

**ХІХ Міжнародна науково-практична
конференція молодих учених і студентів**

**«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЕКОНОМІЧНОГО
І СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ:
ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД»**



до 100-річчя
Богдана
Гаврилишина

Тернопіль - ЗУНУ

ЗБІРНИК ТЕЗ

19-20 / III / 2026



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



in holland
university of
applied sciences

AARHUS UNIVERSITY



BCIT



Wrocław University
of Economics

IWU

INDIANA WESLEYAN UNIVERSITY



Erasmus+

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ОРХУСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ (ДАНІЯ)
ВРОЦЛАВСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (ПОЛЬЩА)
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ІНСТИТУТ БРИТАНСЬКОЇ КОЛУМБІЇ
(КАНАДА) УЕСЛАНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНДІАНИ (США)

ВГО УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ЕКОНОМІСТІВ-МІЖНАРОДНИКІВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
ім. Б.Д. ГАВРИЛИШИНА
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН
УКРАЇНСЬКО-НІДЕРЛАНДСЬКА ФАКУЛЬТЕТ-ПРОГРАМА

**XIX Міжнародна науково-практична конференція молодих учених і
студентів**

«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД»

**Присвячена 60-річчю Західноукраїнського національного університету та
100-річчю від дня народження Богдана Гаврилишина**

Тези доповідей

19-20 березня 2026 року

*В рамках реалізації проєкту ERASMUS+ Jean Monnet Module 101085640
European Inclusive Circular Economy:
Post-War & Post-Pandemic Module for Ukraine*

*В рамках проведення фундаментального наукового дослідження 0124U000003
«Концепція відбудови та зеленої реконструкції України»*

Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Збірник тез XIX Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2026. 421 с.

Innovative processes of economic and socio-cultural development: domestic and foreign experience // Proceedings of the XIX International Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Students. Ternopil: WUNU, 2026. 421 p.

ISBN 978-966-654-824-8

**За загальною редакцією
д.е.н., проф. Романа ЗВАРИЧА**

Редакційна колегія

БАГЛЕЙ Ростислав, кандидат економічних наук, доцент
БАТРИН Наталія, кандидат філологічних наук, доцент
БОЛКВАДЗЕ Наталія, кандидат економічних наук, доцент
БУЧИНСЬКА Тетяна, кандидат економічних наук, доцент
БРАТКО Олександра, доцент
ВЕРГУН Лариса, кандидат філологічних наук, доцент
ВОЙТЕНКО Олексій, кандидат економічних наук, доцент
ГОМОТЮК Вікторія, кандидат економічних наук, доцент
ДЕМ'ЯНЮК Ольга, кандидат економічних наук, доцент
ДЛУГОПОЛЬСЬКА Тетяна, кандидат економічних наук, доцент
ЖИВКО Максим, кандидат економічних наук, доцент
ЛУЦІВ Руслана, PhD., доцент
МАЗУР Наталія, викладач
МИГАЛЬ Оксана, кандидат економічних наук, доцент
СОХАЦЬКА Олена, доктор економічних наук, доцент
СОХАЦЬКИЙ Олександр, PhD., доцент
ЧУХНІЙ Олег, PhD, викладач

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Західноукраїнського національного університету
(протокол № 7 від 25 березня 2026 р.)*

Редакційна колегія повідомляє, що автори публікацій несуть відповідальність за достовірність поданої інформації, зміст матеріалів, їхнє мовно-стилістичне оформлення та відсутність академічного плагіату.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 – МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ У ХХІ СТОЛІТТІ

Роман ЗВАРИЧ

ГЕОЕКОНОМІЧНЕ ПРОТИСТОЯННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ
АРХІТЕКТУРИ СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПОРЯДКУ 19

Станіслав ПЕТРИШИН, Віталіна КУРИЛЯК

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ГАЗОВОГО РИНКУ
ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: РОЛЬ СКРАПЛЕНОГО ПРИРОДНОГО ГАЗУ 21

Олександр СОХАЦЬКИЙ

ГЕОЕКОНОМІЧНА КОНКУРЕНЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ
МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНОЇ БЕЗПЕКОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ 25

Ольга ДЕМ'ЯНЮК

МІЖНАРОДНИЙ КОНТРАКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ
ДИПЛОМАТІЇ ДЕРЖАВИ 27

Наталія БОЛКВАДЗЕ

ESG-МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ:
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І ДОВІРА ІНВЕСТИТОРІВ..... 29

Ігор МОТЯКІН

НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ЧИННИК МІЖНАРОДНОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ..... 33

Павло ЛУЦІВ

ЗЕЛЕНІ ІНВЕСТИЦІЇ У СИСТЕМІ СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ 35

Володимир КУШНІР

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ КОНФЛІКТІВ НА МІЖНАРОДНУ ТОРГІВЛЮ..... 37

Анастасія МАТВІЙШИН

ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОЛОГІЧНОГО ПЕРЕХОДУ 38

Андрій МОСТОВИЙ

ЕФЕКТИ УЧАСТІ КРАЇН У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ
ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ 40

Андріана КОШЕЛЮК

ЕКОНОМІЧНА НЕРІВНІСТЬ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ 42

<i>Юлія ДАНЧАК</i> РОЛЬ ІНСТИТУЦІЙНИХ ІНВЕТОРІВ У РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ФОНДОВОГО РИНКУ	43
<i>Софія ТИМЧІЙ</i> ГЛОБАЛЬНИЙ РИНОК НІКЕЛЮ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОНІКИ	45
<i>Ірина ГУМЕНЮК</i> РИНОК ЗОЛОТА ЯК РЕАКЦІЯ НА ГЛОБАЛЬНУ НЕСТАБІЛЬНІСТЬ	47
<i>Анастасія ПРОКОПЕНКО</i> ЗЕЛЕНИЙ БІЗНЕС ТА МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА	49
<i>Андрій ВІНЯРСЬКИЙ</i> СВІТОВИЙ РИНОК ЛІТІЮ ЯК ОРІЄНТИР ІНВЕСТИЦІЙ У ТЕХНОЛОГІЧНІ ІНОВАЦІЇ.....	50
<i>Владислава БРАСНУЄВА</i> СВІТОВИЙ РИНОК ОЛОВА ТА ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	52
<i>Інна КІНАЩУК</i> СВІТОВІ ФОНДОВІ БІРЖІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ГЛОБАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ	55
<i>Дарина ОКСЕНЧУК</i> ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ	56
<i>Дарина ЯКИМИШИН</i> ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ ЄС НА ЕКОНОМІЧНУ ІНТЕГРАЦІЮ КРАЇН-ЧЛЕНІВ	58
<i>Максим ЖУБІЛЬ</i> ВПЛИВ КРИПТОВАЛЮТ НА МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ РИНКИ	59
<i>Назарій ПАСІЧНИК</i> ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ ЄС У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКИ	62
<i>Тарас ДОМБРОВСЬКИЙ</i> ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В США ТА ЄС: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	63
<i>Катерина ГАВАЗЮК</i> ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА БІРЖОВІ РИНКИ	66
<i>Юлія КАЛИНЧУК</i> ОСОБЛИВОСТІ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ ЗЕРНОВИМИ КУЛЬТУРАМИ НА CHICAGO BOARD OF TRADE	68

<i>Юлія СУХОВИЧ, Наталія БОЛКВАДЗЕ</i>	
СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА ESG-ПІДХОДИ	70
<i>Руслан ТУРЕЦЬКИЙ</i>	
ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ЄС В СИСТЕМІ КООРДИНАТ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПРОТИСТОЯНЬ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ТА ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІРИ.....	72
<i>Юлія ДУБЧАК</i>	
АЛЮМІНІЙ ЯК ІНДИКАТОР КОН'ЮНКТУРИ СВІТОВОГО РИНКУ МЕТАЛІВ НА ЛОНДОНСЬКІЙ БІРЖІ МЕТАЛІВ.....	73
<i>Артем СИДОРЕНКО</i>	
РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ТОВАРНИХ БІРЖ У ФОРМУВАННІ СВІТОВИХ ЦІН НА СИРОВИННІ РЕСУРСИ.....	75
<i>Олександр КІЯШКО, Діана КОРНІЦЬКА</i>	
ГЛОБАЛЬНІ КРИЗИ ТА САНКЦІЇ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ	77
<i>Тарас БАБЕЛЬЧУК, Іван ВУЗДАРЕВИЧ</i>	
СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	79
<i>Євгенія МОЛЕНЬ</i>	
ЕКОНОМІЧНІ САНКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КОНФЛІКТІВ...	81
<i>Максим ФЕДИК, Михайло ФЕДУНИК</i>	
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	83
<i>Юрій ШЕВЧУК</i>	
ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЕКОНОМІК ЄВРОПИ.....	85
<i>Андрій ПРОЦЯК</i>	
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РИНКУ ТОВАРІВ З ВИСОКОЮ ДОДАНОЮ ВАРТІСТЮ.....	87
<i>Ігор ПАВЛИШИН</i>	
МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ХАРЧОВИМИ ПРОДУКТАМИ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	90
<i>Ярослав ГЛАДКИЙ, Арсен ДУНЕЦЬ</i>	
ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЕКОЛОГІЧНОГО БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО РИНКУ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ.....	93

<i>Уляна КУЛИК</i> ГЕОЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ У СУЧАСНІЙ СВІТОВІЙ ПОЛІТИЦІ	96
<i>Юрій ТИМОЧКО</i> ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ НА ПП У ВІДНОВЛЮВАНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ.....	98
<i>Тарас ЯВОРСЬКИЙ</i> РОЛЬ ГНУЧКИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У МІЖНАРОДНМУ БІЗНЕСІ	100
<i>Viktoriia BUCHYNSKA</i> INNOVATIVE HR STRATEGIES AS A FACTOR IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF INTERNATIONAL COMPANIES	102

СЕКЦІЯ 2 – ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

<i>Тетяна МАРЧЕНКО</i> ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ НАЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ	105
<i>Оксана ДЗЮБА, Людмила ПАВЛИК</i> СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ДП «КК «РОШЕН»» НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ	107
<i>Олена ЛЕВІЩЕНКО, Владислав ЛЕВЧУК</i> ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ІМПАКТ-ІНВЕСТУВАННЯ ТА ЙОГО ВІДМІННІСТЬ ВІД ТРАДИЦІЙНИХ ІНВЕСТИЦІЙ	108
<i>Богдан ХАРКОВСЬКИЙ, Роман ЗВАРИЧ</i> РОЛЬ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В ЕКОЛОГІЧНІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ	111
<i>Лілія ЧЕРНИШОВА, Анастасія ВАРИВОДА</i> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	113
<i>Віталій АНТОЩУК, Єлизавета БАХМУТОВА</i> ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	115
<i>Тетяна ДЛУГОПОЛЬСЬКА</i> ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СПІВПРАЦІ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ	117

<i>Олена СОХАЦЬКА, Володимир ФАЛЬЧУК</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ВАЛЮТНИХ РЕЗЕРВІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН	119
<i>Тетяна РОМАНЮК</i> ВПЛИВ ЛОГІСТИЧНИХ БАР'ЄРІВ НА ЕКСПОРТ УКРАЇНСЬКОЇ АГРОПРОДУКЦІЇ ДО ЄС	122
<i>Роман ВЛОХ</i> ЖОРСТКА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК НОВА ПАРАДИГМА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД	124
<i>Євген ВІРЧЕНКО</i> ВИКОРИСТАННЯ ІШІ В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ НА РИНКУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ	126
<i>Олександр ДУДАРЕВ</i> ГАРМОНІЗАЦІЯ РИНКУ РЕКЛАМНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СТАНДАРТАМИ	128
<i>Віктор ЛІСНИЦЬКИЙ, Олександр РОБЕЙКО</i> РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОГО БІЗНЕСУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	131
<i>Вікторія ЖОВНІРЧИК</i> ЕКОНОМІЧНИЙ ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ УКРАЇНЦІВ НА ЕКОНОМІКУ КРАЇН ЄС	134
<i>Дем'ян ФАРІОН</i> ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА АВТОМОБІЛЬНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ	136
<i>Оксана КОЗАЧУК, Руслана ЛУЦІВ</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	139
<i>Олександр МЕЛЬНИЧУК</i> АВТОСЕРВІС У ВОЄННИЙ ЧАС: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ	142
<i>Анастасія ПАПЕРНЯК</i> ПОТЕНЦІАЛ ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ: КРЕАТИВНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	145

<i>Крістіан ІВАШКО</i> РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВУГЛЕЦЕВОГО РИНКУ (СВАМ, EU ETS, ETS2).....	147
<i>Дмитро ДОВБУШ</i> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	150
<i>Анастасія МАТВІЙШИН, Олександр БОНДАР</i> ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ У СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	152
<i>Христина КРУПА</i> АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОСТ-МИТНОГО АУДИТУ	154
<i>Катерина ПОЛІЩУК</i> ВЛАСНІ НАДХОДЖЕННЯ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ ТА ЇХ ФУНКЦІОНУВАННЯ	156
<i>Назар ОНИЩУК</i> УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ В ГРОМАДАХ УКРАЇНИ.....	158
<i>Костянтин ВИСОЦЬКИЙ</i> ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС – ПЕРСПЕКТИВНА ГАЛУЗЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	160
<i>Наталія ФАЛОВИЧ</i> БІЗНЕС-ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ КРИЗИ КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ФЕНОМЕНУ ДІЛОВОГО ВОЛОНТЕРСЬКОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ	163
<i>Карина ЄРЬОМІНА</i> ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СВІТОВОЇ ГЕОПОЛІТИКИ.....	166
<i>Роман ЧОРНОБАЙ, Роман СИВАК</i> ПЕРЕДУМОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ ТА НАЦІОНАЛЬНОМУ ВИМІРІ	167
<i>Вікторія ЮСЬКЕВИЧ</i> ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ	168
<i>Oleksii VOITENKO, Yaroslav VOITENKO</i> STRATEGIC APPROACHES TO DIGITAL TRANSFORMATION OF MUNICIPAL GOVERNANCE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION.....	172

<i>Rufan HASANLY</i>	
PROSPECTS FOR ENERGY PARTNERSHIP BETWEEN AZERBAIJAN AND THE EUROPEAN UNION.....	174
<i>Ivan BAKALO</i>	
ADAPTABILITY OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY: THE EUROPEAN INTEGRATION DIMENSION AND A QUANTITATIVE ASSESSMENT OF RESILIENCE	177
<i>Kamila ZADOROZHNA</i>	
UKRAINE IN THE GLOBAL CONTEXT OF ECONOMIC FREEDOM.....	179
<i>Olena BORYSIK, Maksym VITRUK</i>	
MULTIMODAL TRANSPORTATION IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF CLIMATE-NEUTRAL INTERNATIONAL ECONOMY	182

СЕКЦІЯ 3 - МІЖНАРОДНЕ СЕРЕДОВИЩЕ БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГУ

<i>Людмила ГАВРИЛЮК-СНСЕН, Вікторія ВІВЧАР</i>	
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ	185
<i>Олександра БРАТКО, Олександр БРАТКО</i>	
АДАПТАЦІЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПОРТЕРІВ ДО УМОВ SEASHORING ТА FRIENDSHORING У МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГАХ ЖИВЛЕНЬ ЄС	187
<i>Наталя МАДАРАШ, Вікторія ГОМОТЮК</i>	
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ У КОМУНІКАЦІЙНУ СТРАТЕГІЮ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	189
<i>Софія КНИШ, Вікторія ГОМОТЮК</i>	
ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МНК.....	190
<i>Олег ЛЕГКИЙ</i>	
РОЛЬ LLM В ОПТИМІЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ.....	192
<i>Ярослав ЛІСНЯК, Стефні Піс НДУКУБА</i>	
ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	194
<i>Дмитро ЗІНЧУК</i>	
МАРКЕТИНГ ПОДІЙ ЯК ВАЖЛИВИЙ КОМПОНЕНТ КОМПЛЕКСУ ПРОСУВАННЯ (PROMOTION MIX).....	197

<i>Катерина АДАЛІНА</i> ВПЛИВ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ СЕРЕД МОЛОДІ	199
<i>Ірина БОЙКО</i> ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ	201
<i>Олександр ЗАВІНСЬКИЙ</i> ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ МЕДІА НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ СПОЖИВАЧАМИ	202
<i>Дмитро СТУЛА</i> ІНФОРМАЦІЙНА ВІЙНА ЯК ЕЛЕМЕНТ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПРОТИСТОЯННЯ	205
<i>Анна МІСЮРА, Вікторія ГОМОТЮК</i> ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ РЕКЛАМНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЯХ	207
<i>Юрій КУШНІР</i> ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ У КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЯХ	208
<i>Адріана МАРИНЯК</i> ВПЛИВ ОНЛАЙН-ВІДГУКІВ НА РЕПУТАЦІЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	210
<i>Аліна ЛЕПЄШКО</i> ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ БРЕНДУ У ГЛОБАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ	211
<i>Анна МАЙБОРОДА</i> АНТИКРИЗОВИЙ БРЕНДІНГ КРАЇН У ТІКТОК-ПРОСТОРІ	213
<i>Іван ПАВЛОВ, Яна БИК</i> ІНДУСТРІЯ МОДИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ТА КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА	218
<i>Дмитро ШЕВЦІВ</i> БРЕНДІНГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РИНКОВОГО УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА	221
<i>Oksana MUHAL</i> CUSTOMER ENGAGEMENT STRATEGIES IN MULTINATIONAL COMPANIES	222

<i>Zhang QIAN</i>	
RESEARCH ON THE TRANSFORMATION PATH OF INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES OF CHINESE ENTERPRISES EMPOWERD BY AI TECHNOLOGICAL.....	224
<i>Shan LIWEI</i>	
THE ROLE OF FINANCIAL ASSETS IN MODERN BUSINESS.....	226
<i>Alla BORYK</i>	
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS	228
<i>Yuliana PYTURA</i>	
SOCIAL MEDIA INNOVATIONS AND GLOBAL INFLUENCER MARKETING IN GLOBAL MARKETING COMMUNICATIONS.....	230
<i>Kateryna NADAL</i>	
CULTURAL DIFFERENCES IN INTERNATIONAL BUSINESS AND MARKETING.....	232
<i>Viktoriia TROIAN</i>	
THE IMPACT OF TIKTOK ON BRAND ENTRY INTO INTERNATIONAL MARKETS	234

СЕКЦІЯ 4 – НОВІТНІ ПІДХОДИ В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

<i>Олена КОМЧАТНИХ, Денис СЕРБЕНЮК</i>	
ВІДКРИТІ ІННОВАЦІЇ ЯК МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	236
<i>Віталій АНТОЩУК, Сергій КОЗЛОВ</i>	
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	238
<i>Петро ГРИГОРАШ</i>	
АЛГОРИТМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	240
<i>Богдан САГАЙДАК</i>	
ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО СЕКТОРА...	243
<i>Олександр ОМЕЛЬЧЕНКО</i>	
СИСТЕМНА ПРИРОДА БАР'ЄРІВ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ: ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ НАСЛІДКИ.....	245

<i>Марта ПАВЛЮК, Олександр СОХАЦЬКИЙ</i> МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	248
<i>Ігор ТИМОШІВ</i> АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ: ДОСВІД WIZZ AIR	249
<i>Юлія ДАНЧАК, Юлія КАЛИНЧУК</i> ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	251
<i>Іван БАРАБАШ</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ У КОНТЕКСТІ ПОСТГЛОБАЛІЗАЦІЇ ...	253
<i>Анастасія НАЗАР, Катерина ГАВАЗЬОК</i> ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	254
<i>Тетяна ТОМАН</i> РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....	256
<i>Іван ЧУБАТИЙ</i> ЗЕЛЕНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНКРЕТНОСПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	258
<i>Вікторія ГЕЛЯС</i> ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНКИ ОСОБИСТІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	260
<i>Артем СИДОРЕНКО, Наталія БАТРИН</i> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	262
<i>Юрій ШУЛІГА, Матвій КОТОВСЬКИЙ</i> РОЛЬ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	263
<i>Тетяна ТОМАН</i> РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ.....	265
<i>Ольга ЮРЧЕНКО</i> МІЖКУЛЬТУРНІ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	268
<i>Анатолій НАЛИВАЙКО, Тарас ОНИСЬКІВ</i> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ STARTUP-ПРОЄКТАМИ	270

