-resilient (anti-fragile) operating model. Digital commerce has evolved from a simple tool for optimizing costs into a strategic sector for ensuring the vital activity of the national economy and preserving the entrepreneurial activity of small and medium-sized businesses.

The development of e-business in the current 2026 is determined by several fundamental technological shifts. 1) The dominance of mobile and social commerce (m-commerce & s-commerce): the share of purchases made using mobile devices in 2026 reached ~60% in the overall structure of global e-commerce. There is a gradual blurring of the boundaries between social networks and trading platforms. Thanks to the development of tools such as TikTok Shop and Instagram Checkout, the consumer makes a purchase directly within the media content, minimizing the customer journey. 2) GenAI-based second-generation hyper-personalization: While in 2024, artificial intelligence served as a basic recommendation engine, in 2026 AI algorithms will independently generate dynamic interfaces for a specific user, change pricing in real time depending on demand, and automate up to 85% of customer support through intelligent chatbots. 3) Scaling B2B e-commerce: The wholesale e-commerce segment has significantly surpassed the retail segment (B2C) in terms of capitalization. Corporate buyers are massively switching to digital procurement interfaces, abandoning traditional methods of interaction with sales representatives.

The Ukrainian e-commerce market in 2024–2026 demonstrated unprecedented adaptability to destructive environmental factors. According to research by Promodo, WayForPay, and the InVenture platform, the volume of the domestic e-commerce market in 2025–2026 was recorded at UAH 275–280 billion (about \$4 billion in equivalent), which indicates nominal market growth despite the war.

The main factors of the stability of the Ukrainian e-commerce sector were: 1. Logistical breakthrough: uninterrupted operation of private and state operators (Nova Poshta, Ukrposhta), which were able to implement autonomous power supply systems and ensure the functioning of the network of post offices and delivery points during power outages. 2. Financial and technical integration: rapid spread of non-cash payments and instant payments (Apple Pay, Google Pay), as well as financial instruments for deferred payment (BNPL - "Purchase in installments" from leading banks of Ukraine). 3. Legalization and fiscalization of the market: a characteristic feature of 2026 in Ukraine was the mass introduction of Software Registrars of Settlement Operations (PRRO). State regulation has actually eliminated "gray" settlement schemes (transfers to cards of individuals), which has forced SMEs to build transparent digital business models. This is confirmed by the rapid growth in registrations of new individual entrepreneurs in the field of KVED 47.91 (retail trade on the Internet). Structural changes in niches in Ukraine in recent periods demonstrate an asymmetric distribution of consumer demand: electronics and household appliances demonstrate stable growth (+37% in hryvnia equivalent) due to the constant need of the population for energy equipment (charging stations, generators, inverter systems) and devices for remote work; food and FMCG showed stable growth (+39-45%) due to the formation of a stable habit of the urban population to order express food delivery from supermarkets; the Fashion segment (Clothing and footwear) experienced a certain decline in dollar equivalent due to the high level of external migration and the reorientation of consumer budgets to basic necessities.

To ensure business continuity, e-commerce entities in Ukraine need to implement comprehensive protection tools in three critical areas: logistics decentralization (Micro-Fulfillment) (avoidance of concentration of 100% of inventory in one central warehouse and distribution of the remaining inventory between several regional mini-hubs. It is mandatory to use logistics outsourcing through the responsible storage services of large logistics operators); digital and infrastructure resilience (Cloud-First & Multi-Gateway) (all information systems of the online store (CRM, ERP, customer databases) must be fully migrated to foreign cloud servers (AWS, Google Cloud). To counteract massive DDoS attacks, which have become a regular occurrence in 2024–2026, it is necessary to use specialized protection services (Cloudflare, etc.). In addition, the site architecture must include integration with two or three independent payment gateways for automatic switching in the event of a failure of one of the acquiring banks); financial hedging through Cross-Border trade (the only effective method of leveling the risks of devaluation of the national currency and a drop in domestic consumer demand is the entry of Ukrainian businesses into international marketplaces (Amazon, Etsy, Allegro, eBay). Receiving foreign exchange earnings allows companies to compensate for operating losses in the domestic market).