<i>Денис ОДІЖИНСЬКИЙ, Петро ГОРОШКО</i> КУЛЬТУРНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМАНДАМИ	273
<i>Анна БУРЧИК, Ігор САГАЙДАК</i> СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГЛОБАЛЬНИХ КОМАНДАХ ..	275
<i>Тарас МАТЬОРА</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИТЕЙЛ-МЕРЕЖЕЮ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ	277
<i>Анастасія СТРЕМЕЦЬКА</i> МЕНЕДЖМЕНТ ГЛОБАЛЬНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ТАЛАНТІВ.....	280
<i>Олег ЛОБОДЕЦЬ</i> ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ: ДОСВІД ІКЕА.....	282
<i>Ілона ЯДЛОСЬ</i> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ ESG	284
<i>Cheng WANG</i> ESG PERFORMANCE AND FIRM VALUE IN EMERGING MARKETS: EVIDENCE FROM CHINESE TECHNOLOGY ENTERPRISES.....	286
<i>Yanru DENG</i> HOW PSYCHOLOGICAL ANTICIPATION SHAPES TURNOVER INTENTION: EVIDENCE FROM VALUE PERCEPTION AND SENSE OF ACCOMPLISHMENT	289
<i>David ZHORZHOLIANI</i> ORGANIZATIONAL READINESS FOR AI INTEGRATION INTO STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEMS THROUGH A MECHANISM DESIGN PERSPECTIVE	291
<i>WU MOU, Natalia BATRYN</i> FROM CRISIS MANAGEMENT TO SYSTEMIC RESILIENCE: THE THEORETICAL EVOLUTION OF RISK GOVERNANCE IN INTERNATIONAL SPORTS EVENTS IN THE POST-PANDEMIC ERA.....	293
<i>Viktoria SOLODUKHA</i> ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE.....	295
<i>Hao JIANG</i> THE MECHANISM FOR SUPPORTING DIGITAL GOVERNANCE OF CHINA'S METALLURGICAL ENTERPRISES	296

СЕКЦІЯ 5 – СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ

<i>Олександр ДЛУГОПОЛЬСЬКИЙ, Андрій ЯСЬКІВ</i> АНАЛІЗ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ У СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА (НА ПРИКЛАДІ BIGTORG).....	299
<i>Вікторія ГОМОТЮК</i> РОЛЬ AI-АСИСТЕНТІВ У ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	301
<i>Дмитро ГАРАПКО</i> ІНТЕГРАЦІЯ ЕТИЧНИХ ТА ІНСТИТУЦІЙНИХ АСПЕКТІВ У СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КРАЇН В КОНТЕКСТІ ПОЛІТИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ	303
<i>Наталія БОЙКО</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ....	305
<i>Ян БУТЕЛЬСЬКИЙ</i> РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОГНОЗУВАННІ ТА ЗМЕНШЕННІ ПЛІННОСТІ КАДРІВ	307
<i>Назарій ГАЙДУК</i> УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЯХ УМОВАХ НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	309
<i>Кульчицька Ольга, Гомотюк Вікторія</i> ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	311
<i>Каріна ТАРГОНІН</i> ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО ІМІДЖУ КОМПАНІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	313
<i>Олег МОЙСЄЄВ</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ.....	314
<i>Юлія-Марія ГОРБАЛЬ, Наталія БОЛКВАДЗЕ</i> ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ (CRM, ERP, AI) В УПРАВЛІННІ КОМПАНІЄЮ...	316
<i>Мар'яна ГОЛЯШ</i> РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	318
<i>Максим ГУРАЛЬ</i> ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ НА ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	320
<i>Назарій КОЦЮБИНСЬКИЙ</i> ВПЛИВ ІІ НА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	322

<i>Михайло СТЕЧИШИН</i>	
МЕНЕДЖМЕНТ КІБЕРРИЗИКІВ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	325
<i>Анна МАЙБОРОДА</i>	
ЦИФРОВА ДИПЛОМАТІЯ ПОКОЛІННЯ Z: ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖКУЛЬТУРНОГО ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ В ОНЛАЙН-ПЕРЕГОВОРАХ	327
<i>Максим ЖИВКО, Анна Марія ЄДНОРОВИЧ</i>	
СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ БРЕНДОВОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ	329
<i>В'ячеслав СВІНІН, Дмитро ГРИЦЮК</i>	
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ	331
<i>Антон КЛЬОЗ, Віктор ПАНЬКІВ</i>	
FİNTECH ТА ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН	334
<i>Михайло ДАНЬКО</i>	
ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК ФАКТОР ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ	336
<i>Владислава ГУЦУЛ</i>	
ЕТИЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНОМУ ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ	338
<i>Дарія СТУЛА</i>	
ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ	340
<i>Ігор ПРУС</i>	
ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ ЦИФРОВИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	342
<i>Олександр БОДНАР</i>	
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ІТ- КОМПАНІЄЮ	344
<i>Даниїла ОЛІЙНИК, Степан КОШКАРОВ, Даниїл НІЖНИЙ</i>	
НАРАТИВНА ЕКОНОМІКА І ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	347
<i>Анастасія РУДАК</i>	
СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ	349
<i>Владислава ХОМІНЕЦЬ</i>	
ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЕПОХУ ПОСТГЛОБАЛІЗАЦІЇ	350

<i>Вікторія НІКІТЮК</i>	
ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ НА СУЧАСНІ РИНКИ ..	352
<i>Ярослав СТАТКЕВИЧ</i>	
ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК	
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	353
<i>Марта ВОЙНАРОВСЬКА</i>	
СТРАТЕГІЇ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ГЛОБАЛЬНОМУ	
ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	355
<i>Віктор ЧОРНИЙ</i>	
ІІІ І РОЗВИТОК ГІГ-ЕКОНОМІКИ У СВІТІ	356
<i>Софія ГЛОВАК, Альона ЄРЬОМІНА</i>	
РОЛЬ АНАЛІТИКИ ДАНИХ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ	
СТРАТЕГІЙ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ	359
<i>Oleksii KHARYTONOV, Oleh CHUKHNII, Ruslana LUTSIV</i>	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE-DRIVEN INNOVATION MANAGEMENT	
IN SMART CITY DEVELOPMENT	361
<i>CHEN XIAOQIAN</i>	
BIG DATA ANALYTICS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE	
IN STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT	364
<i>Natalia BATRYN, Inna KINASHCHUK</i>	
AUTOMATED RECRUITMENT SYSTEMS: HOW THE ROLE	
OF RECRUITERS IS CHANGING IN THE AGE OF AI	367
<i>Nataliya MAZUR</i>	
DIGITALIZATION OF HR TECHNOLOGIES AND ANTI-CRISIS	
MANAGEMENT OF ENTERPRISES UNDER CONDITIONS	
OF MILITARY TURBULENCE	369
<i>Rostislav BAHLEY, Dayana KOVAL</i>	
DIGITAL TRANSFORMATION AS A KEY FACTOR IN ENHANCING	
ENTERPRISE COMPETITIVENESS	371
<i>Andriy PENKALO</i>	
TRANSFORMATION OF HR MANAGEMENT IN THE CONTEXT	
OF THE DIGITAL ECONOMY	374
<i>Anna ZLA, Victoriia HOMOTIUK</i>	
THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE DEVELOPMENT	
OF HUMAN CAPITAL	376
<i>Iryna KYSHCHUK</i>	
VIRTUAL INFLUENCERS AS A NEW TOOL FOR INTERNATIONAL	
BUSINESS IN THE DIGITAL ECONOMY	377

СЕКЦІЯ 6 – МІЖКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

<i>Олег ОБОДОВСЬКИЙ, Олександра БРАТКО</i> УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)	379
<i>Андріана БОЖАГОРА, Наталія БАТРИН</i> ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ МІЖНАРОДНИХ КОМАНД	380
<i>Владислав ЗАХАРЧУК</i> МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ КУЛЬТУРНИХ БАР'ЄРІВ.....	383
<i>Наталія БАТРИН, Дарина ГОРЕЦЬКА</i> ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА РІВЕНЬ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ.....	384
<i>Ігор ОНИЩУК</i> МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	386
<i>Ігор ЦЕВУХ</i> МІЖНАРОДНИЙ ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	388
<i>Алла БИЧОК</i> КООПЕРАТИВНО-ІНТЕРАКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ У НАВЧАННІ ІНОЗЕМНИХ МОВ ПРИ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ПЕРЕКЛАДАЧІВ.....	390
<i>Аріна ПШЕНИЧНА</i> МІЖКУЛЬТУРНА ВЗАЄМОДІЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ.....	392
<i>Василь ГОРДЕЦЬКИЙ</i> APPROACHES TO RENDERING UKRAINIAN GEOGRAPHICAL NAMES IN ENGLISH NEWS MEDIA.....	394
<i>Laryssa VERHUN</i> EMPATHY AS A RESHAPING ELEMENT OF BUSINESS COMMUNICATION ETIQUETTE IN UKRAINE DURING THE WAR.....	395
<i>Natalia BATRYN, Inna SHYLINSKA</i> PEDAGOGICAL APPROACHES TO TEACHING BUSINESS ENGLISH	397
<i>TAN LIN, Olekciy VOITENKO</i> MANAGING BUSINESS MODEL INNOVATION IN THE ERA OF DIGITAL PLATFORMS FROM VALUE CHAIN LOGIC TO ECOSYSTEM ORCHESTRATION	399

<i>Tetiana BUCHYNSKA</i>	
CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN MANAGING GLOBAL TEAMS	401
<i>Andriana KUCHMII</i>	
TRANSLATION AS A TOOL OF SOFT POWER IN INTERNATIONAL DIPLOMACY AND INTERNATIONAL RELATIONS	403
<i>Sofia ZAREMBA</i>	
CULTURAL SENSITIVITY AND ETIQUETTE IN CROSS CULTURAL COMMUNICATION	405
<i>Anzhelika STELMAKH</i>	
APPROACHES TO TRANSLATING US ELECTORAL TERMINOLOGICAL REALIA INTO UKRAINIAN.....	407
<i>Oleh CHUKHNII, Ruslana LUTSIV</i>	
INTERPRETING STRATEGIC COMMUNICATION IN INTERNATIONAL BUSINESS THROUGH SUN TZU'S THE ART OF WAR	409
<i>Liliia KULYK</i>	
POLITICAL METAPHORS IN INTERNATIONAL RELATIONS: ISSUES IN ENGLISH-TO-UKRAINIAN TRANSLATION	412
<i>Vasylyna VATASHCHAK</i>	
TRANSLATING CLICHÉS IN DIPLOMATIC LANGUAGE: CHALLENGES AND STRATEGIES	414
<i>Anhelina VASYLCHUK</i>	
CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN INTERNATIONAL BUSINESS.	416
<i>Veronika BASARAB</i>	
INTERCULTURAL COMMUNICATION IN INTERNATIONAL BUSINESS, INTERCULTURAL CONFLICTS.....	417
<i>Oleksandr SHVETS</i>	
CHALLENGES AND STRATEGIES IN RENDERING POLITICAL RHETORIC OF WINSTON CHURCHILL FROM ENGLISH TO UKRAINIAN	419

СЕКЦІЯ 1 – МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ У XXI СТОЛІТТІ

Роман ЗВАРИЧ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ГЕОЕКОНОМІЧНЕ ПРОТИСТОЯННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ АРХІТЕКТУРИ СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПОРЯДКУ

Геоелекономічне протистояння та трансформація архітектури світового економічного порядку відображають глибокий зсув від ліберальної глобалізації до фрагментованого, багатопольного устрою, де економічні інструменти (тарифи, санкції, контроль над ланцюгами постачань і технологіями) стають засобами геополітичної конкуренції. Ключовими аспектами є переорієнтація торгівлі, перерозподіл інвестицій і формування альтернативних блоків (BRICS+, «дружній шоринг»), що руйнують однопольну модель на користь регіональних альянсів. Наприклад, США скоротили частку торгівлі виробами з Китаєм на 6 відсоткових пунктів між 2017 і 2024 роками, перенаправляючи потоки до Мексики та В'єтнаму [3], тоді як Китай активізував ініціативу «Один пояс, один шлях» для створення паралельних мереж. Згідно з оновленням McKinsey 2025 року, торгівля США з Китаєм у виробничих товарах зменшилася, а геополітична фрагментація призвела до «великого перерозподілу» ланцюгів постачань [3]. МВФ прогнозує уповільнення глобального зростання з 3,3% у 2024 році до 3,2% у 2025-му та 3,1 % у 2026-му через протекціонізм і фрагментацію [1], тоді як звіт ВЕФ щодо глобальних ризиків в 2026 р. визначає геоелекономічне протистояння та державні конфлікти як топ-ризик, що перевищують за впливом кліматичні та технологічні загрози [2]. Огляд ООН на перспективи світової економіки у 2025 р. підкреслює, що геополітичні напруження та торговельні бар'єри перешкоджають відновленню, особливо для країн, що розвиваються [4].

Технологічна база геоелекономічного протистояння базується на цифрових інструментах, що дозволяють державам контролювати потоки даних, технологій і фінансів. Це включає штучний інтелект для моніторингу торговельних ризиків і прогнозування санкційних наслідків (як у системах, що застосовує США для контролю експорту напівпровідників), блокчейн для створення альтернативних платіжних систем (наприклад, китайська CIPS як протипага SWIFT) та супутникові й IoT-технології для відстеження ланцюгів постачань. McKinsey зазначає, що ШІ і цифрові близнюки прискорюють «friend-shoring», дозволяючи компаніям моделювати альтернативні маршрути за лічені тижні [3]. Deloitte підкреслює роль CBDC (цифрових валют центробанків) у обході санкцій, тоді як ВЕФ виділяє використання ШІ для аналізу геополітичних ризиків у реальному часі [2]. Ці технології не лише посилюють контроль над стратегічними секторами (напівпровідники, рідкоземельні метали), але й

сприяють формуванню паралельних екосистем, де Китай домінує в обробці 60-90% критичних матеріалів.

Переваги геоекономічного протистояння та трансформації архітектури світового економічного порядку включають стимулювання регіональної інтеграції, диверсифікацію ланцюгів постачань, прискорення технологічного розвитку, зміцнення багатополарності, підвищення економічної автономії. Зокрема, переорієнтація торгівлі США від Китаю до Мексики та В'єтнаму збільшила регіональні потоки на 15-20%, створюючи нові центри зростання в Азії та Латинській Америці [3]. «Великий перерозподіл» знизив залежність від одного постачальника на 25-30% для ключових товарів, підвищуючи стійкість економік [1]. Санкції та експортний контроль стимулюють інвестиції в напівпровідники та зелені технології, з потенціалом зростання ринку на 36% щорічно до 2031 року [5]. Формування блоків BRICS+ дозволяє країнам, що розвиваються, отримати доступ до альтернативних фінансів і торгівлі, з прогнозованим збільшенням внутрішньоафриканської торгівлі на 180 млрд дол. США [4]. Такі держави як Індія та В'єтнам отримали 10-15% приросту експорту завдяки перерозподілу потоків [2].

Проте для геоекономічного протистояння та трансформації архітектури світового економічного порядку існує низка викликів та обмежень. Етичні питання, такі як використання економічних інструментів для тиску на права людини (наприклад, санкції та експортні обмеження, що непропорційно впливають на цивільне населення), викликають критику з боку ООН та ВЕФ [2, 4]. Технічні обмеження проявляються в браку інфраструктури для нових ланцюгів (затримки на 2-3 роки) та кіберзагрозах, що ускладнюють цифровий контроль. Економічні виклики включають уповільнення зростання до 3,1% у 2026 році через фрагментацію [1], зростання витрат на логістику на 15-25% та втрати для країн, що розвиваються, де ВВП на душу населення зростає лише на 2,2%. Геополітичні ризики, як ескалація тарифів США (середня ставка на китайські товари понад 51%), призводять до падіння ПІІ на 58% у деяких регіонах [3], а соціальні наслідки – до зростання нерівності та втрати 92 млн робочих місць до 2030 року [5].

Ринок геоекономічного протистояння демонструє фрагментацію з елементами зростання в регіональних блоках: глобальна торгівля товарами уповільнилася до 3,2% у 2025 році, але внутрішньорегіональні потоки (Азія, Африка) зросли на 10-15% [3]. Загальний обсяг торгівлі виробами США з Китаєм зменшився на 6 п.п., тоді як потоки до Мексики та В'єтнаму збільшилися. Прикладами впровадження є переорієнтація компаній на «friend-shoring» (Apple і Tesla перенесли частину виробництва), ініціативи BRICS+ щодо альтернативних платіжних систем та інвестиції ЄС у Green Deal для зменшення залежності. Deloitte фіксує, що 78% компаній адаптували стратегію через ШІ-аналіз ризиків, а продуктивність у перерозподілених ланцюгах зросла на 25-35% у секторах з високою доданою вартістю [5].

Перспективи розвитку на 2025-2026 роки вказують на подальшу фрагментацію з елементами гібридної глобалізації: очікується посилення

регіональних альянсів, впровадження ШІ для управління ризиками та зростання інвестицій у зелені технології (потенціал 150-275 млрд дол. США). Тенденції включають ескалацію тарифів і санкцій, але також створення нових правил у ВЕФ-форматі для «мінілатералізму» [2]. Гібридні моделі (цифрові валюти та традиційна торгівля) забезпечать баланс, з фокусом на стійкість ланцюгів. Геополітична стабілізація може прискорити відновлення, але без координації фрагментація посилить нерівність.

Геоелектронічне протистояння та трансформація архітектури світового економічного порядку у 2024-2026 роках радикально змінюють глобальну систему, підвищуючи регіональну стійкість і технологічну автономію, але вимагають вирішення етичних, технічних і економічних викликів. Перспективи пов'язані з адаптивними стратегіями та відповідальним управлінням, що зробить новий порядок більш інклюзивним і стійким.

Перелік використаних джерел:

1. World Economic Outlook, October 2025 : звіт / International Monetary Fund. [Вашингтон] : IMF, 2025. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025>.
2. Global Risks Report 2026 : звіт / World Economic Forum. [Женева] : WEF, 2026. Режим доступу: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>.
3. Geopolitics and the geometry of global trade: 2025 update : звіт / McKinsey Global Institute. [Нью-Йорк] : McKinsey & Company, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/geopolitics-and-the-geometry-of-global-trade-2025-update>.
4. World Economic Situation and Prospects 2025 : звіт / United Nations. [Нью-Йорк] : UN DESA, 2025. URL: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP-2025_WEB.pdf.
5. Global economic outlook, January 2025 : звіт / Deloitte Insights. [Нью-Йорк] : Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/economy/global-economic-outlook-2025.html>.

Станіслав ПЕТРИШИН, Віталіна КУРИЛЯК
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ГАЗОВОГО РИНКУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: РОЛЬ СКРАПЛЕНОГО ПРИРОДНОГО ГАЗУ

Сучасна трансформація енергетичного ландшафту Європейського Союзу відбувається в умовах безпрецедентної турбулентності, зумовленої поєднанням

стратегічного курсу на декарбонізацію з необхідністю адаптації до радикальних структурних зрушень у глобальній системі енергопостачання [8]. У межах формування нової парадигми інтегрованої стійкості особливої ваги набуває розвиток ринку скрапленого природного газу (LNG), який виступає ключовим вектором диверсифікації та гнучким інструментом мінімізації зовнішніх політико-економічних шоків [9]. На наш погляд, саме через динаміку LNG сьогодні найкраще простежується, як енергетика в ЄС перестає бути лише сферою ринкового регулювання і дедалі виразніше переходить у площину безпеки, інфраструктурної політики та геоекономіки.

Незважаючи на прискорення енергетичного переходу, природний газ зберігає системне значення для економіки ЄС. За даними Європейської комісії, у 2024 р. лише близько 10% газових потреб Союзу покривалися внутрішнім видобутком, тоді як сам газ забезпечував приблизно 20% загального енергоспоживання, а близько 22% його обсягів використовувалися у виробництві електроенергії й тепла та близько 38% у промисловості [6]. Тому питання постачання газу для ЄС залишається не технічним, а структурним: будь-яка зміна в конфігурації імпорту відразу впливає на виробничі витрати, цінову динаміку, конкурентоспроможність промисловості та соціальну стабільність. До 2022 р. ця система значною мірою спиралася на трубопровідну модель, у межах якої РФ залишалася одним із ключових постачальників газу до ЄС. У 2021 р. частка російського газу в імпорті ЄС становила 45%, тоді як у 2025 р. частка російського трубопровідного газу знизилася до 5,78%, а російського LNG до 6,33%, що разом становило близько 12% [5, 8]. Ерозія цієї моделі розпочалася ще до 2022 р., зокрема внаслідок розвитку технологій зрідження газу, що підвищили мобільність постачання та зменшили прив'язаність ринку до стаціонарних трубопровідних маршрутів. На наш погляд, слабкість «трубопровідної» моделі полягала не лише у високій частці одного постачальника, а в самій інфраструктурній логіці залежності: ринок будувався під довгострокові угоди, що робило його гнучкість обмеженою, а також відсутність стратегій диверсифікації імпорту енергоресурсів, що зрештою виявило вразливість ЄС до зовнішніх шоків.

Після повномасштабного вторгнення РФ в Україну йдеться вже не просто про зміну джерела імпорту, а про кризу попередньої архітектури газового ринку. Відповіддю на ці виклики став план REPowerEU, який визначив дорожню карту повної відмови від російських енергоносіїв до 2027 р., спираючись на диверсифікацію постачальників та масштабне впровадження LNG [3]. За перші три роки реалізації плану імпорт російського газу скоротився втричі до 52 млрд куб. м у 2024 р., водночас попит на газ у ЄС у період із серпня 2022 р. до січня 2025 р. був на 17% нижчим, ніж у попередні періоди [7]. Найпомітнішим проявом цієї перебудови стало різке зростання ролі LNG: якщо у 2021 р. його частка в імпорті газу ЄС становила близько 20%, то у 2025 р. вона сягнула 45%, а в II кварталі 2025 р. 46% [5, 10]. Саме тут проходить межа між старою і новою моделлю: ЄС переходить від трубопровідної залежності до більш гнучкого, але й більш глобалізованого ринку, де дедалі більше значення

мають морська логістика, спотові поставки та конкуренція за LNG-вантажі [4, 10].

Паралельно змінилася і географія постачання. За даними Ради ЄС, у 2025 р. Норвегія забезпечувала майже третину всього газового імпорту ЄС, США забезпечували понад чверть, а сумарна частка РФ у трубопровідному газі та LNG знизилася приблизно до 12%; при цьому США забезпечували майже 58% усіх LNG-поставок до ЄС [5]. На наш погляд, ця зміна є принциповою, оскільки американський LNG означає для ЄС не просто нового постачальника, а нову матеріальну основу ринку. Якщо попередня модель була побудована на мережі трубопроводів зі сходу, то нова вимагає портів, LNG-терміналів, регазифікаційних потужностей, інтерконекторів і внутрішньоевропейської інфраструктури перерозподілу. Отже, диверсифікація через LNG є не просто зміною постачальника, а переходом до іншої матеріальної та інвестиційної архітектури ринку, що потребує значно вищих інфраструктурних витрат [5, 13]. Тут варто зазначити, що формування надмірної залежності від США створює передумови для нової структурної вразливості та може підірвати енергетичну стійкість ЄС. Така моноцентричність імпорту посилює ризики асиметричної залежності від внутрішньополітичної кон'юнктури США (зокрема, у контексті можливої ревіталізації протекціоністської доктрини «America First»), що диктує необхідність диверсифікації не лише маршрутів, а й стратегічних партнерств у межах цілісної парадигми безпеки.

Власне тому інфраструктурний вимір цієї трансформації має ключове значення для нівелювання подібних ризиків, оскільки розширення LNG-інфраструктури формує матеріальну основу нової конфігурації газового ринку ЄС [7]. Це не лише страхування від дефіциту, а й глибока модернізація портів та посилення логістичної зв'язаності регіонів, що означає прискорення регіональної інтеграції ЄС у єдину систему стійкості. Це, у свою чергу, разом із створенням нових енергетичних хабів, докорінно змінює внутрішню економічну географію ЄС, підвищуючи роль припортових та прикордонних територій.

Водночас було б помилкою трактувати LNG як остаточне розв'язання проблеми енергетичної залежності. Нова модель справді підвищує гнучкість, проте переносить ЄС у простір нових ризиків: цінової волатильності, глобальної конкуренції за вантажі та вразливості морських логістичних вузлів. За даними ACER, домінування спотових угод у 2024 р. підтверджує глибоку інтеграцію європейського ринку у волатильну глобальну кон'юнктуру [1]. Дослідження показують, що LNG не скасовує зовнішньої залежності, а лише трансформує її з «трубопровідно-геополітичної» у «ринково-морську» [4]. Також, як показує кейс Німеччини, швидке розширення LNG-інфраструктури є раціональним для короткострокової безпеки постачання, але створює напруження щодо довгострокових цілей декарбонізації [2]. Отже, стратегічний ефект поточної трансформації полягає не в усуненні залежності як такої, а в докорінній зміні її структури.

Особливої актуальності ці ризики набувають у світлі нової ескалації на Близькому Сході. У березні 2026 р. військова операція США та Ізраїлю проти Ірану різко підвищила ризики для судноплавства в районі Ормузької протоки, через яку проходить близько п'ятої частини світової торгівлі LNG [12]. Варто підкреслити, що це підтверджує зміну характеру сучасних воєн, де енергетична інфраструктура та логістичні вузли стають пріоритетними цілями атаки. Водночас енергоресурси залишаються інструментом внутрішньополітичного тиску в ЄС, що засвідчують суперечки щодо відновлення постачань системою «Дружба» та апеляції окремих країн до власної енергетичної безпеки [11]. Отже, енергетика остаточно трансформувалася з суто економічної категорії у фундаментальний елемент зовнішньої стратегії та інтегрованої стійкості Європейського Союзу.

Отже, трансформаційні вектори розвитку газового ринку ЄС доцільно зводити до чотирьох взаємопов'язаних процесів: диверсифікації джерел, інфраструктурної перебудови, інтеграції в глобальний LNG-простір та посилення гео економічного виміру енергетики. На наш погляд, саме LNG став ключовим інструментом цієї перебудови, давши змогу нівелювати залежність від РФ, але водночас прив'язавши ЄС до нової системи ризиків: вразливості морських маршрутів та нестабільності глобальної ринкової кон'юнктури. Довгострокова ефективність такої моделі залежатиме від гармонізації розвитку LNG-інфраструктури із заходами з декарбонізації та адаптації системи до поствуглецевого переходу [9]. У цьому контексті переформатування газового сектору постає не просто технічним завданням, а стратегічним фундаментом розбудови інтегрованої стійкості Європейського Союзу в умовах глобальної нестабільності.

Перелік використаних джерел:

1. Agency for the Cooperation of Energy Regulators (ACER). Analysis of the European LNG market developments. 2025 Monitoring Report. 2025. P. 1–66. URL: <https://www.acer.europa.eu/sites/default/files/documents/Publications/ACER-LNG-Monitoring-Report-2025.pdf>.
2. Agrell P. J., Dehaybe H., Rodriguez M. H. Balancing supply security and decarbonization: Optimizing Germany's LNG port infrastructure under the European Green Deal. Energy Policy. 2025. Vol. 198. P. 114484. URL: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2024.114484>.
3. Banas D., Melnyk T. Transformacja sektora energetycznego Unii Europejskiej (The Transformation of the European Union's Energy Sector). Problemy Ekorozwoju. 2024. Vol. 19, no. 2. P. 293–308. URL: https://www.researchgate.net/publication/381891886_The_Transformation_of_the_European_Union's_Energy_Sector.
4. Casagrande S., Dallago B. The economic and geostrategic role of LNG in EU energy transition. Structural Change and Economic Dynamics. 2025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2025.04.002>.

5. Conseil de l'UE et du Conseil européen. D'où provient le gaz de l'UE?. Conseil de l'UE. 2026. URL: <https://www.consilium.europa.eu/fr/infographics/where-does-the-eu-s-gas-come-from/>.
6. European Commission. Liquefied natural gas. European Commission. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/carbon-management-and-fossil-fuels/liquefied-natural-gas_en.
7. European Commission. Quarterly report on European gas markets. 2025. Vol. 18, no. 2. P. 1–32. URL: https://energy.ec.europa.eu/news/quarterly-reports-highlight-progress-gas-and-electricity-markets-q2-2025-2026-01-15_en.
8. European Commission. Security of gas supply. European Commission. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-security/security-gas-supply_en.
9. LaBelle M. C. Breaking the era of energy interdependence in Europe: A multidimensional reframing of energy security, sovereignty, and solidarity. *Energy Strategy Reviews*. 2024. Vol. 52. P. 101314. URL: <https://doi.org/10.1016/j.esr.2024.101314>.
10. Pach-Gurgul A. Development of the LNG market in the European Union in the context of war Russia-Ukraine. *Central European Review of Economics & Finance*. 2023. Vol. 44, no. 3. P. 78–98.
11. Reuters. Hungary sends Druzhba fact-finding mission to Ukraine, deputy minister says. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/business/energy/hungary-sends-druzhba-fact-finding-mission-ukraine-deputy-minister-says-2026-03-11>.
12. Reuters. Iran has laid about a dozen mines in Strait of Hormuz, sources say. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/business/energy/iran-has-laid-about-dozen-mines-strait-hormuz-sources-say-2026-03-11>.
13. Rymut K., Mihaylov V. Spatial aspects of natural gas supply diversification in the context of energy security in the countries of the European Union. *Environmental & Socio-economic Studies*. 2025. Vol. 13, no. 1. P. 28–40. URL: <https://doi.org/10.2478/environ-2025-0003>.

Олександр СОХАЦЬКИЙ
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ГЕОЕКОНОМІЧНА КОНКУРЕНЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ БЕЗПЕКОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Після 2022 року міжнародні економічні відносини увійшли у фазу структурної трансформації, зумовленої поєднанням воєнних конфліктів, санкційної ескалації, енергетичних криз і фрагментації глобальних ланцюгів вартості. Економічна взаємозалежність, яка впродовж десятиліть розглядалася як фактор стабільності, дедалі частіше стає джерелом стратегічної вразливості. У цих умовах формується нова логіка геоekonomічної конкуренції, де

економічні інструменти використовуються як засоби забезпечення національної безпеки.

Класична теорія комплексної взаємозалежності Р. Кеохейна та Дж. Ная стверджувала, що економічна інтеграція знижує ймовірність конфлікту та формує стабільність [1]. Проте сучасна практика доводить, що взаємозалежність може бути використана як інструмент примусу.

Фаррелл і Ньюман показали, що контроль над фінансовими та технологічними мережами дозволяє державам здійснювати «мережеву владу» через санкції та обмеження доступу до ринків [2]. Це явище отримало назву *weaponized interdependence*.

У відповідь на зростання ризиків Європейський Союз почав впроваджувати концепцію стратегічної автономії, що передбачає зменшення критичних залежностей у сферах енергетики, технологій та сировини [3]. Європейська стратегія економічної безпеки 2023 року закріплює цей підхід на інституційному рівні [4].

Санкційна політика стала одним із ключових механізмів сучасної геоекономіки. За даними Council on Foreign Relations, кількість санкційних режимів значно зросла після 2014 та особливо після 2022 року [5].

Дослідження Hufbauer та ін. доводять, що санкції впливають не лише на економічні показники, а й на довгострокову структуру зовнішньої торгівлі держав [6]. У випадку Росії масштабні санкції спричинили переорієнтацію торговельних потоків, фінансову ізоляцію та технологічні обмеження.

Світовий банк та МВФ відзначають тенденцію до геоекономічної фрагментації, що проявляється у регіоналізації торгівлі та скороченні транснаціональних ланцюгів постачання [7, 8].

Brander і Spencer ще у 1980-х роках довели, що в умовах стратегічної конкуренції держави можуть застосовувати інструменти підтримки національних виробників для зміцнення позицій у міжнародній торгівлі [9]. Сьогодні цей підхід трансформувався у політику субсидування стратегічних галузей (наприклад, CHIPS Act у США або Green Deal Industrial Plan в ЄС).

Глобальна економіка поступово переходить від моделі “just in time” до “just in case”, де ключовим стає не мінімізація витрат, а забезпечення стійкості.

Для України глобальна безпекова турбулентність має екзистенційний характер. Згідно з оцінками Світового банку, війна спричинила значні економічні втрати та руйнування інфраструктури [7]. Інтеграція України до європейського економічного простору, включно із синхронізацією енергосистеми з ENTSO-E [10], свідчить про формування нового безпекового контуру МЄВ.

Закон України «Про національну безпеку України» визначає економічну безпеку як складову національної безпеки [11], що підтверджує інституційну інтеграцію економічної та безпекової політики.

Сучасний етап розвитку міжнародних економічних відносин характеризується переходом від парадигми ліберальної взаємозалежності до моделі геоекономічної конкуренції. Економічні інструменти санкції,

інвестиційні обмеження, експортний контроль, державні субсидії дедалі частіше використовуються як засоби забезпечення національної безпеки [2, 4]. Глобальна економіка зазнає фрагментації, що проявляється у регіоналізації торгівлі та скороченні критичних залежностей [7, 8]. Для України ці процеси мають подвійний характер: з одного боку, війна спричинила значні економічні втрати; з іншого стимулювала структурну переорієнтацію на європейський простір та інтеграцію безпекових пріоритетів у зовнішньоекономічну політику [7, 10]. Таким чином, міжнародні економічні відносини набувають безпеково-центричного характеру, що визначатиме архітектуру глобальної економіки у середньостроковій перспективі.

Перелік використаних джерел:

1. Keohane RO, Nye JS. Power and Interdependence. 1977. URL: https://books.google.com/books/about/Power_and_Interdependence.html
2. Farrell H, Newman AL. Weaponized interdependence. *International Security*. 2019;44(1):42–79. doi:10.1162/ISEC_a_00351
3. European Council. Strategic Autonomy. URL: <https://www.consilium.europa.eu>
4. European Commission. European Economic Security Strategy. 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023JC0020>
5. Council on Foreign Relations. Global Sanctions Database. URL: <https://www.cfr.org>
6. Hufbauer GC, Schott JJ, Elliott KA. Economic Sanctions Reconsidered. Peterson Institute; 2007. URL: <https://www.piie.com>
7. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org>
8. IMF. World Economic Outlook 2023. URL: <https://www.imf.org>
9. Brander JA, Spencer BJ. Export subsidies. *Journal of International Economics*. 1985;18(1–2):83–100. doi:10.1016/0022-1996(85)90006-6
10. ENTSO-E. Synchronisation with Ukraine. 2022. URL: <https://www.entsoe.eu>
11. Закон України «Про національну безпеку України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

Ольга ДЕМ'ЯНЮК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

МІЖНАРОДНИЙ КОНТРАКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ ДЕРЖАВИ

У сучасних умовах зростання геоекономічної конкуренції та посилення інтеграційних процесів економічна дипломатія набуває статусу одного з ключових інструментів забезпечення національних інтересів держави.

Традиційно вона асоціюється з міжурядовими угодами, торговельними місіями, участю в міжнародних організаціях. Проте дедалі більшого значення набуває міжнародний контракт як конкретний правовий механізм реалізації економічних домовленостей між суб'єктами різних держав.

Адже сьогодні, міжнародний контракт виступає не лише інструментом комерційної взаємодії між суб'єктами господарювання різних країн, а й практичним механізмом реалізації економічної дипломатії держави, оскільки саме через конкретні договірні зобов'язання матеріалізуються міждержавні домовленості, торговельні преференції та інвестиційні гарантії. Укладення та виконання міжнародних контрактів відображає ефективність дипломатичних зусиль щодо формування сприятливого правового середовища, зниження бар'єрів доступу до ринків, забезпечення захисту прав інвесторів і експортерів тощо.

Сучасний міжнародний контракт доцільно розглядати як багаторівневу категорію, що функціонує на перетині міжнародного приватного права, міжнародної економіки та теорії економічної дипломатії. Його сутність не вичерпується формальною договірною конструкцією, оскільки він поєднує приватноправову форму домовленості між суб'єктами господарювання різних країн із публічно-економічним змістом, пов'язаним із реалізацією зовнішньоекономічної стратегії держави. Такий підхід дозволяє аналізувати міжнародний контракт не лише як юридичний інструмент, а як елемент інституційної архітектури глобальної економіки.

У функціональному аспекті міжнародний контракт виступає механізмом трансляції міждержавних домовленостей у площину конкретних господарських зобов'язань. Міжнародні торговельні угоди, угоди про зону вільної торгівлі чи про взаємний захист інвестицій формують нормативну та тарифну основу співробітництва, однак їх реальний економічний ефект проявляється лише через укладення та виконання контрактів між суб'єктами господарювання. Саме на рівні контракту відбувається фіксація ціни, обсягів поставок, умов платежів, стандартів якості, розподілу ризиків і відповідальності сторін. Отже, міжнародний контракт є мікроекономічним механізмом імплементації макроекономічних домовленостей, який забезпечує матеріалізацію політичних рішень у конкретних товарних, інвестиційних та виробничих потоках.

Інституційно-адаптаційна функція міжнародного контракту полягає у його здатності інтегрувати суб'єктів господарювання в уніфікований глобальний правовий простір. Використання норм міжнародного приватного права, міжнародних торговельних звичаїв, типових контрактних моделей, арбітражних застережень та механізмів альтернативного вирішення спорів формує передбачуване середовище для транскордонної взаємодії. Укладення контрактів із посиланням на загальновизнані міжнародні правила та практики стимулює гармонізацію національного законодавства, підвищує правову культуру бізнесу та зменшує трансакційні витрати. У цьому контексті міжнародний контракт виступає каналом імплементації міжнародних стандартів у внутрішню економічну систему держави, що є ключовою метою економічної дипломатії.

Крім того, міжнародний контракт можна розглядати як індикатор результативності економічної дипломатії. Обсяг, структура, галузева та географічна спрямованість укладених міжнародних контрактів відображають рівень довіри іноземних партнерів, ступінь відкритості економіки та ефективність дипломатичної підтримки бізнесу. Аналіз контрактної активності дозволяє оцінити ступінь інтегрованості держави у глобальні ланцюги доданої вартості, її конкурентні позиції на світових ринках та здатність адаптуватися до змін міжнародної кон'юнктури. У цьому контексті контракт виступає не лише правовим документом, а й економічним показником інтегрованості держави у світове господарство.

Стратегічний вимір міжнародного контракту особливо проявляється у секторах критичної інфраструктури, енергетики, транспорту, високих технологій та промислової кооперації. Через умови локалізації виробництва, трансферу технологій, інвестиційних зобов'язань чи довгострокових поставок держава опосередковано впливає на структурну модернізацію економіки. У такому контексті контрактна форма домовленості між підприємствами стає інструментом реалізації довгострокових національних пріоритетів і елементом геоекономічної політики.

Отже, в сучасних умовах, міжнародний контракт доцільно трактувати як системоутворюючий елемент взаємодії мікро- та макрорівнів міжнародних економічних відносин. Він одночасно відображає автономію волі суб'єктів господарювання та виконує функцію опосередкованого інструменту економічної дипломатії, забезпечуючи узгодження інтересів бізнесу із стратегічними завданнями держави в умовах глобалізованої економіки.

Наталія БОЛКВАДЗЕ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ESG-МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І ДОВІРА ІНВЕСТИТОРІВ

У сучасній архітектурі глобальних ринків ESG-менеджмент набуває статусу не допоміжної управлінської практики, а інституційно закріпленого елементу корпоративної стратегії міжнародних компаній. Поступове посилення регуляторних вимог, еволюція інвесторських преференцій і зростання значущості нефінансових ризиків зумовлюють перехід від декларативних підходів до інтегрованого управління екологічними, соціальними та управлінськими параметрами діяльності. У цьому контексті ESG розглядається як механізм забезпечення довгострокової стійкості, що впливає на конкурентні позиції компаній через канали операційної ефективності, якість корпоративного управління та зниження ризиковості бізнес-моделі [1].

Емпіричні дослідження та кількісні дослідження показують, що показники ESG не можна порівнювати, системи рейтингів різноманітні, а також існує

розрив у знаннях між емітентами та фінансовими зацікавленими сторонами [1; 3]. Ці недоліки знижують цінність показників ESG та їх застосування як надійного показника ефективної системи управління ризиками. Дослідження стає все більш актуальним, оскільки стандарти звітності були інституційно вдосконалені, а CSRD запроваджує нові вимоги до прозорості для європейських компаній [4].

Загалом варто акцентуватися на декількох ефектах від застосування ESG-менеджменту в міжнародних компаніях (табл. 1):

1. *ESG-менеджмент підсилює конкурентоспроможність через управління ризиками та ефективністю.* Інтеграція ESG у стратегічний контур управління дозволяє компаніям структуровано ідентифікувати та мінімізувати нефінансові ризики (кліматичні, регуляторні, соціальні, репутаційні) і водночас підвищувати операційну результативність через оптимізацію ресурсів, процесів і корпоративних політик [1]. Екологічні інструменти (декарбонізація, енергоефективність), соціальні практики (охорона праці, розвиток компетенцій персоналу) та управлінська компонента (якість нагляду і комплаєнсу) зміцнюють довгострокову стійкість, знижуючи чутливість компанії до зовнішніх шоків і підвищуючи її адаптивність у конкурентному середовищі [1; 7].

2. *ESG та вартість капіталу.* Важливим аргументом на користь економічної значущості ESG є спостережуваний зв'язок між ESG-стійкістю та параметрами вартості фінансування. Аналітичні матеріали, зокрема MSCI, вказують на історичну кореляцію між рівнем ESG-рейтингів і проксі-показниками вартості капіталу на ринках акціонерного та боргового фінансування [2]. У прикладному вимірі це означає, що для міжнародних компаній ESG може виконувати функцію механізму ринкової дисципліни, коли інвестори та кредитори диференціюють емітентів відповідно до якості управління довгостроковими ризиками [2; 3].