Analysis of scientific and statistical sources has shown that e-commerce has finally outgrown the status of a conventional technological sales channel, turning into a complex ecosystem of big data management, logistics chains and customer experience. For Ukrainian business, martial law has acted as a tough force majeure catalyst: companies that have successfully adapted to the realities of 2026 (fiscalization, blackouts, decentralization of logistics) are laying the foundation for high international competitiveness [11]. The main vector of success by 2028 will be the construction of a legal, omnichannel business with a high level of AI automation and an orientation towards cross-border trade

References

1. On electronic commerce: Law of Ukraine dated 03.09.2015 No. 675-VIII. Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2015. No. 45. Art. 410.
2. Analytics of the Ukrainian e-commerce market under martial law (2024–2025) / Promodo Agency. URL: promodo.ua (access date: 12.02.2026).
3. Research on the fintech and cashless payments market in Ukraine for 2025 / WayForPay payment system. URL: wayforpay.com (access date: 05.03.2026).

4. Investment climate and development of e-business in Ukraine during the war / Analytical portal InVenture. URL: inventure.com.ua (access date: 18.04.2026).
5. Global eCommerce Forecast 2024–2028 / eMarketer Research. 2024. URL: emarketer.com (accessed: 10.01.2026) [1791565737242L].
6. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2027 / Statista Database. 2025. URL: statista.com (accessed: 14.05.2026).
7. Shopify Commerce Trends Report 2025 / Shopify Enterprise. 2025. 48 p.
8. Amazon.com, Inc. Annual Report 2025 / US Securities and Exchange Commission. 2026. URL: sec.gov (accessed: 22.02.2026).
9. Berezyanko T. V., Karpenko O. V. Transformation of marketing strategies of e-commerce enterprises in the context of digitalization of the economy. *Economy and Society*. 2024. Issue 59. Pp. 112–119.
10. Kovalchuk A. M. Anti-crisis management in the sphere of electronic commerce of Ukraine during martial law. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*. 2025. Issue 48. Pp. 74–81.
11. Artificial Intelligence in Electronic Commerce: Technological Solutions and Ethical Challenges by 2028 / edited by D. S. Sydorenko. Kyiv: Tsyfra-Print, 2025. 214 p.
12. Digital Single Market and Cross-Border E-commerce Development in Eastern Europe / European Commission Policy Report. Brussels, 2025. 86 p.

Dementieva N.V.

senior lecturer

Zazulova E.A.

student 076-24-2

National Technical University "Dnipro Polytechnic", Dnipro

BUSINESS RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL UNCERTAINTY

The modern nature of the global economy is undergoing fundamental transformations. Traditional approaches to risk management, which were based on predicting isolated crisis phenomena, are losing their effectiveness. In 2026, business finally entered a period of "radical uncertainty", where the key factor of destabilization was the phenomenon of polycrisis - interconnected, synchronous and cascading threats. Ensuring the viability of enterprises under such conditions requires a paradigm shift, which consists in the transition from passive protection and compliance to proactive capital management and building operational resilience (Resilience).

Empirical evidence suggests a sharp decline in the predictability of the operating environment. According to a report by World Economic Forum (Global Risks Report 2026), about 50% of world leaders expect high turbulence and stormy development of global markets in the next two years. The main problem lies in the cumulative effect of threats, when geopolitical conflicts, logistical collapses and cyber incidents occur simultaneously. Research by Everbridge confirms the systemic unpreparedness of management for such scenarios: only 31% of top managers are fully confident in the ability of their companies to effectively overcome several critical events at the same time [1]. This highlights the need to develop integrated, rather than point-based, monitoring systems.

The rapid diffusion of artificial intelligence (AI) technologies and the general digitalization of business processes have not only increased business efficiency, but also critically expanded the perimeter of its vulnerabilities. The focus of corporate security has shifted from simple integration of IT solutions to ensuring end-to-end cyber resilience . The dynamics of this trend are unprecedented, because in 2026, risks associated with the destructive consequences of the use of AI rose to 2nd place in importance in the world, demonstrating a rapid jump compared to 10th place in 2025. According

to a large-scale survey by Protiviti & NC State Survey, cyberattacks, technological failures, and confidential data leaks currently lead the top 10 short-term threats to global businesses, ahead of classic financial risks.