3. *Довіра інвесторів як функція прозорості та верифікованості ESG.* Формування довіри інвесторів визначається не лише фактичною результативністю ESG-політик, а й характеристиками розкриття: послідовністю, стандартизованістю, порівнюваністю та наявністю процедур підтвердження (assurance) [3]. Стандарти IFRS S1/S2 задають інвестор-орієнтовану структуру інформації та фокус на матеріальності сталих факторів для фінансових результатів, забезпечуючи кращу інтеграцію нефінансових параметрів у процес прийняття рішень на ринку капіталу [5; 6]. Водночас CSRD інституційно посилює вимоги до корпоративної звітності зі сталого розвитку, розширюючи межі прозорості і підвищуючи значущість якісного розкриття для корпоративної репутації та інвестиційної привабливості [4].

4. *Обмеження ESG-оцінювання: методологічна фрагментація, інформаційні спотворення та ризики «greenwashing».* Наявність різних підходів до вимірювання ESG-результативності та варіативність рейтингових методологій створюють інформаційну неоднозначність, яка може підривати довіру до ESG як інструменту ринкової оцінки [1; 3]. У таких умовах

стратегічно доцільним є зміщення акценту від декларативних практик до вимірюваних KPI, підтверджених верифікацією та узгоджених із принципом матеріальності, що знижує ризики «символічної» сталості та підсилює економічну валідність ESG-менеджменту [3; 5].

Таблиця 1

Ефект застосування ESG-механізмів на бізнес та інвесторів

ESG	Механізм (управлінські інструменти)	Бізнес-ефект (для компанії)	Ефект для інвесторів (для ринку капіталу)
Е: Декарбонізація та енергоефективність	Цілі зі скорочення викидів, програми енергоефективності, «зелена» модернізація, перехід на ВДЕ, внутрішня ціна на вуглець	Зниження витрат, підвищення ефективності та стійкості	Сигнал про контроль кліматичних ризиків; потенційно нижча ризикова премія
Е: Управління кліматичними ризиками	Сценарний аналіз, інтеграція ризиків у ERM, KPI та контроль виконання	Менше операційних збоїв, стійкіші поставки	Якісніші дані для оцінки довгострокових ризиків компанії
Е: Ресурсна ефективність і циркулярність	Еco-design, мінімізація відходів, повторне використання/переробка	Скорочення втрат, економія ресурсів, конкурентна диференціація	Позитивний сигнал щодо ефективності витрат і стійкості
S: Охорона праці та безпека персоналу	Системи H&S, профілактика, культура безпеки	Менше простоїв, стабільніша продуктивність	Нижчі операційні й репутаційні ризики
S: Управління талантами та розвиток	Upskilling/reskilling, утримання, залученість	Вища продуктивність, менша плинність кадрів	Вища довіра до здатності реалізувати стратегію
S: Права людини й стандарти в постачанні	ESG due diligence, аудит постачальників, кодекс поведінки	Менше юридичних/репутаційних втрат	Менший ризик скандалів/санкцій, вища надійність
G: Нагляд ради та управління ризиками	ESG-нагляд на рівні ради, відповідальність менеджменту	Кращі рішення, контроль ризиків, адаптивність	Вища керованість і прогнозованість бізнесу
G: Етика та комплаєнс	Антикорупційні програми, «speak-up» канали, перевірки третіх сторін	Менше штрафів, захист репутації	Зростання довіри до менеджменту
Звітність ESG (E/S/G)	Стандартизоване розкриття, assurance, узгоджені метрики	Менше інформаційної асиметрії	Вища довіра інвесторів, краща порівнюваність

Джерело: [1; 3; 4; 5; 6; 7]

Проведене узагальнення дозволяє стверджувати, що ESG-менеджмент у міжнародних компаніях виконує функцію інструмента стратегічної стійкості та конкурентного позиціонування, оскільки підсилює управління нефінансовими ризиками та сприяє підвищенню ефективності корпоративних процесів [1; 7]. Водночас на рівні ринку капіталу ESG-практики можуть формувати додатковий інвестиційний ефект через механізми зниження інформаційної асиметрії та потенційної зміни ризикових оцінок емітентів, що відображається в параметрах вартості фінансування [2; 3]. Ключовою передумовою довіри інвесторів є стандартизоване та верифіковане розкриття інформації, що узгоджується з вимогами CSRD та інвестор-орієнтованими підходами IFRS S1/S2 [4; 5; 6]. Подальший розвиток ESG-менеджменту доцільно пов'язувати з поглибленням KPI-орієнтованості, застосуванням принципу матеріальності та підвищенням якості assurance-практик як запобіжника ризикам «greenwashing» [1; 3].

Перелік використаних джерел:

1. OECD. ESG Investing: Practices, Progress and Challenges. OECD Publishing. 2020. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/esg-investing-practices-progress-and-challenges_8a73d683/b4f71091-en.pdf (Last accessed 16.01.2026).
2. MSCI ESG Research. MSCI ESG Ratings and Cost of Capital. MSCI. 2024. URL: <https://www.msci.com/documents/10199/6c2115f3-5fef-b883-278d-853de6ffc019> (Last accessed 16.01.2026).
3. CFA Institute. Enhancing Investors' Trust. CFA Institute Research and Policy Center. 2022. URL: https://www.cfainstitute.org/sites/default/files/-/media/documents/article/Enhancing-Investors-Trust-Report_2022_Online.pdf (Last accessed 16.01.2026).
4. European Union. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council as regards corporate sustainability reporting (CSRD). EUR-Lex. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (Last accessed 17.01.2026).
5. IFRS Foundation / International Sustainability Standards Board (ISSB). IFRS S1: General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. IFRS. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf?bypass=on> (Last accessed 17.01.2026).
6. IFRS Foundation / International Sustainability Standards Board (ISSB). IFRS S2: Climate-related Disclosures. IFRS. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s2-climate-related-disclosures.pdf?bypass=on> (Last accessed 17.01.2026).
7. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Final

Ігор МОТЯКІН

Український державний університет науки і технологій
м. Дніпро

НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ЧИННИК МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У сучасній теорії конкурентоспроможності нематеріальні активи (НА) розглядаються як ядро інноваційної стратегії компаній, галузей і національних економік. Вони є носіями економічної цінності, що формується не з фізичних ресурсів, а з інформаційних, знанневих і соціально-когнітивних компонентів. У цифровій економіці саме НА дедалі більше визначають як ринкову вартість компаній, так і їхню здатність до інноваційного прориву.

Формування конкурентних переваг на основі НА відбувається через специфічні механізми впливу, зумовлені їх сутнісною природою (табл. 1).

Таблиця 1

Механізми впливу нематеріальних активів на конкурентоспроможність

Тип механізму	Суть впливу
Інноваційно-генераційний	Створення унікальних продуктів і технологій на основі знань, патентів, ноу-хау
Репутаційно-брендинговий	Формування довіри, лояльності споживачів і партнерів
Вартісно-капіталізаційний	Капіталізація активів через управління знаннями та процесами
Мережевий / екосистемний	Інтеграція в партнерські мережі, кластери, цифрові платформи
Алгоритмічно-цифровий	Використання даних і алгоритмів для персоналізованих рішень

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 2; 3; 4].

Аналіз механізмів дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій.

По-перше, характерним є багатоканальний вплив НА: провідні компанії одночасно використовують декілька механізмів (наприклад, Monobank – репутаційний і алгоритмічний; Grammarly – цифровий і мережевий).

По-друге, спостерігається галузева специфіка. У промисловості ключову роль відіграють інтелектуальні активи (патенти, інженерні розробки), в ІТ та digital-секторі – інноваційні активи (алгоритми, ноу-хау), у фінансовій сфері та послугах – цифрові активи (UX, клієнтські дані, бренд), що формують репутаційну та клієнтську довіру.

По-третє, ефективність дії НА істотно залежить від інституційного середовища: правового захисту інтелектуальної власності, інноваційної інфраструктури та доступу до фінансування. Так, активи Львівського ІТ-кластера у 2022 р. забезпечили близько 1,4 млрд дол. експортної виручки та

понад 30 тис. робочих місць завдяки екосистемному механізму у поєднанні з тісною взаємодією бізнесу й освіти.

По-четверте, важливим є чинник регіональної адаптації: приклади з м. Дніпро свідчать, що навіть за умов обмеженої державної підтримки стратегічне управління НА (через людський капітал, кластери, освітні активи) дозволяє досягати стійкої конкурентної позиції.

Механізм впливу нематеріальних активів має багаторівневу структуру. На мікрорівні формуються знання, бренди та платформи, що безпосередньо трансформуються у конкурентні переваги компаній. На мезорівні НА об'єднуються в галузеві та регіональні екосистеми (кластери, інноваційні хаби), створюючи мережеві ефекти. На макрорівні вони інституціоналізуються через державну політику та регуляторні механізми, формуючи національний інноваційний капітал. На мегарівні глобальні стандарти (WIPO, OECD, IFRS, TRIPS) забезпечують міжнародну легітимацію НА та геоекономічне позиціонування країн. У цифровій економіці конкурентоспроможність дедалі більше визначається не матеріальними ресурсами, а інтелектуальними, мережевими та орієнтованими на дані активами. Їх дія має системний характер і реалізується лише за умови інтеграції всіх рівнів – від фірми до глобального регулювання.

Отже, конкурентні переваги на основі нематеріальних активів не виникають автоматично з факту їх наявності, а формуються через механізми інноваційної генерації, капіталізації, мережевої взаємодії та цифрової обробки даних. Вирішальним є не обсяг НА, а здатність соціально-економічної системи інтегрувати їх у бізнес-моделі, екосистеми та інституційні рамки. Саме узгоджена дія мікро-, мезо-, макро- та мегарівнів трансформує нематеріальні активи з латентного ресурсу у реальний фактор довгострокової конкурентоспроможності компаній, регіонів і національної економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Haskel J., Westlake S. Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2018. x, 278 p.
2. Мазаракі А., Мельник Т. Конкурентоспроможність української економіки в реаліях європейської проблематики / А.Мазаракі, Т.Мельник // *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. 2025. Том 138, Вип.1. С.4–22. DOI:10.31617/3.2025(138)01
3. Сарай Н. І., Григорук А. А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. Вип.1 (06). С.58–62. DOI:10.32782/2786-8141/2024-6-11
4. Безус А. М., Сичова Н. В., Шевчун М. Б., Безус П. І. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах. *Efektivna ekonomika*. 2024. Вип. 6. DOI:10.32702/2307-2105.2024.6.34

ЗЕЛЕНІ ІНВЕСТИЦІЇ У СИСТЕМІ СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ

На тлі змін у світовій фінансовій архітектурі, які спрямовані на досягнення вуглецевої нейтральності, раціонального використання ресурсів та забезпечення тривалої економічної стабільності, одне з ключових місць посідає проблема знаходження дієвих механізмів для фінансування ініціатив у сфері сталого розвитку. Серед них варто особливо виділити ті інструменти, що ґрунтуються на концепції «екологічних інвестицій». Загалом, зелена інвестиційна філософія полягає у вкладанні коштів у проекти, які, окрім отримання фінансового прибутку, генерують позитивний вплив на довкілля, одночасно знижуючи екологічні та соціальні ризики на всіх етапах реалізації проекту. Таким чином, забезпечення зелених проєктів капіталом розглядається не просто як засіб втілення екологічних стратегій, а як інтегральна частина системи стратегічного управління інвестиціями, що об'єднує критерії ESG, методику фінансування проєктів та інституційні стимули для досягнення сталості.

М. Портер на початку дев'ятих років минулого століття висунув тезу, що інвестування у екологічні напрямки веде до зростання конкурентних переваг та фінансових результатів фірм. Цьому сприяють оновлення виробничих процесів, формування образу соціально відповідального гравця, можливість виходу на світові ринки та ліквідація марнотратства [1]. Згодом Портер спільно з Лінде дійшли висновку, що підприємства, які вкладають кошти у "зелені" технологічні рішення, здобувають більшу конкурентоспроможність на світовій арені [2].

Фінансування проєктів сталого розвитку на засадах зелених інвестицій являє собою цілеспрямований процес мобілізації, розподілу та використання фінансових ресурсів, орієнтований на реалізацію інвестиційних проєктів, які забезпечують довгострокову економічну ефективність у поєднанні з досягненням екологічних та соціальних цілей сталого розвитку. Його сутність полягає не лише у фінансовому забезпеченні окремих екологічних заходів, а у системній інтеграції екологічних критеріїв у логіку інвестиційного проєктування, відбору, структурування та оцінки результативності проєктів [3].

З позицій методології сталих фінансів зелені інвестиції виступають ключовим інструментом екологічного виміру ESG, що визначає спрямованість фінансових потоків на підтримку проєктів із декарбонізації економіки, розвитку відновлюваної енергетики, підвищення ресурсної та енергоефективності, впровадження екологічно чистих технологій, адаптації до кліматичних змін та збереження природного капіталу. У цьому контексті фінансування проєктів сталого розвитку виходить за межі традиційного інвестиційного підходу,

доповнюючись оцінкою екологічних вигод, зниженням негативних зовнішніх ефектів та формуванням позитивних екстерналій для суспільства.

Важливою характеристикою такого фінансування є його проєктна природа, що передбачає чітке визначення цілей, часових горизонтів, джерел фінансування, механізмів ризик-менеджменту та показників ефективності. При цьому фінансова оцінка проєктів сталого розвитку на засадах зелених інвестицій доповнюється еколого-економічними критеріями, зокрема врахуванням скорочення викидів парникових газів, зменшення екологічних ризиків, використання тіньової ціни вуглецю, а також відповідності проєктів таксономіям сталого розвитку та міжнародним кліматичним стандартам.

З інституційної точки зору фінансування таких проєктів реалізується через поєднання державних, приватних та міжнародних фінансових ресурсів, що забезпечує ефект фінансового важеля та зниження інвестиційних ризиків. Державні інструменти та кошти міжнародних фінансових організацій відіграють роль каталізатора, створюючи умови для залучення приватного капіталу, тоді як ринкові механізми (зелені облігації, зелене кредитування, фонди сталих інвестицій, проєктне фінансування) забезпечують масштабування фінансування та його довгострокову стійкість.

Таким чином, фінансування проєктів сталого розвитку на засадах зелених інвестицій слід розглядати як інтегрований фінансово-інвестиційний механізм, що поєднує економічну доцільність, екологічну відповідальність та соціальну значущість, забезпечуючи трансформацію фінансових потоків у напрямі сталого розвитку економіки. У сучасних умовах цей підхід набуває особливого значення як інструмент структурної модернізації, підвищення економічної стійкості та досягнення довгострокових цілей сталого розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Porter, M. E. (1991) America's Green Strategy. *Scientific American*, 264, 168. <http://dx.doi.org/10.1038/scientificamerican0491-168>.
2. Porter M., van der Linde C. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship // *Journal of Economic Perspectives*. 1995. Vol. 9. Iss. 4. P. 97–118. URL: <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>.
3. Чайковський, Я., Луців, Б., Дзюблюк, О., Чайковський, Є., & Луців, П. (2025). Банківське зелене кредитування як ключовий інструмент екологічної модернізації економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(61), 54–72. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4651>.

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ КОНФЛІКТІВ НА МІЖНАРОДНУ ТОРГІВЛЮ

У сучасних умовах розвитку світової економіки військові конфлікти є одним з ключових чинників, які суттєво впливають на міжнародну торгівлю. Глобалізація економічних процесів, зростання взаємозалежності країн роблять міжнародну торгівлю дуже вразливою до геополітичних ризиків. У зв'язку з цим дослідження впливу військових конфліктів на міжнародну торгівлю набуває особливої актуальності [1, с.7].

Військові конфлікти призводять до значних змін у структурі міжнародної торгівлі. Зокрема, порушуються усталені торговельні зв'язки між країнами, змінюються напрямки експорту та імпорту, а також зростають витрати на транспортування товарів. Закриття морських портів, обмеження повітряного простору та фізичне знищення інфраструктури ускладнюють процес переміщення товарів, що негативно впливає на обсяги міжнародної торгівлі [3, с.25].

Суттєву роль відіграють економічні санкції, які часто є супутнім інструментом реагування на збройну агресію. Санкційний тиск веде до згортання торговельної активності, втрати доступу до стратегічних ринків та вимушеної переорієнтації товарних потоків. У таких умовах держави змушені оперативно переглядати власні економічні стратегії, шукати нових партнерів та шляхи доставки товарів [2, с. 15].

Окрім того військові конфлікти спричиняють невизначеність у економічному просторі. Це призводить до відтіку інвестицій, нестабільності валютних курсів та підвищення цін на сировину. Подібні фактори підривають стабільність міжнародної торгівлі та роблять майже неможливим довгострокове планування зовнішньоекономічної діяльності [4, с. 58].

Одним із довгострокових наслідків є переформатування глобальних логістичних маршрутів. З метою мінімізації ризиків країни диверсифікують канали постачання та розбудовують альтернативні транспортні коридори, намагаючись зменшити залежність від нестабільних геополітичних зон. Це стимулює масштабну трансформацію всієї світової економічної системи [5, с. 72].

Яскравим прикладом впливу військового конфлікту на міжнародну торгівлю конфлікт між США та Іраном. Загострення ситуації в регіоні Перської затоки створює постійні загрози для судноплавства через Ормузьку протоку – ключову артерію для експорту нафти. Фактичне блокування Іраном Ормузької протоки у 2026 році призвело до скорочення танкерного трафіку на **90%** через безпекові ризики та припинення страхування суден. Це спричинило стрімке зростання світових цін на нафту на **30–35%**, що підтверджує критичну

вразливість глобальної енергетичної безпеки від стабільності вузьких логістичних вузлів [6].

Таким чином, військові конфлікти мають комплексний вплив на міжнародну торгівлю, спричиняючи порушення торговельних зв'язків, зміну напрямів постачання, зростання витрат та підвищення рівня економічної невизначеності [6].

Перелік використаних джерел:

1. Ruta M. The Impact of Wars and Conflicts on International Trade. – 2022. – С. 5–18.
2. Evenett S. The Global Trade Disorder: New GTA Evidence on the Impact of Geopolitical Tensions. – 2023. – С. 10–25.
3. OECD. International Trade and Supply Chain Disruptions. – 2022. – С. 20–40.
4. World Trade Organization. World Trade Report 2023: Re-globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future. – 2023. – С. 45–70.
5. Korinek J., Kim J. Trade and Supply Chain Resilience in Times of Crisis. – 2021. – С. 70–85.
6. FactCheck.org. How Iran Blocking the Strait of Hormuz Affects the U.S. – 2026. – March 13.

Анастасія МАТВІЙШИН

Західноукраїнський національний університет
м.Тернопіль

ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОЛОГІЧНОГО ПЕРЕХОДУ

Сучасний світовий енергетичний ринок переживає значні структурні зрушення, спричинені комплексом взаємопов'язаних факторів, серед яких провідне місце посідають екологічні виклики планетарного масштабу, технологічні прориви у сфері альтернативної енергетики та зміна парадигми міжнародної енергетичної безпеки. Глобальний екологічний перехід як феномен сучасності характеризується не лише декларативними намірами світової спільноти щодо скорочення викидів парникових газів, а й фундаментальною перебудовою існуючих виробничих ланцюгів, інвестиційних потоків та геополітичних альянсів навколо енергоресурсів.

Традиційна модель енергозабезпечення, що базувалася на домінуванні вуглеводневих ресурсів, демонструє ознаки вичерпання не стільки через фізичне виснаження родовищ, скільки внаслідок екологічної неприйнятності подальшого нарощування обсягів спалювання викопного палива. Акумуляовані наслідки антропогенного впливу на кліматичну систему планети досягли критичних значень, що змушує провідні економіки світу радикально переглядати енергетичні стратегії [1, с. 18]. Паризька угода стала поворотним

моментом у формуванні глобального консенсусу щодо необхідності обмеження підвищення середньої температури атмосфери, проте реалізація амбітних кліматичних цілей вимагає системної трансформації енергетичного сектору.

Відновлювані джерела енергії поступово втрачають статус альтернативних, перетворюючись на базові елементи національних енергетичних систем розвинених країн. Сонячна та вітрова енергетика демонструють вражаючі темпи нарощування потужностей, обумовлені як технологічним удосконаленням обладнання та зниженням вартості виробництва електроенергії, так і цілеспрямованою державною підтримкою через механізми субсидування, податкових пільг та законодавчого стимулювання інвестицій у зелену енергетику. Гідроенергетика, біоенергетика та геотермальна енергія доповнюють диверсифікований портфель відновлюваних джерел, забезпечуючи можливість адаптації енергетичних рішень до специфічних географічних та кліматичних умов різних регіонів [2, с. 127].

Трансформаційні процеси у світовому енергетичному секторі прискорилися під впливом пандемії, що продемонструвала вразливість глобальних ланцюгів постачання та актуалізувала питання енергетичної автономії національних економік. Різке скорочення попиту на енергоносії у 2020 році, спричинене карантинними обмеженнями та уповільненням економічної активності, призвело до безпрецедентних коливань цін на світових енергетичних ринках та стимулювало пошук більш стійких моделей енергозабезпечення [3, с. 141]. Одночасно пандемія прискорила процеси цифровізації енергетичної інфраструктури, впровадження розумних мереж та дистанційних систем управління енергоспоживанням, що створило технологічну основу для інтеграції децентралізованих відновлюваних джерел у загальні енергосистеми.

Геополітичний вимір енергетичної трансформації виявляється у переформатуванні традиційних центрів впливу на світовому енергетичному ринку, де країни-експортери вуглеводнів поступово втрачають важелі економічного та політичного тиску, тоді як держави, що лідирують у технологіях виробництва обладнання для відновлюваної енергетики та накопичення енергії, посилюють власні позиції. Енергетична незалежність набуває нового змісту, пов'язаного не з контролем над родовищами викопного палива, а з технологічним суверенітетом у сфері виробництва сонячних панелей, вітрових турбін, акумуляторних систем та водневих технологій. Формування нових технологічних ланцюгів вартості у зеленій енергетиці супроводжується боротьбою за доступ до критично важливих матеріалів, необхідних для виробництва акумуляторів та електронних компонентів відновлюваних енергоустановок.

Фінансові ринки активно реагують на глобальний екологічний перехід через механізми так званого зеленого фінансування, коли інвестиційні рішення дедалі більше визначаються екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. Масштабне перенаправлення капітальних потоків від традиційної

енергетики до відновлюваних джерел супроводжується формуванням нових фінансових інструментів, зелених облігацій та спеціалізованих інвестиційних фондів, орієнтованих на проекти сталого розвитку. Провідні глобальні фінансові інституції оголошують про відмову від фінансування проєктів, пов'язаних із викопним паливом, що створює додатковий тиск на енергетичні компанії щодо трансформації бізнес-моделей та диверсифікації портфелю активів на користь чистих технологій.

Трансформація світового енергетичного ринку в умовах глобального екологічного переходу являє собою комплексний процес, що поєднує технологічні інновації, зміну економічних моделей, реформування регуляторних систем та еволюцію суспільної свідомості щодо екологічної відповідальності. Успішність переходу до сталої енергетичної системи визначатиметься здатністю міжнародної спільноти забезпечити баланс між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною справедливістю, враховуючи різний рівень розвитку та специфічні потреби окремих країн та регіонів у доступі до надійних та доступних енергетичних ресурсів.

Перелік використаних джерел:

1. Атаманчук З.А., Дідович І.І., Рильський В.В. Драйвери сталого розвитку країн в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 16–25. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-16-25>
2. Відновлювані джерела енергії: монографія / за заг. ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2024. 492 с. URL: <https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/monograph2024.pdf>
3. Михайлишин Л.І., Когут-Ференс О.І. Трансформація світового енергетичного ринку в епоху пандемії COVID-19. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. Вип. 31. С. 138–145. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7016839>

Андрій МОСТОВИЙ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ЕФЕКТИ УЧАСТІ КРАЇН У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

Глобальні ланцюги доданої вартості (ГЛДВ) є однією з ключових характеристик сучасної світової економіки. Вони формуються внаслідок міжнародного поділу виробничих процесів, коли окремі стадії виготовлення продукції розміщуються у різних країнах залежно від наявних ресурсів, технологій і конкурентних переваг. Така модель організації виробництва сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств і посиленню інтеграції національних економік у глобальні економічні процеси [1].

Залучення країни до ГЛДВ має суттєвий вплив на її економічний розвиток. Передусім це проявляється у прискоренні економічного зростання, що супроводжується збільшенням обсягів виробництва, підвищенням валового внутрішнього продукту та зростанням доходів населення. Важливим результатом також є розширення експорту, створення нових робочих місць і активізація інвестиційної діяльності. Для багатьох держав участь у таких ланцюгах стає важливим механізмом інтеграції у світову економіку [2].

Важливою перевагою участі у глобальних виробничих мережах є можливість спеціалізації на певних етапах виробничого процесу. Це дозволяє країнам ефективно використовувати власні ресурси та конкурентні переваги навіть у тих випадках, коли вони не мають достатнього потенціалу для повного циклу виробництва кінцевої продукції. У результаті формується система міжнародної виробничої кооперації, у межах якої різні держави виконують окремі функції у процесі створення кінцевого товару.

Серед основних ефектів інтеграції у ГЛДВ можна виокремити модернізацію виробництва, поширення нових технологій та підвищення рівня професійної підготовки працівників. Крім того, участь у таких ланцюгах сприяє формуванню сприятливого інвестиційного клімату, розвитку міжнародного співробітництва та зменшенню торговельних витрат. У сукупності ці чинники позитивно впливають на конкурентоспроможність національної економіки.

У науковій літературі ефекти участі у ГЛДВ зазвичай класифікують на прямі та непрямі. Прямі ефекти пов'язані з безпосередніми змінами у діяльності підприємств і галузей, які інтегровані у міжнародні виробничі мережі. До них належать зростання обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці, збільшення зайнятості та податкових надходжень до бюджету.

Непрямі ефекти проявляються у впливі на інші галузі економіки, які не беруть безпосередньої участі у глобальних ланцюгах. Такі ефекти можуть мати горизонтальний або вертикальний характер. Горизонтальні ефекти виникають у межах однієї галузі та пов'язані з поширенням технологій, управлінських практик і виробничого досвіду між підприємствами. Вертикальні ефекти, у свою чергу, формуються через взаємодію між постачальниками та споживачами продукції, тобто між різними галузями економіки [3].

Поширення ГЛДВ стало можливим завдяки низці факторів. Серед них важливу роль відіграють лібералізація міжнародної торгівлі, зниження транспортних витрат, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та зростання рівня технологічної складності виробництва. У сучасних умовах виготовлення навіть одного виду продукції може передбачати використання значної кількості компонентів, що виробляються у різних країнах світу.

Таким чином, участь у ГЛДВ відкриває перед країнами нові можливості для економічного розвитку. Вона забезпечує доступ до сучасних технологій, сприяє зростанню продуктивності праці, стимулює інвестиційну активність і розширює експортні можливості. У результаті інтеграція у глобальні виробничі мережі стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності

національної економіки та її ефективного функціонування у світовому господарстві.

Перелік використаних джерел:

1. Miroudot, S., R. Lanz and A. Ragoussis, “Trade in Intermediate Goods and Services”, *OECD Trade Policy Papers*, No. 93, 2009, OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5kmlcxtldk8r-en>
2. Gereffi, G, and K Fernandez-Stark. *Global Value Chain Analysis: A Primer*, 2nd Edition, 2016. URL: <https://hdl.handle.net/10161/12488>
3. *Global Value Chain Development Report 2025 – Rewiring GVCs in a Changing Global Economy*. The World Trade Organization (WTO). URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gvcreport2025_e.pdf

Андріана КОШЕЛЮК

Західноукраїнський національний університет
м.Тернопіль

ЕКОНОМІЧНА НЕРІВНІСТЬ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ

Економічна нерівність є одним із ключових викликів сучасного розвитку світової економіки, що проявляється у непропорційному розподілі доходів, багатства, ресурсів та соціальних можливостей серед різних верств населення [1]. Це явище має комплексний характер і охоплює не лише фінансовий аспект, але й доступ до освіти, медицини, зайнятості та технологій.

Глобальні кризи служать каталізаторами поглиблення економічної нерівності, оскільки їхній вплив нерівномірно розподіляється між країнами та соціальними групами [2]. Яскравим прикладом цього була світова фінансова криза 2008 року, коли у США та країнах ЄС суттєво зросло безробіття. Особливо постраждали домогосподарства з низькими доходами, тоді як власники фінансових активів змогли швидше компенсувати втрати після стабілізації ринків.

Пандемія COVID-19 також підкреслила посилення нерівності [3]. Працівники секторів обслуговування та неформального ринку праці стикалися з втратами доходів через локдауни, у той час, як співробітники цифрового сектору часто зберігали робочі місця або навіть нарощували прибутки. В Африці та Південній Азії обмежений доступ до онлайн-освіти став джерелом зростання освітньої нерівності серед соціальних груп.

Інфляційна та енергетична кризи 2021–2023 років ще більше загострили соціально-економічну диференціацію [4]. Зростання вартості газу та електроенергії в європейських країнах змусило домогосподарства з низькими доходами витрачати значні кошти на базові комунальні послуги. Подібна ситуація спостерігалася в Шрі-Ланці під час економічної кризи 2022 року, яка спричинила дефіцит продовольства та різке погіршення рівня життя.

Війна Росії проти України стала ще одним глобальним чинником, що сприяв зростанню нерівності [5]. Перебої у постачанні зернових і

енергоресурсів спричинили підвищення світових цін на продовольство, яке найсильніше вдарило по країнах-імпортерах у Північній Африці та на Близькому Сході. Водночас Україна всередині країни зіткнулася з масовою втратою робочих місць, вимушеною міграцією населення та зростанням соціальної вразливості. Аналіз свідчить, що найзнедоленіші верстви населення зазнають найбільших втрат під час криз і демонструють повільні темпи відновлення, тоді як високодохідні групи здатні компенсувати збитки завдяки інвестиціям та використанню фінансових активів [1]. Це сприяє подальшій концентрації багатства та соціальній поляризації.

Економічна нерівність виникає під впливом взаємозв'язаних економічних, інституційних та технологічних факторів, тому її подолання вимагає цілісного підходу. Серед дієвих кроків – зміцнення систем соціального захисту, прогресивне оподаткування, інвестиції в освіту і людський капітал, підтримка зайнятості та розширення доступу до цифрових технологій.

Таким чином, глобальні кризи не лише поглиблюють економічну нерівність, але й виявляють слабкі сторони існуючих моделей розвитку. Попри це, вони створюють можливість для розробки більш інклюзивної економічної політики, яка сприятиме соціальній стабільності, рівним можливостям та сталому економічному зростанню.

Перелік використаних джерел:

1. Stiglitz J. The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future. – New York: W.W. Norton & Company, 2012.
2. World Bank. Poverty and Shared Prosperity Report 2022: Correcting Course. – Washington, DC: World Bank, 2022.
3. United Nations. World Social Report 2023: Leaving No One Behind in an Ageing World. – New York: UN, 2023.
4. International Monetary Fund. World Economic Outlook 2023: Inflation and Global Economic Recovery. – Washington, DC: IMF, 2023.
5. United Nations Development Programme. Global Impact of the War in Ukraine on Food, Energy and Finance Systems. – UNDP Report, 2022.

Юлія ДАНЧАК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

РОЛЬ ІНСТИТУЦІЙНИХ ІНВЕСТОРІВ У РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ФОНДОВОГО РИНКУ

Інституційний інвестор – юридична особа, яка виступає в ролі власника грошових коштів (у вигляді внесків, паїв) і здійснює їх вкладення в цінні папери, нерухоме майно (в тому числі права на нерухоме майно) з метою отримання прибутку.

До основних категорій інституційних інвесторів відносять:

- пенсійні фонди: управляють пенсійними накопиченнями;
- страхові компанії: інвестують резерви, сформовані з внесків;
- інвестиційні фонди (Mutual funds): об'єднують кошти дрібних інвесторів для придбання великих портфелів;
- банки та кредитні спілки: здійснюють інвестиційну діяльність у межах регулювання;
- хедж-фонди: фонди з вищим рівнем ризику та прибутковості;
- університетські фонди (Endowments): благодійні фонди навчальних закладів [1].

Найбільшими групами інституційних інвесторів є пенсійні фонди та страхові компанії. У 1998 р. на них припало відповідно 31 і 30 % усіх активів інституційних інвесторів країн ОЕСР.

Серед страхових компаній основною групою з погляду інвестування є компанії страхування життя, на які припадає близько 80 % активів цієї групи інвесторів. Такі компанії, як правило, інвестують з метою хеджування своїх боргових зобов'язань. Зобов'язання компаній визначаються страховими полісами, котрі вони виписують. Компанії страхування життя можуть знизити рівень свого ризику шляхом інвестування в активи, що забезпечують більшу дохідність у випадку, якщо покриття страхових полісів виявиться дорожчим [2].

Інвестиційні фонди (Mutual funds) – це фонди відкритого типу, котрі можуть постійно випускати додаткові акції, продавати їх інвесторам та викуповувати (на першу вимогу своїх акціонерів) за вартістю чистих активів. Це означає, що обсяг загальних ресурсів інвестиційних фондів заздалегідь не фіксується, а їх акції не котируються на фондових біржах.

Хедж-фонди (hedge funds) являють собою звичайні інвестиційні компанії (фонди), що використовують техніку хеджування для обмеження ризику втрат. Зазвичай тут маються на увазі спекулятивні фонди, що використовують похідні цінні папери (ф'ючерсні, форвардні контракти) та мають на меті отримання максимального прибутку за будь-яких умов [2].

Зазвичай хедж-фонди існують у формі товариства з обмеженою відповідальністю. По суті, хедж-фонд вважається закритим клубом багатих інвесторів через те, що мінімальний розмір інвестицій для вступу у фонд коливається від 100 тис. до 5 млн дол. Найбільш поширеним є внесок у розмірі 1 млн дол.

В США існує поняття «кваліфікований інституційний інвестор» (англ. qualified Institutional Investor), який має право згідно до класифікації Комісії з цінних паперів та бірж США, брати участь в торгових операціях з цінними паперами без реєстрації цих цінних паперів в Комісії з цінних паперів та бірж США. Такий інвестор повинен мати під своїм управлінням не менше ніж 100 млн. дол. США.

Інституційні інвестори дають шанс дрібним вкладникам брати участь в інвестиціях. Їхня здатність формувати збалансовані портфелі з різних активів забезпечує диверсифікацію та мінімізацію ризиків.

Своїми позиціями інституційні інвестори істотно впливають на фінансові ринки за рахунок великого торгового обсягу. Їхні угоди формують тренди, встановлюють ключові рівні цін та впливають на стабільність чи волатильність ринку. Їхні довгострокові стратегії роблять їх ключовими учасниками з особливими правилами [3].

Інституційні інвестори відіграють ключову роль у розвитку міжнародних бірж, адже вони забезпечують стабільність, ліквідність та довгострокове фінансування ринків. Завдяки великим обсягам капіталу пенсійні фонди, страхові компанії та інвестиційні фонди створюють умови для активного руху коштів, що зменшує волатильність і робить біржові операції більш передбачуваними. Їхня стратегія довгострокових вкладень сприяє стабілізації фінансової системи, знижуючи ризики панічних розпродажів та підтримуючи баланс попиту і пропозиції.

Водночас інституційні інвестори стимулюють розвиток інфраструктури бірж, адже їхня участь вимагає вдосконалення торгових платформ, систем клірингу та розрахунків, а також появи нових фінансових інструментів, таких як індексні фонди чи деривативи.

Важливою є й їхня роль у глобалізації інвестиційних потоків: диверсифікуючи портфелі, вони інтегрують локальні ринки у світову фінансову систему. Крім того, їхня присутність підвищує стандарти прозорості та корпоративного управління, оскільки біржі змушені відповідати високим вимогам для залучення великих фондів.

Перелік використаних джерел:

1. Інституційний інвестор. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Інституційний_інвестор
2. Інституційні інвестори // BukLib.net: електронна бібліотека. – Режим доступу: https://buklib.net/books/24903/#_ftn4
3. Хто такі інституційні інвестори та їхня роль на фінансових ринках. Double Case (аналітика). URL: <https://double-case.com.ua/analitika/stati/khto-taki-institutsijni-investori-ta-jikhnya-rol-na-finansovikh-rinkakh>

Софія ТИМЧІЙ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ГЛОБАЛЬНИЙ РИНОК НІКЕЛЮ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОНІКИ

У межах сучасної економіки, кольорові метали займають ключову роль у формуванні індустріальних перспектив, сприяючи прогресу у сфері передових технологій і стимулюючи міжнародну торгівлю. Серед кольорових металів нікель привертає особливу увагу завдяки своїй важливій ролі у забезпеченні функціонування високотехнологічних галузей. Унікальні фізико-хімічні

властивості роблять нікель незамінним матеріалом для створення сплавів, акумуляторних систем та складових елементів сучасних технологій. Нікель характеризується надзвичайною стійкістю до корозії, високим рівнем міцності та здатністю витримувати екстремальні температури. Ці властивості зумовлюють його пріоритетне використання у виробництві нержавіючої сталі та спеціалізованих сплавів. У зв'язку зі стрімким розвитком електронних технологій, сфери електромобілів, а також відновлюваної енергетики, попит на нікель на світових ринках демонструє тенденцію до безперервного зростання.

Лондонська біржа металів (London Metal Exchange, LME) відіграє ключову роль у визначенні цінової політики на ринку нікелю. Заснована у 1877 році, LME є однією з найважливіших платформ для торгівлі кольоровими металами, включаючи мідь, алюміній, цинк, олово й свинець. Біржа встановлює показники для контрактних угод у міжнародній торгівлі. Результати діяльності цієї біржі чинять вагомий вплив на загальну динаміку глобального ринку нікелю. Одним із основних сегментів споживання нікелю залишається виробництво нержавіючої сталі, на яке припадає близько двох третин світового попиту на цей метал. Включення нікелю в сталеві сплави суттєво покращує їхні механічні характеристики, підвищуючи корозійну стійкість і зносостійкість, що робить їх ідеальними для використання в умовах агресивного середовища. Не менш важливою є роль нікелю в галузях електроніки та енергетики. У зв'язку з переходом до екологічної парадигми економічного розвитку важливість нікелю лише зростає, особливо в межах зростаючого сектору електротранспорту та зелених енергетичних технологій.



Рис. 1. Офіційний графік цін на нікель LME з березення 2021 по березень 2026 р. [1]

Динаміка цін на нікель на Рис.1 на світовому ринку демонструє зміни вартості нікелю на світовому ринку, базуючись на даних Лондонської металургійної біржі (London Metal Exchange).

Очікується, що у найближчі десятиліття світовий попит на нікель зростатиме, і основною причиною цього стане активний розвиток

електромобільної галузі та систем накопичення енергії, які вимагають великої кількості акумуляторних елементів. Головними драйверами цього процесу стають експансія ринку електромобілів і активний розвиток технологій зберігання енергії.

Підсумовуючи, можна сказати, що нікель посідає важливе місце в сучасній індустріальній економіці завдяки своєму широкому застосуванню у виробництві нержавіючої сталі, акумуляторів та електронних компонентів. Він є стратегічним ресурсом для підтримки розвитку інноваційних технологій. Зростання популярності електротранспорту, цифрових пристроїв і відновлюваної енергетики безпосередньо стимулює розширення ринку нікелю. При цьому Лондонська металургійна біржа відіграє ключову роль у формуванні прозорого ціноутворення та підтримці стабільності міжнародної торгівлі цим металом.

Перелік використаних джерел:

1. London Metal Exchange. URL: <https://www.lme.com>
2. International Nickel Study Group/ URL: <https://www.insg.org>
3. U.S. Geological Survey. URL: <https://www.usgs.gov>
4. World Bank Commodity Markets. URL: <https://www.worldbank.org>
5. BloombergNEF. URL: <https://about.bnef.com>

Ірина ГУМЕНЮК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

РИНОК ЗОЛОТА ЯК РЕАКЦІЯ НА ГЛОБАЛЬНУ НЕСТАБІЛЬНІСТЬ

У сучасних умовах розвитку світової економіки золото залишається одним із найважливіших фінансових активів. Його використовують не лише як дорогоцінний метал, але й як спосіб інвестування та збереження капіталу. Тому у період нестабільності валютних курсів, фінансових криз або коли в світі виникають конфлікти, попит на золото підвищується. Значна частина угод із золотом відбувається на міжнародних біржах у формі фінансових контрактів. Тому дослідження особливостей торгівлі золотом на біржі є важливим для розуміння процесів, що відбувається у світовій економіці.

Основним інструментом торгівлі на ринку золота є золоті ф'ючерси – стандартизовані контракти, у яких заздалегідь визначається ціна золота з поставкою в майбутньому. Контракти укладаються між учасниками ринку на біржі та дозволяють зафіксувати ціну активу на певний період. Більшість торгів золотими ф'ючерсами відбувається на біржі COMEX, яка входить до структури CME Group. Завдяки стандартизації контрактів процес торгівлі стає більш прозорим і зручним для інвесторів.