For a long time, risk management systems (Enterprise Risk Management — ERM) were perceived as a purely regulatory burden (GRC-driven routine), which was reduced to the formal filling of risk logs. Today, ERM is being transformed into a tool for making financial decisions and allocating capital. However, AICPA & CIMA analysts note a significant internal gap in corporate governance, as despite the expansion and complexity of internal control systems, top management of many companies still makes strategic decisions based on “informal discussions” and intuition, rather than on data-centric analysis. To overcome this gap, businesses are increasing investments in technological infrastructure. The global market for ERM systems is showing rapid upward dynamics and in 2026 it is estimated at \$5.57 billion with a projected growth to \$7.76 billion by 2030 [3].

Geoeconomic protectionism, tariff wars, and sanctions have forced global corporations to recognize the fragility of optimized supply chains. The concept of minimum inventory and costs (Just-in-Time), popular for decades, has proven unviable in the face of geopolitical fragmentation. Modern enterprises are forced to move to a model of maximum flexibility and duplication (Just-in-Case). According to a Forrester study, due to cross-border risks, companies are actively restructuring their logistics strategies, focusing on ecosystem partnerships and diversification. Against the background of the fact that expectations for net organic revenue growth have fallen from 69% to 64%, 65% of business leaders are making a conscious bet on expanding strategic alliances to share and mitigate operational risks.

A separate and most representative case of adaptation during a crisis of the highest level is the experience of Ukrainian enterprises. In conditions of full-scale war, regular destruction of critical infrastructure, blackouts and an acute shortage of human capital, the Ukrainian market has demonstrated phenomenal viability. Practical cases of market leaders, in particular the companies Nova Poshta, Farmak and OKKO, prove that successful adaptation is based on three interrelated components: the first factor is deep decentralization of management and large-scale delegation of authority to the places, which allows for instant decision-making; the second element is rapid and uncompromising investment in the autonomy of one's own infrastructure, which includes the development of energy independence, operational relocation of capacities and the creation of redundant logistics hubs; the third factor is a complete rejection of rigid long-term planning in favor of dynamic scenario modeling models. Domestic experience has clearly proven that in conditions of catastrophic risk, the risk management function is transformed from periodic auditing into continuous anti-crisis monitoring in real time.

In parallel with external threats, pressure from international and national regulators is growing. Requirements for transparency of non-financial reporting, in particular regarding cyber incidents and ESG risks, are becoming increasingly stringent. An important trend has been the shift in emphasis to the personal legal and financial responsibility of top management for miscalculations in managing material risks. According to an analytical report by KPMG, European companies are forced to spend 18-25% more time and financial resources on legal support, auditing and proving compliance to investors and government authorities in the event of security crises. Risk management is becoming an integral part of corporate law and fiduciary duties of management.

Thus, an analysis of global and local trends shows that the risk management function has undergone a fundamental evolution and has finally ceased to be a purely protective or controlling tool. In the modern business environment, effective risk management has become an active strategic advantage. Strategic victory is achieved by organizations that integrate innovative technological tools, in particular Agentic AI, for proactive modeling and stress testing of scenarios. In addition, leaders are companies that have a high speed of operational adaptation and perceive investments in resilience not as sunk costs, but as capitalization of future business viability.

References

1. The Global Risks Report 2026: insight report / World Economic Forum . Geneva : WEF, 2026. 96 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>
2. Critical Event Management (CEM) Maturity Survey : Managing Multi-Threat Environments : research report / Everbridge . Burlington : Everbridge Research , 2026. 42 p. URL: everbridge.com
3. 2026 Executive Perspectives on Top Risks and Opportunities / Protiviti , NC State University's ERM Initiative . Raleigh : Protiviti / NC State Survey , 2026. 58 p. URL: <https://www.protiviti.com/gl-en/survey/executive-perspectives-top-risks>
4. The State of Enterprise Risk Management : Global Insights and Corporate Governance Gaps : report / AICPA & CIMA. Durham : Association of International Certified Professional Accountants , 2026. 34 p. URL: aicpa-cima.com
5. The Geopolitical Risk and Supply Chain Resilience Report 2026: Shift from Just-in-Time to Just-in-Case / Forrester Research . Cambridge : Forrester Research , Inc. , 2026. 29 p. URL: forrester.com
6. Cost of Compliance and Regulatory Pressures in Times of Security Crises : European Market Analysis / KPMG International . Amstelveen : KPMG, 2026. 48 p. URL: kpmg.com

Dementieva N.V.

senior lecturer

Ostapchuk M.L.

student 076-24sk-1

National Technical University "Dnipro Polytechnic", Dnipro

BUILDING AN ENTERPRISE'S COMPETITIVE ADVANTAGES BASED ON INNOVATION UNDER MARTIAL LAW

The full-scale war has radically changed the factors of market competition in Ukraine. Traditional ones, such as economies of scale and cost minimization, have lost their primary role, giving way to mobilizational innovation and ensuring business continuity. The concept of dynamic capabilities D. Tisa , under martial law conditions transformed into the phenomenon of operational resilience — the ability of a business to instantly adapt internal and external competencies to infrastructure and security crises [4, p. 148].