Біржа CME Group містить кілька видів ф'ючерсних контрактів на золото, кожен із них має свої особливості та призначення для різних учасників ринку.

Найпоширенішим є стандартний контракт Gold Futures (GC), який представляє 100 тройських унцій золота і використовується як основний орієнтир світової ціни на цей метал. Для трейдерів із меншими фінансовими можливостями доступні Micro Gold Futures, де розмір контракту становить лише 10 тройських унцій. Також є контракти E-mini Gold, які займають проміжне місце між стандартними та мікро-контрактами та забезпечують гнучкість у торгівлі. Крім того, існують спеціальні контракти на одну тройську унцію золота. Вони створені для роздрібних інвесторів, які хочуть спробувати торгівлю без великих вкладень.

Ринок золота на платформі CME Group характеризується високою ліквідністю, що означає велику кількість транзакцій і кожна з них має незначний вплив на ціну. У часи глобальної економічної нестабільності активність на цьому ринку, як правило, значно зростає. Нещодавно металевий комплекс CME Group встановив новий рекорд щоденного обсягу торгів – понад 2,1 мільйона контрактів у один торговий день. Найбільше торгів припадало на Micro Gold futures, де зафіксували рекордну активність понад 740 тис. контрактів. Такі великі обсяги демонструють, що ринок золотих ф'ючерсів має високу зацікавленість інвесторів до золота як до фінансового інструменту в умовах економічної невизначеності.

Крім того, торгівля ф'ючерсами на золото триває практично 24 години на добу. Це дозволяє оперативно реагувати на новини, зміни світової економічної ситуації, коливання валютних курсів, політичні події та інші фактори. З цієї причини ринок золота можна назвати індикатором глобальних економічних настроїв.

Золоті ф'ючерси використовуються для різних цілей. По-перше, вони застосовуються для хеджування, тобто для захисту від можливих коливань цін на золото. По-друге, такі контракти використовуються для спекулятивної торгівлі, коли учасники ринку намагаються отримати прибуток від зміни ціни на метал. Також золото вважається «захисним активом», тому в періоди економічної нестабільності попит на нього, зазвичай, зростає.

Отже, ринок золота є важливою частиною світового фінансового ринку, особливо в часи міжнародної напруженості. Важливим інструментом на біржі CME Group є золоті ф'ючерси, які допомагають інвесторам швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, управляти ризиками та отримувати прибуток від зміни цін на золото. Висока ліквідність ринку і наявність різних типів контрактів забезпечують привабливість для різних категорій учасників.

Перелік використаних джерел:

1. CME Group. Gold Futures and Options – Market Data and Contract Specifications. URL: <https://www.cmegroup.com/>
2. Gold Futures: Definition, Trading and Market Overview. URL: <https://www.investopedia.com/news-4427706>

ЗЕЛЕНИЙ БІЗНЕС ТА МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА

У сучасному світі зростає інтерес до екологічності, особливо серед міленіалів та постміленіалів — людей, які народилися після 1981 року. Сьогодні споживачам вже недостатньо того, щоб бренд просто пропонував якісні, красиві та зручні товари. Все більше уваги звертається на те, наскільки екологічним є процес виробництва і чи не шкодить він навколишньому середовищу. Також важливим стає питання використання природних ресурсів, зменшення відходів та впливу виробництва на зміну клімату.

За результатами досліджень, значна частина споживачів віддає перевагу продукції компаній, які дотримуються принципів екологічної відповідальності. Багато людей також зазначають, що готові платити більше за товари, виготовлені з урахуванням екологічних стандартів. Це свідчить про те, що екологічність стає важливим фактором при виборі товарів і послуг на сучасному ринку. Такі зміни у споживчих вподобаннях свідчать про поступовий перехід до «зеленої» економіки. У такій моделі розвитку важливим є не лише отримання прибутку, а й відповідальне ставлення бізнесу до суспільства та довкілля. Очікується, що в найближчі роки саме міленіали та постміленіали стануть найчисельнішою та економічно активною групою населення. Вони будуть виступати не тільки споживачами, а й підприємцями, які формуватимуть нові вимоги до ведення бізнесу та сприятимуть розвитку екологічно відповідальних компаній. [1]

Також слід зазначити, що до зеленого бізнесу належить сфера міжнародної логістики, а особливо важливим є впровадження зеленої логістики через значні транспортні відстані та великі обсяги перевезень. Транспорт та логістика створюють близько 24% світових викидів CO₂, тому сьогодні ця сфера активно розвивається. Вона передбачає організацію перевезень і управління ланцюгами постачання таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив на довкілля. Зелена логістика включає оптимізацію транспортних маршрутів, використання екологічного пального, переробку пакувальних матеріалів та правильну утилізацію відходів. Важливим напрямом також є використання електричного та альтернативного транспорту, а також підвищення енергоефективності складів і логістичних центрів. Такі підходи допомагають не лише зменшити шкоду для довкілля, але й підвищити ефективність і конкурентоспроможність компаній. [2]

На мою думку, розвиток зеленої логістики є важливим напрямом сучасної економіки, оскільки у поєднанні із зеленим бізнесом він дозволяє поєднати економічний розвиток зі збереженням навколишнього середовища.

Перелік використаний джерел:

1. Зелена економіка: які можливості відкриває екологічність для бізнесу. URL: <https://home.ednannia.ua/en/online-studio/articles/zelena-ekonomika-yaki-mozhlyvosti-vidkryvaye-ekologichnist-dlya-biznesu>
2. Що таке міжнародна логістика та чому вона важлива. URL: <https://ekol.com.ua/shho-take-zelena-logistyka-ta-chomu-vona-vazhlyva/>

Андрій ВІНЯРСЬКИЙ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

СВІТОВИЙ РИНОК ЛІТІЮ ЯК ОРІЄНТИР ІНВЕСТИЦІЙ У ТЕХНОЛОГІЧНІ ІНОВАЦІЇ

Світова енергетична трансформація та перехід на відновлювані джерела зумовлюють стрімке зростання попиту на літій, що є необхідним складником акумуляторів для електромобілів, систем зберігання енергії та передових технологій. Після рекордних вартостей на літій у кінці 2022 року ринок пережив стрімке коригування – ціни знизилися до \$7 500/т до середини 2025 р. з подальшим підняттям до ~\$11 500/т наприкінці 2025 року. Така циклічність свідчить про спекулятивні коливання та незбалансованість попиту/пропозиції. Аж до 2021 року на ринку літію не було усталених біржових угод для захисту від цінових загроз, що ускладнювало розрахунок і фінансування завдань видобутку та створення літію.

Запуск LME-ф'ючерсу на гідроксид літію є значущий для ринку. Цей контракт створений для страхування виробників та споживачів електрокомпонентів від коливань вартості. Світове виробництво літію зростало стрімко, у 2023 році воно перевищило рівень 2003 року більш як у 10 разів. (Рис 1). Така експансія засвідчує стратегічне значення металу. З огляду на значну вагу літію, багато держав відносять його до важливих матеріалів. Зокрема, розглядаються концепції державних мінімальних цін і тривалих угод про закупівлю для унормування ринку, що вказує на посилення впливу державної політики та національної безпеки на формування вартості літію. Подано візуальний порівняльний розбір – приміром, зміни вартості ф'ючерсу на літій та паперів емітента Albemarle (NYSE:ALB) – для показу зв'язку між вартістю металу та настроями ринку. На схемі помітно пік ціни літію 2022 р. та стрімке зниження у 2023–2025 рр., що являє циклічність ринку. (Рис 2). Глобальний ринок літію все більше слугує орієнтиром для вкладень у технічні інновації, головним чином у сфері акумуляторних технологій та електромобільності. Збільшення потреби у літії підштовхує фірми вкладати кошти у створення нових видів батарей із вищою енергоємністю, довшим життєвим циклом та меншим впливом на природу.

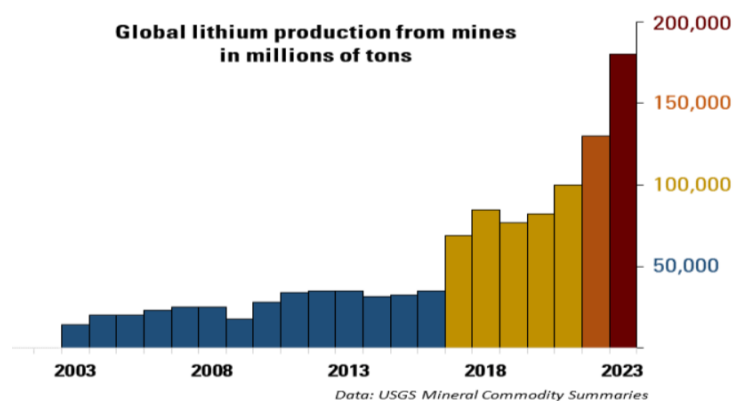


Рис. 1 Світове виробництво літію [4]

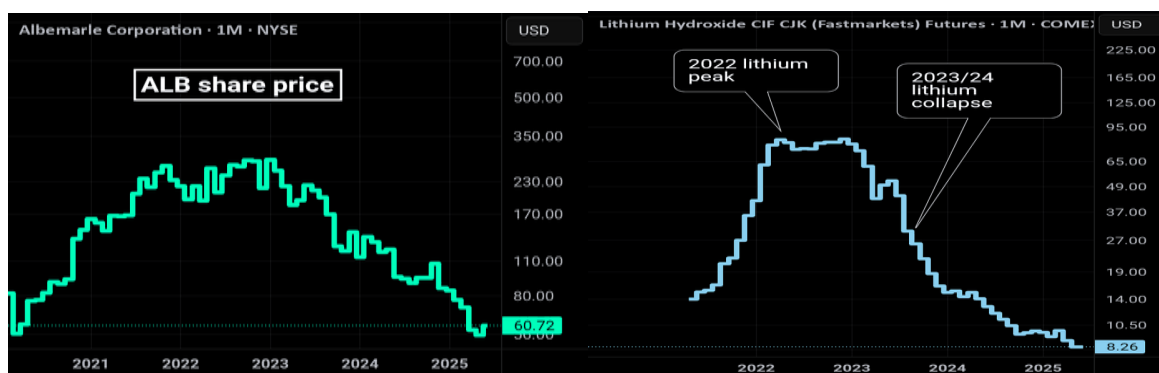


Рис. 2. Динаміки котирувань ф'ючерсу на літій і акцій виробника Albemarle (NYSE:ALB) [1]

Отже, можна стверджувати що ринкова ціна літію стрімко зростає. Згідно з даними USGS, у 2023 році світове видобування літію з копалень перевищило показник 2003 року більш ніж у десять разів. Це зростання зумовлене насамперед великим попитом на акумулятори для електромобілів та сховища енергії. Стійкий попит робить літій надзвичайно коштовною річчю та спонукає до витворення нових фінансових інструментів для балансування його ринку. Літій вже кличуть «білим золотом» енергетичного переходу; за своєю вагою він дорівнює енергетичній чи військовій інфраструктурі. Це вимагає активну роль держав у стимулюванні внутрішніх постачань та застосуванні заходів мінімальних цін для захисту виробників (так звана стратегічна інфраструктура). Подальше зростання ринку літію вимагає нагляду за попитом у нових сферах (ШІ, робототехніка, енергозберігання), а також розширення інфраструктури торгівлі на біржах. Розвиток відповідних ринкових механізмів (прозорі індекси, ESG-сертифікація металу тощо) підтримає довіру учасників та сталість цінових тенденцій.

Перелік використаних джерел:

1. Argus Media. Viewpoint: The coming lithium cycle (2025). URL: <https://www.argusmedia.com/en/news-and-insights/latest-market-news/2769172-viewpoint-the-coming-lithium-cycle> (Дата звернення: 07.03.2026)

2. LME. The LONDON METAL EXCHANGE (2026). URL: <https://www.lme.com/#:~:text=The%20LME%20is%20the%20trading,choice%20for%20industrial%20metals%20globally> (Дата звернення: 07.03.2026)

3. LME. LME progresses sustainability agenda with launch of new lithium and cash-settled futures (2026). URL: <https://www.lme.com/News/Press-releases/2021/LME-progresses-sustainability-agenda-with-launch-of-new-lithium-and-scrap-cash-settled-futures#:~:text=circular%20and%20low%20carbon%20economies> (Дата звернення: 07.03.2026)

4. USGS. Global lithium production from mines in millions of tons (2024). URL: <https://www.usgs.gov/media/images/global-lithium-production-mines-millions-tons-0#:~:text=Chart%20that%20shows%20global%20lithium,the%20rising%20demand%20for%20lithium> (Дата звернення: 07.03.2026)

Владислава БРАСНУЄВА

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

СВІТОВИЙ РИНОК ОЛОВА ТА ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У сучасній світовій економіці значущу роль відіграють кольорові метали, які залучаються у виготовленні електроніки, машинобудуванні, хімічній галузі та енергетиці [3]. Одним із таких стратегічно ключових металів є олово. Завдяки своїм фізичним та хімічним характеристикам цей метал часто використовується у виготовленні припоїв для електронних частин, у створенні різноманітних сплавів, а також для захисного покриття від іржі металевих виробів [2]. У зв'язку зі швидким прогресом електроніки, цифрових технологій та зеленої енергетики потреба на олово невинно зростає. Це, своєю чергою, відображається на світових ринках металів та формуванні їхньої ціни. Виняткової ваги у процесах визначення вартості має біржова торгівля металами, зокрема на London Metal Exchange, яка є одним із провідних осередків торгівлі основними металами у світі [1].

Олово є доволі рідкісним металом, який належить до групи кольорових металевих сплавів. Його головною рисою є висока стійкість до корозії, гнучкість та низька точка плавлення [2]. Завдяки цим характеристикам олово активно використовується у виробництві. Найбільш поширеним використанням олова є створення припоїв, що слугують для з'єднання електричних частин у комп'ютерах, смартфонах та іншій апаратурі [2]. Після обмеження вживання свинцю у багатьох державах значення олова в електроніці ще більше піднялося, адже воно стало ключовим елементом безсвинцевих припоїв [2]. Окрім того, олово залучають у виготовленні різноманітних сплавів, як-от бронза, а також у хімічному секторі для створення стабілізаторів та каталізаторів [3]. Ще одним

значущим напрямом застосування є виробництво жерсті – тонкого сталевого листа, покритого верствою олова, яке використовується для пакування консервних банок та пакувальних виробів.

Світове видобування олова зосереджено переважно у країнах Південно-Східної Азії та Південної Америки. Найбільшими постачальниками цього матеріалу є China, Indonesia, Myanmar, а також Peru та Bolivia [2]. Ці країни забезпечують значну частку світового видобутку та продажу олова (рис.1)/

Цей графік ілюструє зміну світових розцінок на олово упродовж останніх років. Із нього помітно, що вартість металу не є сталою та може відчутно хитатися під впливом різноманітних економічних чинників. Зокрема, у проміжку 2021–2022 років фіксувалося стрімке збільшення ціни. Це було зумовлене зростанням потреби в електронних приладах, а також порушенням світових ланцюгів постачання в умовах загальносвітової економічної непевності. Після цього відбулося певне спадання ціни, що пояснюється впорядкуванням ринку та поновленням постачання металу [3]. Отже, графік демонструє значну мінливість цін ринку на олово.



Рис.1. Динаміка світових цін на олово у 2016-2024рр.

Джерело: складено авторами на основі [3; 4].

Проілюструємо динаміку відносного індексу торгівлі на LME (рис.2). Як видно з рис. 2, відображено порівняльну значущість різних кольорових металів у продажах на світових біржах, зокрема на London Metal Exchange. Дані свідчать про значні обсяги реалізації міді та олова, при цьому частка олова становить близько 40% [1].

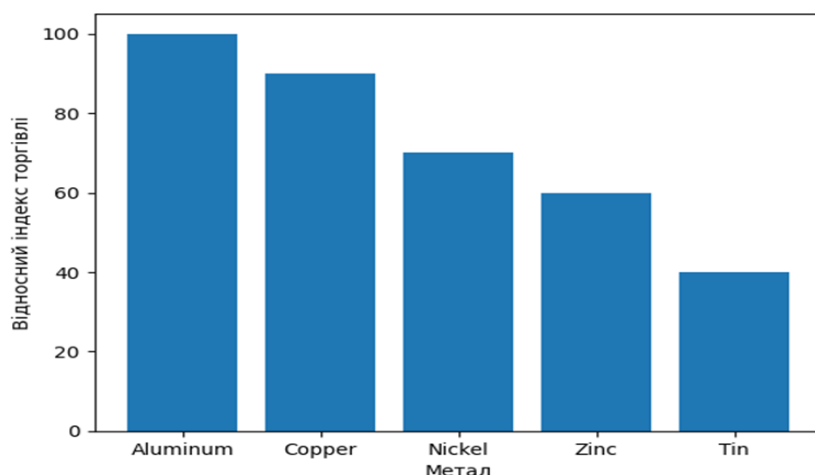


Рис.2. Порівняльна роль металів у торгівлі на LME.

Джерело: складено авторами на основі [4; 5].

Підсумовуючи, зазначимо, що олово є одним із провідних металів сучасної індустріальної економіки. Його значущість зумовлена широким застосуванням у виробництві електроніки, сплавів та пакувальних матеріалів [2]. Зростання попиту на цифрові технології та електронні пристрої сприяє підвищенню участі цього металу на світовому ринку. Міжнародні біржі, зокрема London Metal Exchange, відіграють важливу роль у формуванні ринкових цін та забезпеченні стабільності торгівлі металами [1]. Подальший розвиток ринку олова залежатиме від технологічного прогресу, попиту на електроніку, а також від стабільності постачання з основних країн-виробників.

Окрім того, суттєвим чинником розвитку світового ринку олова є збільшення обсягів випуску електронних компонентів, де цей метал активно задіюється для створення припоїв та інших частин. Велика частка потреби формується з огляду на високотехнологічні сфери, зокрема виготовлення комп'ютерних приладів, мобільних телефонів та телекомунікаційного устаткування. З огляду на це, збільшується значення сталої поставки олова та дієвого функціонування міжнародних товарних бірж, що сприяє формуванню прозорих і стабільних цін на світовому ринку металів [1].

Перелік використаних джерел:

1. London Metal Exchange. Official website. URL: <https://www.lme.com> (дата звернення: 10.03.2026).
2. International Tin Association. Global Tin Market Overview. URL: <https://www.internationaltin.org> (дата звернення: 10.03.2026).
3. World Bank. Commodity Markets Outlook. URL: <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets> (дата звернення: 10.03.2026).
4. London Metal Exchange. Market Data. URL: <https://www.lme.com/Market-data> (дата звернення: 10.03.2026).
5. International Tin Association. Tin Industry Statistics. URL: <https://www.internationaltin.org/statistics> (дата звернення: 10.03.2026).

СВІТОВІ ФОНДОВІ БІРЖІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ГЛОБАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ

У сучасних умовах розвитку світової економіки фондові біржі відіграють важливу роль у функціонуванні фінансової системи та міжнародних ринків капіталу. Фондова біржа є організованим ринком, на якому здійснюється купівля та продаж цінних паперів, зокрема акцій та облігацій. Саме через біржі компанії можуть залучати додаткові фінансові ресурси для розвитку своєї діяльності, а інвестори отримують можливість вкладати кошти та отримувати прибуток. У результаті фондові ринки сприяють активному руху капіталу між різними країнами та галузями економіки.

Важливою функцією фондових бірж є забезпечення ефективного розподілу фінансових ресурсів у економіці. Через фондовий ринок заощадження населення, інвестиційних фондів та інших фінансових інститутів спрямовуються у розвиток підприємств. Таким чином, компанії отримують можливість залучати капітал для модернізації виробництва, впровадження інновацій та розширення своєї діяльності. Це, у свою чергу, сприяє економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності економіки.

Крім того, фондові біржі виконують важливу інформаційну функцію. Ціни на акції формуються під впливом попиту та пропозиції, а також різноманітних економічних, політичних та фінансових факторів. У результаті біржові котирування відображають реальну оцінку інвесторами діяльності компаній та загального стану економіки. Саме тому динаміка фондових ринків часто використовується як один із показників економічної ситуації у світі.

Важливим інструментом аналізу фондового ринку є біржові індекси. Вони відображають зміну вартості акцій найбільших компаній та дозволяють оцінити загальну тенденцію розвитку ринку. Інвестори, економісти та аналітики часто використовують такі індекси для аналізу економічної ситуації та прогнозування подальших змін на фінансових ринках. Якщо індекси демонструють стабільне зростання, це може свідчити про розвиток економіки та зростання довіри інвесторів. Натомість різке падіння фондових індексів може сигналізувати про фінансові проблеми або економічну нестабільність.