Empirical data from the State Statistics Service of Ukraine [1] and the National Institute for Strategic Studies (NISS) [2] record an adaptation trend: in 2025, total expenditures on innovation activities of enterprises increased by 48.5% compared to 2024 and reached 15.1 billion hryvnias. The financing structure indicates a high degree of business autonomy: companies' own funds account for 71.8% (UAH 10.84 billion), which is caused by limited access to classic lending. International grants and foreign investments accumulate 10.4% (UAH 1.57 billion) and are aimed at cloud data migration (AWS, Azure) and cybersecurity . The state budget (including the Bravel coordination platform) provides 9.2% (UAH 1.39 billion) of funding, focused solely on the military sector. Defense cluster has become the main driver of the economy Tech . Thanks to the Bravel platform, a stable mechanism for the diffusion of dual-use innovations (*Dual-Use Technologies*) into civilian industries has been formed. In the agro-industrial complex, artificial intelligence and computer vision (AI/ML) algorithms of military UAVs have been adapted for scanning and demining fields. In logistics, the introduction of autonomous robotic platforms (UGV/AGV) has made it possible to compensate for the critical shortage of personnel and reduce operating costs by 22–25% (the Nova Poshta case). The government strategy “WINWIN by 2030” from the Ministry of Digital Transformation officially enshrines this vector, defining the transition to a market statism model for the entry of domestic technologies into global security markets. The formation of sustainable advantages is constrained by

four destructive factors [5, p. 76]: acute shortage of R&D specialists due to migration and mobilization processes; an energy crisis that increases the cost of production by 15–28% due to the use of alternative generation; financial deficit and high cost of capital in the domestic market; narrowing the strategic planning horizon of most companies to 3–6 months due to high geopolitical uncertainty. According to the forecasts of the Ministry of Economy, which are reflected in the state strategy, development will take place according to two models: the optimistic scenario (security stabilization in 2027–2028) provides for an FDI drive, growth in real GDP (+4.5% in 2027, +6.7% in 2029), a decrease in inflation to 5.1% and a transition to the “Open Innovation” model [6, p. 315]; the conservative scenario (prolongation of war risks) predicts moderate GDP growth (+1.3% in 2027, +5.0% in 2029) with inflation of 8.0%–5.9%, where the basis of business competitiveness will be mobilization statism and decentralized autonomous life support systems (*GreenTech*). To protect developments in wartime, enterprises are recommended to: first, replace classical patenting with a trade secret regime (*Trade Secret*) to hide the essence of the know-how from public disclosure; secondly, to use cross-border asset structuring (transfer of IP rights to European holdings in safe jurisdictions) [4, p. 155].

Therefore, the competitiveness of companies in Ukraine is based on a model of dynamic capabilities and operational resilience. The main drivers are cloud migration, automation and conversion of Defense solutions Tech . Government support should focus on de - *risking* for technology capitalization by 2030.

References

1. State Statistics Service of Ukraine: official website. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
2. Innovative activity of industrial enterprises of Ukraine during the war / National Institute for Strategic Studies. 2025. URL: <https://niss.gov.ua>
3. Strategy of Digital Development, Digital Transformations and Digitalization (WINWIN 2030) / Ministry of Digital Transformation of Ukraine. URL: <https://thedigital.gov.ua>
4. Teece DJ Dynamic capabilities under extreme uncertainty . *Industrial and Corporate Change* . 2024. Vol . 33 , No. 2. P. 145–162.
5. Porter ME How Smart Products Are Transforming Operational Resilience . *Harvard Business Review* . 2025. Vol . 103 , No. 4. P. 72–89.
6. Chesbrough H. Open Innovation in Wartime Ecosystems . *Journal of Product Innovation Management* . 2024. Vol . 41 , No. 3. P. 312–328.