Також слід зазначити, що у сучасному світі фондові ринки різних країн стають дедалі більш взаємопов'язаними. Завдяки розвитку інформаційних технологій та глобалізації фінансових ринків інформація поширюється дуже швидко, а інвестори можуть здійснювати операції на різних біржах світу. У результаті економічні або політичні події в одній країні можуть досить швидко впливати на ситуацію на фондових ринках інших держав. Це свідчить про високий рівень інтеграції світових фінансових ринків.

Крім залучення інвестицій, фондові біржі сприяють підвищенню прозорості діяльності компаній. Підприємства, акції яких котируються на біржі, зобов'язані регулярно оприлюднювати фінансову звітність, інформацію про результати діяльності та важливі управлінські рішення. Це підвищує довіру інвесторів і сприяє більш ефективному функціонуванню фінансових ринків. Завдяки цьому інвестори можуть приймати більш обґрунтовані рішення щодо вкладення коштів.

Отже, світові фондові біржі відіграють важливу роль у розвитку глобальної економіки. Вони забезпечують мобілізацію та ефективний розподіл фінансових ресурсів, сприяють розвитку підприємств, формуванню інвестиційного середовища та інтеграції світових фінансових ринків. Саме тому функціонування фондових бірж має важливе значення для стабільності та зростання сучасної світової економіки.

Перелік використаних джерел:

1. World Federation of Exchanges. The impact of stock exchanges on economic growth. URL: <https://www.world-exchanges.org/news/articles/new-wfe-research-quantifies-impact-stock-exchanges-economic-growth> (дата звернення: 07.03.2026).
2. Chikwira C., Mohammed J. The Impact of the Stock Market on Liquidity and Economic Growth. 2023. Vol. 11(6). URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/11/6/155> (дата звернення: 07.03.2026).
3. Transmission and Impact of Stock Market Shocks on the World Economy. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1303070124000039> (дата звернення: 07.03.2026).
4. The Effect of International Media News on the Global Stock Market – 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056023003076> (дата звернення: 07.03.2026).
5. London Stock Exchange. Official website. URL: <https://www.londonstockexchange.com> (дата звернення: 07.03.2026).

Дарина ОКСЕНЧУК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ

Глобалізація є одним із найважливіших процесів сучасного розвитку світової економіки. Вона проявляється у посиленні взаємозв'язків між країнами, зростанні міжнародної торгівлі та активному обміні капіталом, технологіями і трудовими ресурсами. У результаті цього формується єдиний економічний простір, у межах якого національні економіки взаємодіють між собою [1].

Одним із ключових проявів глобалізації є розширення міжнародних ринків. Сучасні технології, розвиток транспорту та цифрових комунікацій значно спростили процес міжнародної торгівлі. Завдяки цьому підприємства мають можливість виходити на нові ринки, збільшувати обсяги виробництва та налагоджувати співпрацю з іноземними партнерами [2].

Важливу роль у розвитку міжнародних ринків відіграють транснаціональні корпорації. Такі компанії здійснюють виробничу та торговельну діяльність одночасно у багатьох країнах світу. Їх діяльність сприяє поширенню сучасних технологій, збільшенню обсягів міжнародних інвестицій та формуванню глобальних виробничих мереж [3].

Водночас глобалізація створює нові виклики для розвитку міжнародних ринків. Зокрема, посилення конкуренції може негативно впливати на національних виробників, особливо у країнах із менш розвиненою економікою. Крім того, зростає взаємозалежність між країнами, що підвищує ризик поширення економічних криз на світовому рівні [4].

Ще одним важливим аспектом є активізація міжнародних інвестиційних потоків. Інвестори отримують більше можливостей для розміщення капіталу в різних країнах, що сприяє розвитку виробництва, створенню нових робочих місць та підвищенню технологічного рівня економіки [5].

Отже, глобалізація має значний вплив на розвиток міжнародних ринків. Вона створює нові можливості для економічного зростання, розширення торгівлі та інвестиційної діяльності. Разом із тим для ефективного використання її переваг необхідно враховувати потенційні ризики та формувати політику, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Гальчинський А. С. Глобалізація та економічний розвиток. Київ: Основи, 2019.
2. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Міжнародна економіка. Київ: Центр учбової літератури, 2021.
3. Світлична О. С. Світова економіка та міжнародні економічні відносини. Харків: ХНЕУ, 2020.
4. Krugman P., Obstfeld M. International Economics: Theory and Policy. New York: Pearson Education, 2022.
5. Stiglitz J. Globalization and Its Discontents Revisited. New York: W.W. Norton & Company, 2018.

ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ ЄС НА ЕКОНОМІЧНУ ІНТЕГРАЦІЮ КРАЇН-ЧЛЕНІВ

У нинішніх умовах світової економіки економічне зближення відіграє важливу роль у поступі національних господарств. Одним із найбільш вдалих інтеграційних утворень у світі є Європейський Союз (ЄС), який сформував спільний економічний простір для країн-учасниць. Важливим складником роботи цього об'єднання є внутрішня торгівля, що гарантує жвавий обмін продукцією між державами членами ЄС та стимулює економічне зростання території. [2] Єдиний ринок Європейського Союзу діє на засадах чотирьох свобод: вільного переміщення товарів, сервісів, фінансів та робочої сили. Ліквідація митних перешкод та стандартизація виробів дозволяють фірмам вести торгівлю між країнами ЄС без суттєвих перешкод. Завдяки цьому підприємства можуть збільшувати свої ринки збуту, підвищувати продуктивність виробництва та посилювати фінансові взаємини між країнами.[2]

За даними статистичного аналізу, у 2020–2024 роках внутрішня торгівля складала приблизно 60–70 % загального експорту держав Європейського Союзу. Це вказує на високий рівень економічної взаємної залежності між країнами-членами та успішність роботи спільного ринку.[1; 3] Провідними торговельними партнерами у межах ЄС зберігаються найбільші господарства регіону, зокрема Німеччина, Франція, Нідерланди та Італія.

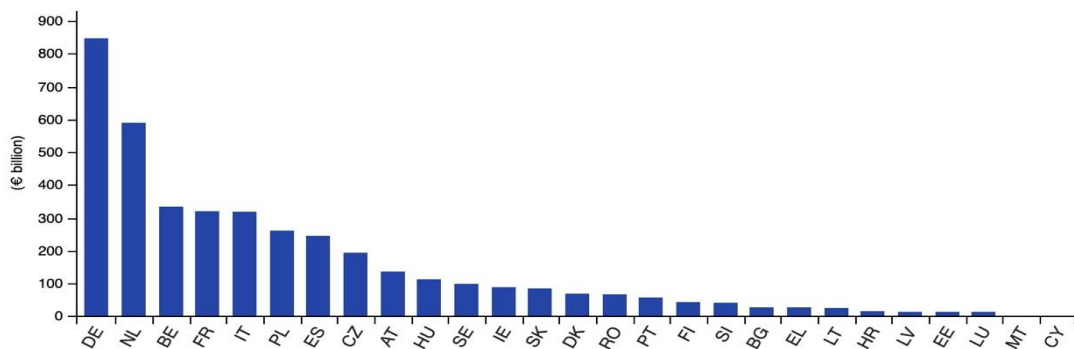


Рис. 1. Частка внутрішньої торгівлі у загальному експорті країн ЄС у 2020–2024 рр.

Як видно з рисунка 1, частка внутрішньої торгівлі в унаочненні матеріалу країн Європейського Союзу протягом останніх років лишається стабільно високою та має тенденцію до поступового збільшення. Це пояснюється розвитком внутрішнього ринку ЄС, активною економічною співпрацею між країнами та поглибленням інтеграційних процесів.[1]

Важливу роль у розвитку внутрішньої торгівлі відіграють також країни Центральної та Східної Європи. Після вступу до Європейського Союзу вони

отримали доступ до великого спільного ринку, що сприяло зростанню обсягів виробництва та експорту. Надзвичайно активне зростання демонструють Польща, Чехія, Угорщина та Румунія, які активно інтегрувалися у виробничі та торговельні ланцюги ЄС.[3]

Отже, внутрішня торгівля є важливим чинником економічної інтеграції країн Європейського Союзу. Вона сприяє зміцненню економічних зв'язків між державами, розвитку виробництва та підвищенню конкурентоспроможності економік. Подальший розвиток внутрішнього ринку ЄС забезпечуватиме сталість економіки регіону та створюватиме нові можливості для економічного зростання.

Перелік використаних джерел:

1. Eurostat. Intra-EU trade in goods – recent trends. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Intra-EU_trade_in_goods_-_main_features
2. European Commission. Single Market and free movement of goods. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/goods_en
3. Statista. Share of intra-EU exports in total exports of EU member states (2020–2024). URL: <https://www.statista.com>

Максим ЖУБІЛЬ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ КРИПТОВАЛЮТ НА МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ РИНКИ

Еволюція світової фінансової системи відбувалася поступово, що нагадувала послідовність хвиль, у яких нові інструменти поступово трансформували попередні форми організації грошового обігу. Спочатку домінували металеві гроші, передусім золото, згодом поширилися паперові валюти, а у другій половині ХХ ст. почали формуватися глобальні електронні платіжні системи. Подальший розвиток фінансових технологій привів до появи міжнародних міжбанківських мереж, цифрових платіжних платформ та алгоритмічної торгівлі. Кожен з цих етапів супроводжувався певною недовірою до нових інструментів. Водночас вони відкривали можливість швидшого та дешевшого обігу вартості, що поступово змінювало інституційну архітектуру фінансових ринків.

На цьому тлі криптовалюти виглядають не просто черговою технологічною інновацією. Швидше йдеться про симптом глибших зрушень у механізмах формування довіри в глобальній економіці. Масштаби ринку цифрових активів, які у пікові періоди вимірювалися трильйонами доларів, уже дозволяють порівнювати його з окремими сегментами національних фінансових систем. Волатильність криптоінструментів іноді призводить до коливань, що за швидкістю поширення нагадують транснаціональні фінансові

шоки. У цьому контексті важливо зауважити, що держави дедалі активніше реагують на нові явища. Розробка цифрових валют центральними банками свідчить про те, що феномен децентралізованих фінансів більше не сприймається як периферійний експеримент. Криптовалюти часто описують як фінансовий інструмент нового типу. Однак таке визначення, імовірно, відображає лише частину ширшого процесу. Їх поява може розглядатися як прояв трансформації інституційної логіки економічної взаємодії. Традиційно роль гаранта довіри виконували банки, державні інституції або регуляторні механізми. Натомість у криптовалютних системах частину цих функцій перебирає алгоритм. Автоматизовані протоколи здатні забезпечувати верифікацію транзакцій, зберігання інформації та виконання умов контрактів без централізованого посередника. З цієї точки зору можна припустити, що відбувається поступове зміщення від інституційної довіри до алгоритмічної.

Розподілена мережа, яка лежить в основі більшості криптовалют, працює за принципами, що суттєво відрізняються від традиційної централізованої фінансової інфраструктури. Якщо у класичній банківській системі контроль і облік операцій здійснюється через ієрархію інституцій, то у блокчейн-мережах підтвердження транзакцій відбувається колективно, через мережу учасників. Така модель, як вважають деякі дослідники цифрових фінансів, здатна підвищувати прозорість операцій та зменшувати транзакційні витрати. Водночас інші автори звертають увагу на ризики, пов'язані з масштабуванням таких систем та їх енергетичною ефективністю. Таким чином, дискусія щодо ролі криптовалют у фінансовій системі залишається відкритою.

Для різних груп країн наслідки поширення криптовалют можуть мати неоднаковий характер. У державах із нестабільними валютами або обмеженим доступом до банківських послуг цифрові активи іноді розглядаються як інструмент фінансової інклюзії. Вони можуть надавати можливість зберігати вартість або здійснювати міжнародні платежі без участі традиційних банківських посередників. Водночас для розвинених економік криптовалюти нерідко сприймаються як потенційний виклик монетарному суверенітету. Якщо значна частина транзакцій переміщується в альтернативні цифрові мережі, можливості центральних банків контролювати грошову пропозицію можуть частково зменшуватися.

Окремої уваги заслуговує феномен стейблкоїнів. Ці інструменти поєднують технологічну інфраструктуру блокчейну з прив'язкою до традиційних валют або інших резервних активів. У теоретичному плані вони створюють своєрідний міст між децентралізованими фінансами та класичною грошовою системою. Транскордонні розрахунки у таких мережах можуть здійснюватися практично миттєво, що контрастує з багаторівневою системою кореспондентських рахунків, яка характерна для традиційних міжнародних платежів. Для глобального бізнесу це означає потенційне скорочення часу та вартості транзакцій. Проте центральні банки часто розглядають подібні механізми як фактор, що може впливати на стабільність фінансової системи.

У відповідь на ці виклики дедалі більше країн експериментують із власними цифровими валютами. Проекти цифрового євро, цифрового юаня або інших аналогічних інструментів демонструють прагнення держав адаптувати монетарну систему до нової технологічної реальності. Потенційні переваги таких валют полягають у підвищенні прозорості платежів, зниженні транзакційних витрат і, можливо, більш ефективній трансмісії грошово-кредитної політики. Водночас постає складне питання балансу між технологічною ефективністю та захистом приватності. Надмірна централізація фінансової інформації може викликати нові етичні та політичні дискусії.

Міжнародні організації також поступово формують нормативну основу для функціонування крипторинку. Розробляються правила ліцензування криптобірж, стандарти резервування активів, а також механізми фінансового моніторингу, спрямовані на запобігання відмиванню коштів. Однак повної узгодженості між юрисдикціями поки що не існує. Регуляторні підходи різних країн можуть суттєво відрізнятися, що створює передумови для так званого регуляторного арбітражу. У результаті капітал і технологічні компанії нерідко переміщуються до юрисдикцій із більш сприятливими умовами.

У ширшому контексті криптовалюти змінюють саму логіку функціонування міжнародної фінансової системи. Вони ставлять під сумнів усталену ієрархію резервних валют, трансформують архітектуру міжнародних платежів і формують нові моделі взаємодії між державою, ринком і технологією. Цілком імовірно, що у майбутньому сформується гібридна модель, у якій співіснуватимуть приватні токени, стейблкоїни та цифрові валюти центральних банків. У такому середовищі ключовим завданням стане пошук балансу між інноваціями та стабільністю, між глобальною децентралізацією фінансових потоків і збереженням національного монетарного суверенітету. Саме від того, наскільки ефективно буде вирішено це завдання, значною мірою залежатиме майбутня конфігурація міжнародних фінансових ринків.

Перелік використаних джерел:

1. Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (Last accessed 24.01.2026).
2. Rogoff, K. (2023). The Age of Cryptocurrency. *Journal of Economic Literature*, 61(2), 123-145.
3. Bank for International Settlements. (2025). Quarterly Review: Cryptoassets and Financial Stability. *BIS Quarterly Review*, December 2025.

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ ЄС У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКИ

Сучасне міжнародне бізнес-середовище в Європі зазнає суттєвих змін під впливом геополітичних, економічних і технологічних факторів. Для міжнародних компаній Європейського Союзу це означає необхідність перегляду традиційних підходів до управління. У таких умовах інноваційні стратегії стають не лише інструментом розвитку, а й важливою умовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Актуальність теми зумовлена формуванням нової системи європейської безпеки, що супроводжується зростанням ризиків для бізнесу. Порушення ланцюгів постачання, технологічна залежність та посилення регуляторного впливу змінюють умови функціонування компаній. У результаті традиційні моделі управління втрачають ефективність, поступаючись підходам, орієнтованим на стійкість і адаптивність [1; 2].

Метою дослідження є визначення ключових особливостей інноваційних стратегій управління міжнародними компаніями ЄС та їх ролі в умовах сучасних безпекових викликів.

Інноваційні стратегії управління міжнародними компаніями ЄС формуються як відповідь на нові виклики глобального середовища. Одним із ключових напрямів є цифровізація, яка дозволяє підвищити ефективність управління та швидкість прийняття рішень. Використання сучасних технологій забезпечує кращий аналіз даних і прогнозування ризиків, що є особливо важливим у нестабільних умовах [3].

Значну роль відіграє кібербезпека, яка поступово інтегрується у стратегічне управління. Компанії враховують кіберризики при плануванні діяльності, що впливає на їх інвестиційну політику та структуру витрат. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості до зовнішніх загроз [4].

Ще одним важливим напрямом є трансформація глобальних ланцюгів постачання. Компанії прагнуть зменшити залежність від окремих регіонів через диверсифікацію та регіоналізацію виробництва. Це свідчить про перехід до більш збалансованої моделі розвитку, де ефективність поєднується з безпекою [5].

Крім того, зростає значення інвестицій у власні інновації та розвиток технологічного потенціалу. Це сприяє зміцненню позицій компаній на міжнародному ринку та зменшенню зовнішньої залежності. Водночас активізується співпраця між бізнесом і державою, що створює додаткові можливості для розвитку інноваційних проєктів.

Емпіричні дослідження підтверджують, що компанії, які активно впроваджують інноваційні стратегії, демонструють вищий рівень адаптивності та кращі результати в довгостроковій перспективі [2].

Отже, інноваційні стратегії управління є ключовим інструментом адаптації міжнародних компаній ЄС до сучасних умов. Вони поєднують цифровізацію, управління ризиками та забезпечення економічної безпеки. Саме комплексний підхід дозволяє компаніям ефективно реагувати на виклики та формувати конкурентні переваги. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз практичної ефективності таких стратегій у різних секторах економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Verbeke A. *International Business Strategy: Rethinking Foundations and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2022. 608 p.
2. Peng M. W. *Global Business*. 5th ed. Boston: Cengage Learning, 2023. 720 p.
3. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Updated ed. Geneva: World Economic Forum, 2023. 192 p.
4. Knights D., Nurse A. *Cybersecurity and Business Strategy: Risk, Resilience and Regulation*. London: Routledge, 2022. 234 p.
5. Dunning J. H. *International Business and the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022. 384 p.

Тарас ДОМБРОВСЬКИЙ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В США ТА ЄС: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

В умовах глобалізації економіки та курсу України на європейську інтеграцію питання побудови ефективної системи корпоративного управління набуває критичного значення. Післявоєнна відбудова України потребуватиме залучення безпрецедентних обсягів іноземних інвестицій, що неможливо без прозорого, зрозумілого для міжнародних партнерів та надійного корпоративного середовища [2]. У цьому контексті вивчення та адаптація передового досвіду двох провідних економічних центрів світу — Сполучених Штатів Америки та Європейського Союзу — є надзвичайно актуальним завданням для вітчизняного корпоративного сектору.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що Україна зараз перебуває на етапі активної європейської інтеграції та підготовки до масштабної післявоєнної відбудови. Для відновлення економіки нам критично необхідні мільярдні іноземні інвестиції. Однак міжнародні партнери та приватні інвестори не будуть вкладати кошти в українські компанії, якщо не розумітимуть, як вони управляються і чи захищені в них права акціонерів.

Існуюча в Україні олігархічна модель управління з низьким рівнем прозорості вже давно вичерпала себе. Тому саме зараз вкрай важливо проаналізувати успішний досвід корпоративного управління в США та країнах ЄС, щоб зрозуміти, які саме правила гри нам потрібно запровадити для створення надійного бізнес-середовища, що викликатиме довіру у всьому світі.

Метою цієї роботи є проведення порівняльного аналізу двох головних світових моделей корпоративного управління — американської (моністичної) та європейської (дуалістичної) — для визначення їхніх ключових переваг і недоліків. На основі цього аналізу ставиться завдання сформулювати практичні уроки та рекомендації щодо того, як Україні слід реформувати власний корпоративний сектор, щоб він відповідав сучасним вимогам Європейського Союзу та став максимально привабливим для залучення міжнародного капіталу.

Якщо подивитися на те, як керують компаніями в США, то головна фішка їхньої американської моделі корпоративного управління — це правило, що «акціонер завжди правий». Мета будь-якої корпорації в Америці полягає в тому, щоб заробити якомога більше грошей для своїх власників і максимально підняти ціну на свої акції. На практиці це виглядає так: у них зазвичай діє одна Рада директорів, яка і керує компанією, і водночас контролює сама себе. Дуже велику роль там відіграють так звані незалежні директори, тобто професіонали зі сторони. Власність у великих американських компаніях зазвичай розпорошена між мільйонами людей та інвестиційних фондів, тому там рідко буває один головний власник, який контролює все. Головним контролером виступає сам фондовий ринок [4]. Якщо менеджери працюють погано, акції компанії падають у ціні. Тоді конкуренти можуть просто скупити ці акції задешево шляхом ворожого поглинання і звільнити старих керівників. Проте в цієї системи є серйозний мінус: через постійну гонитву за високою ціною акцій компанії часто думають лише про швидкий прибуток сьогодні, забуваючи про стратегію на роки вперед.

Натомість в Європі, особливо якщо взяти для прикладу Німеччину, підхід зовсім інший. Там компанію розглядають не просто як інструмент для заробляння грошей, а як важливу частину суспільства [3]. Тому європейська континентальна модель змушує враховувати інтереси не тільки тих, хто володіє акціями, а й працівників, партнерів, банків і навіть вплив на екологію. Система управління тут дворівнева: є Правління, яке вирішує щоденні завдання, і є Наглядова рада, яка за ним слідкує [3]. Цікаво, що до Наглядової ради часто входять звичайні працівники або представники профспілок. Акції при цьому не так сильно розпорошені, як у США. Часто компаніями володіють родини засновників, великі банки або держава. Відповідно, фондовий ринок тут не такий всемогутній, а за компанією більше наглядають кредитори та сама Наглядова рада. Ця модель є дуже стабільною і соціально відповідальною, але через велику кількість узгоджень європейські компанії часто повільніше реагують на різкі зміни ринку.

Що стосується України, то наша система управління бізнесом формувалася в бурхливій дев'ятності, що призвело до створення переважно олігархічної моделі. У нас компаніями керують кілька великих власників, а дрібних інвесторів майже ніхто не слухає [1]. Враховуючи наш рух до Євросоюзу, цю систему треба терміново модернізувати. Якщо ми хочемо отримувати європейські гроші на відбудову, українським компаніям доведеться думати не лише про прибуток. Нам потрібно запроваджувати європейські стандарти: дбати про екологію, нормально ставитися до працівників і вести бізнес максимально прозоро.

Крім того, нам варто створити реальні, а не фіктивні Наглядові ради. У нас вони часто існують просто «для галочки». Україні варто перейняти досвід розвинених країн і наймати справді незалежних експертів, які не боятимуться сказати «ні» головному власнику [2]. Це особливо критично для наших державних підприємств. Разом з тим, нам потрібно брати приклад зі США у питанні захисту дрібних акціонерів [1]. Поки звичайний українець або іноземний партнер не буде впевнений, що його права надійно захищені, нормального фондового ринку в нас не з'явиться. Також після війни соціальна роль бізнесу буде величезною, тому нам дуже знадобиться європейська практика залучення працівників до прийняття корпоративних рішень, щоб зберегти кадри та уникнути конфліктів.

Підсумовуючи, можна впевнено сказати, що для України не існує ідеальної моделі, яку можна просто скопіювати і вставити. Повністю перейти на американську систему ми не можемо, бо в нас немає такого потужного фондового ринку, а стати повною копією Європи не вийде через іншу структуру нашої економіки. Найкращий вихід для нас — це створення власної гібридної моделі [1, 3]. Нам варто взяти європейську дворівневу структуру управління та соціальну відповідальність, і додати до неї американської жорсткості щодо прозорості та захисту прав інвесторів. Тільки такий збалансований підхід дозволить українським компаніям викликати довіру у світі та залучити необхідні ресурси на відбудову нашої економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27.07.2022 № 2465-IX (із змінами та доповненнями, що імплементують норми ЄС).
 2. Принципи корпоративного управління ОЕСР та G20 (G20/OECD Principles of Corporate Governance) - базова міжнародна інструкція з управління компаніями.
 3. Кібенко О. Р. Європейське корпоративне право на етапі фундаментальних реформ: перспективи для України. Харків: Право, 2017.
- Tricker, B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford University Press, 2019. (Класичний західний підручник з корпоративного управління).

ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА БІРЖОВІ РИНКИ

У сучасній світовій економіці фондові біржі відіграють важливу роль у формуванні фінансових потоків, інвестицій та вартості активів. Водночас їхнє функціонування значною мірою залежить від політичної ситуації у світі. Геополітична нестабільність, зокрема війни, міжнародні конфлікти, санкції та політичні кризи, може суттєво впливати на поведінку інвесторів, рівень нестабільності та динаміку біржових індексів.

Історичний досвід свідчить, що під час масштабних політичних і військових подій фондові ринки різних країн реагують по-різному: від тимчасового закриття бірж і різкого падіння вартості акцій до зростання ринків у державах, економіка яких отримує вигоду від певних міжнародних змін. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації фінансових ринків реакція бірж на геополітичні події відбувається значно швидше, що призводить до оперативних змін у вартості активів та інвестиційній поведінці учасників ринку.

Геополітичні події неодноразово спричиняли значні коливання на світових біржових ринках. Зокрема, нафтове ембарго країн ОПЕК 1973 року призвело до різкого зростання цін на нафту та глобальної економічної рецесії. Подібний вплив мала Іранська революція, що спричинила нестабільність на енергетичних ринках. Вагомим фактором для світової економіки став і розпад СРСР, який зумовив трансформацію економічних систем у країнах регіону та формування нових фінансових ринків.

У 1997–1998 роках Азійська фінансова криза призвела до значного падіння валют і фондових ринків у країнах Південно-Східної Азії. Суттєвий вплив на біржі мав також теракт 11 вересня 2001 року у США, після якого фондові індекси різко знизилися через зростання невизначеності. Пізніше глобальна фінансова криза 2008 року спричинила масштабне падіння фондових ринків, зокрема індекс S&P 500 втратив майже половину своєї вартості.

Останнім прикладом значного геополітичного впливу є російське вторгнення в Україну у 2022 році, яке спричинило різке зростання цін на енергоносії та сировинні товари, падіння фондових індексів у багатьох країнах і підвищення рівня волатильності на світових біржах. У періоди нестабільності інвестори зазвичай скорочують вкладення у ризикові активи та надають перевагу більш надійним інструментам, таким як золото або державні облігації.

Сучасні економічні студії також підтверджують суттєвий вплив геополітичної негараздів на функціонування біржових ринків. Науковці вказують, що військові протистояння, політична напруга, міжнародні обмеження та інші геополітичні випадки можуть спричиняти зростання мінливості фондових індексів та зсув поведінки інвесторів. У таких обставинах

суб'єкти фінансових ринків частіше оминають ризикові активи та переорієнтовують свої вкладення на більш сталі фінансові засоби.

Зокрема, висновки досліджень біржових ринків країн BRICS демонструють, що після початку повномасштабної війни росії проти України нестійкість на російському біржовому ринку стрімко збільшилася, тоді як фондові ринки інших держав явили більш стриманий відгук і згодом зуміли врівноважитись. Це засвідчує, що міра впливу геополітичних подій на біржові ринки залежить від рівня розвитку економіки, конфігурації фінансової системи та залученості держави у світові ринки.

Окрім того, міжнародні пошуки доводять, що геополітичні загрози здатні впливати не лише на окремі країни, але й на світові фінансові ринки загалом. У поточних реаліях високого рівня економічної єдності біржові ринки різних держав тісно сполучені між собою, тому політичні чи військові зіткнення в одному регіоні можуть викликати коливання вартості активів та наростання нестійкості на ринках інших країн. Таким чином, геополітичні негаразди виступають вагомим чинником формування динаміки біржових ринків та інвестиційної поведінки учасників світової економіки.

Отже, геополітична нестабільність є значущим чинником, що впливає на роботу та динаміку фондових ринків. Воєнні протистояння, політичні кризи, обмеження та інші світові події можуть спричиняти хитання біржових індексів, зростання мінливості та зміну інвестиційних нахилів суб'єктів ринку.

Перелік використаних джерел:

1. Вплив війни на території України на світовий фондовий ринок. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40952> (дата звернення 08.03.2026)
2. Фондова біржа URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%B6%D0%B0 (дата звернення 08.03.2026)
3. Вплив політики на курси валют: що потрібно знати. URL: <https://garant.money/uk-UA/statti/policy-influence-on-currency-rates> (дата звернення 08.03.2026)
4. Пріоритетні напрями управління фондовою біржою у кризових умовах. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/11355/1/%D0%92%D1%96%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D1%80%20%D0%86.%20%D0%9E..pdf> (дата звернення 09.03.2026)
5. Geopolitical Risk and BRICS Volatilities. URL: <https://arrow.tudublin.ie/clef/vol2/iss1/1/> (дата звернення 09.03.2026)
6. The Relationship Between Geopolitical Risks and Stock Market Volatility. URL: <https://drpress.org/ojs/index.php/fbem/article/view/28639>

ОСОБЛИВОСТІ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ ЗЕРНОВИМИ КУЛЬТУРАМИ НА CHICAGO BOARD OF TRADE

Світовий ринок зернових культур відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та стабільності міжнародної торгівлі. Однією з ключових інституцій, що формує глобальні ціни на зернові культури, є Chicago Board of Trade (CBOT), яка входить до складу CME Group. Біржа спеціалізується на торгівлі ф'ючерсними та опціонними контрактами на аграрну продукцію, зокрема кукурудзу, пшеницю, сою та овес. Саме на цій біржі формуються базові світові ціни на значну частину зернових культур, які використовуються як орієнтир для міжнародної торгівлі [1].

Біржова торгівля зерновими культурами на Chicago Board of Trade має низку характерних особливостей:

- Однією з головних особливостей торгівлі є стандартизація контрактів. Біржа встановлює чіткі параметри кожного ф'ючерсного контракту, включаючи обсяг, якість продукції, дату поставки та мінімальний крок зміни ціни. Наприклад, стандартний ф'ючерсний контракт на кукурудзу або пшеницю становить 5000 бушелів, а ціна котирується у центах за бушель. Мінімальний крок ціни становить 0,25 цента за бушель, що дорівнює 12,50 долара за контракт [2; 4].

- Чітко визначена структура біржових контрактів. Для кожного виду зернової продукції встановлюються стандартизовані вимоги щодо обсягу, якості зерна, місця поставки та місяців виконання контрактів. Така система дозволяє учасникам ринку легко порівнювати ціни та ефективно управляти ризиками. Стандартизація контрактів також сприяє підвищенню прозорості біржових операцій та зменшенню транзакційних витрат для учасників ринку [1; 2].

- Сільськогосподарські виробники, трейдери та переробні підприємства активно використовують ф'ючерсні контракти для страхування цінкових ризиків. Наприклад, фермер може продати ф'ючерсний контракт на кукурудзу ще до збору врожаю, щоб зафіксувати вигідну ціну та захиститися від можливого падіння ринкових котирувань. Таким чином, ф'ючерсні інструменти виконують важливу функцію стабілізації ринку [4].

- Усі угоди, укладені на біржі, проходять через клірингову палату CME Group, яка виступає посередником між покупцем і продавцем. Це означає, що клірингова організація бере на себе ризик невиконання контракту однією зі сторін. Для забезпечення фінансової стабільності учасники ринку повинні вносити початкову та варіаційну маржу. Такий механізм значно підвищує надійність біржових операцій [1; 4].

– Торгівля зерновими контрактами здійснюється через електронну платформу CME Globex, яка забезпечує доступ до ринку для учасників з різних країн світу. Електронна торгівля дозволяє укласти угоди практично цілодобово, що підвищує ліквідність ринку та швидкість формування цін [1; 3].

– Ціни на зернові контракти значною мірою залежать від погодних умов, обсягів врожаю, попиту на світових ринках, державної аграрної політики та звітів Міністерства сільського господарства США (USDA). Оскільки США є одним із найбільших виробників і експортерів зерна, котирування на CBOT часто виступають орієнтиром для міжнародних торговельних операцій [3; 5].

– Chicago Board of Trade має значний вплив на формування світових цін на зернові культури. Котирування ф'ючерсних контрактів на кукурудзу, пшеницю та сою використовуються як базові індикатори для укладання міжнародних контрактів. Багато країн використовують ці ціни як орієнтир у міжнародній торгівлі зерном [1; 3].

Підсумовуючи зазначимо, що біржова торгівля зерновими культурами на Chicago Board of Trade характеризується високим рівнем стандартизації контрактів, значною ліквідністю ринку та широким використанням ф'ючерсних інструментів для управління ризиками. Завдяки використанню сучасних електронних торгових систем та ефективній кліринговій інфраструктурі біржа забезпечує надійність біржових операцій і формує орієнтири для світового аграрного ринку. Таким чином, CBOT відіграє ключову роль у розвитку міжнародної торгівлі зерновими культурами та забезпеченні стабільності глобального ринку продовольства.

Перелік використаних джерел:

1. CME Group – Chicago Board of Trade (CBOT) Agricultural Markets. URL: <https://www.cmegroup.com/markets/agriculture.html>
2. CME Group – Grain and Oilseed Futures Contract Specifications. URL: <https://www.cmegroup.com/markets/agriculture/grains-and-oilseeds.html>
3. CME Globex – Electronic Trading Platform. URL: <https://www.cmegroup.com/globex/index.html>
4. Hull J. *Options, Futures and Other Derivatives*. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/options-futures-and-other-derivatives/P200000003570>
5. United States Department of Agriculture. Grain Market Reports. URL: <https://mpr.datamart.ams.usda.gov/>

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА ESG-ПІДХОДИ

У сучасних умовах глобалізації дедалі більшого значення набуває поєднання економічної ефективності бізнесу з його соціальною та екологічною відповідальністю. Одним із ключових інструментів реалізації цієї ідеї є соціально відповідальні інвестиції та ESG-підходи, які спрямовані на врахування не лише фінансових показників, але й впливу компаній на суспільство та довкілля.

Соціально відповідальні інвестиції (Socially Responsible Investing, SRI) – це інвестиційна стратегія, яка поєднує фінансові цілі інвестора з його етичними, релігійними або соціальними переконаннями. Головною рисою SRI є активний відбір активів на основі моральних фільтрів: інвестори свідомо уникають «грішних акцій» (виробництво зброї, тютюну, азартні ігри) та спрямовують капітал у проєкти, що приносять суспільну користь, як-от відновлювана енергетика або соціальне житло. Інвестори, які використовують цей підхід, оцінюють компанії не лише за економічними результатами, але й за їхнім внеском у захист довкілля, дотримання прав людини, соціальну справедливість і прозоре управління. Таким чином, SRI дозволяє інвесторам узгоджувати фінансові рішення зі своїми моральними цінностями та суспільними пріоритетами [1].

У сучасному міжнародному бізнесі ESG-критерії стають важливим інструментом оцінки довгострокової стійкості компаній. Інвестори дедалі частіше враховують ці показники під час формування інвестиційних портфелів, оскільки компанії з високими ESG-показниками зазвичай мають нижчі ризики, кращу репутацію та більш стабільні перспективи розвитку. ESG-підхід — це системна методологія оцінки компанії за трьома вимірами: екологічним (E), соціальним (S) та управлінським (G). Якщо SRI базується на цінностях та відповідає на питання «Куди інвестувати згідно з моральними нормами? », то ESG-аналіз фокусується на мінімізації ризиків та підвищенні фінансової стійкості і відповідає на питання «Як компанія керує нефінансовими ризиками для забезпечення сталого зростання?» [2].

Також варто зазначити, що ESG-підхід є логічним продовженням концепції корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Якщо CSR переважно фокусується на добровільних соціальних ініціативах компаній, то ESG інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти безпосередньо у бізнес-стратегію та систему оцінки інвестиційної привабливості компанії.

Одним із головних рушіїв розвитку цих підходів стала стандартизація звітності. Запровадження міжнародних стандартів IFRS S1 та S2 дозволило подолати проблему «greenwashing» (маніпуляції екологічним іміджем) та надало інвесторам інструменти для об'єктивного порівняння активів.

Аналітичні звіти Fortune Business Insights та PwC підтверджують, що компанії з високими ESG-рейтингами мають доступ до дешевшого капіталу завдяки нижчій волатильності та високій лояльності клієнтів [3].

Крім того, соціально відповідальні інвестиції відіграють важливу роль у переході до сталого розвитку. Інвестування у компанії, що дотримуються екологічних стандартів, підтримують соціальні ініціативи та забезпечують прозоре управління, сприяє формуванню більш стійкої економіки та стимулює бізнес до відповідальної поведінки. У свою чергу, це допомагає вирішувати глобальні проблеми [4].

Для України впровадження принципів ESG та SRI у 2026 році є питанням виживання на європейському ринку, успішної відбудови, модернізації інфраструктури та переходу до більш стійкої моделі розвитку. Застосування принципів ESG розглядається як один із ключових інструментів залучення міжнародних інвесторів та розвитку партнерства з міжнародними фінансовими організаціями. Сучасна українська економіка потребує значних інвестицій для модернізації інфраструктури, розвитку енергетики та відновлення промисловості, а застосування принципів сталого розвитку може стати важливим чинником залучення міжнародного капіталу. Не зважаючи на всі виклики, інтерес до ESG-інвестування в Україні поступово зростає. Бізнес, міжнародні організації та державні інституції все активніше співпрацюють у сфері розвитку сталого фінансування, підвищення прозорості корпоративного управління та впровадження екологічних стандартів. Компанії, що ігнорують ESG-критерії, опиняються в ізоляції, тоді як відповідальний бізнес стає рушієм модернізації всієї національної економіки [5].

Отже, соціально відповідальні інвестиції та ESG-підходи є важливим елементом сучасного міжнародного бізнесу. Вони дозволяють поєднати економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю, сприяють підвищенню прозорості бізнесу та формуванню довгострокової стійкості компаній. Для України розвиток ESG-інвестування відкриває нові можливості для залучення міжнародних інвестицій, модернізації економіки та забезпечення сталого розвитку у майбутньому.

Перелік використаних джерел:

1. Fortune Business Insights (2026). Sustainable Finance Market: Global Trends and Forecasts. Аналіз динаміки ринку соціально відповідальних інвестицій.
2. Remer, L. Sustainable Investment. 2023. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5_585
3. PwC Global (2025). Investor Survey: The Value of ESG Integration. Дослідження впливу ESG на ринкову оцінку компаній.
4. Nikonova A., Krasilnikova E. ESG Companies: Concept, Criteria, Financing (2024).
5. ResearchGate. Integrating ESG into Post-War Reconstruction Strategy. Спеціальний звіт щодо ролі ESG у відбудові України. 2025 URL: <https://www.researchgate.net/publication/393593856>

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ЄС В СИСТЕМІ КООРДИНАТ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПРОТИСТОЯНЬ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ТА ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІРИ

Протягом останніх років трансформація глобального енергетичного ландшафту остаточно перевела питання енергозабезпечення з суто економічної площини у сферу стратегічної безпеки. Для Європейського Союзу (ЄС), який історично залежав від імпорту енергоносіїв, сучасна геополітична турбулентність стала викликом екзистенційного характеру. Енергетична вразливість країн-членів ЄС сьогодні виступає не лише економічним ризиком, а й об'єктом маніпуляцій з боку постачальників, що потребує перегляду архітектури міжнародних економічних відносин [3].

Повномасштабна військова агресія проти України стала найбільш радикальним фактором дестабілізації європейського енергоринку за останні десятиліття. Вона зруйнувала довготривалу парадигму «дешевого трубопровідного газу», яка роками формувала конкурентну перевагу промисловості окремих країн ЄС. Сьогоднішня відповідь ЄС, зафіксована у стратегічному плані REPowerEU, передбачає стрімку диверсифікацію, де місце російського палива займає зріджений природний газ (LNG) зі США, Катару та Норвегії [1].

Український кейс продемонстрував необхідність розвитку транскордонної інфраструктури — створення нових інтерконекторів, що дозволяють гнучко перерозподіляти ресурси всередині Союзу. Це доводить, що надмірна залежність від одного постачальника в умовах політичного конфлікту є прямою загрозою суверенітету всієї спільноти, а енергетична безпека тепер прямо залежить від здатності до швидкої адаптації в умовах глобальних викликів [3].

Окрім регіональної кризи, енергетична безпека Європи відчуває суттєвий тиск через нестабільність у ключових нафтовидобувних регіонах світу. Ситуація навколо Ірану та Венесуели створює ефект «цінових гойдалок» на глобальному ринку. Іранський фактор, зокрема загрози санкційного тиску та потенційне блокування логістичних шляхів, змушує європейських трейдерів закладати високі ризикові премії в ціну палива [4].

Водночас венесуельський кейс ілюструє, як тривала внутрішньополітична криза в країні з найбільшими запасами нафти фактично усуває потужного гравця з ринку. Це обмежує можливості ЄС маневрувати пропозицією в періоди дефіциту, роблячи європейську економіку вразливою до рішень ОПЕК+ та загальної волатильності ринку [2]. Усі ці чинники формують стан глобальної енергетичної турбулентності, де будь-який локальний конфлікт миттєво трансформується у зростання видатків європейських домогосподарств.

Сучасна архітектура енергетичної безпеки ЄС вимагає переходу від моделі пріоритету низької вартості до моделі геополітичної стійкості. Регіональні кризи та глобальна нестабільність (Іран, Венесуела) підтверджують, що єдиним шляхом до стабільності є поєднання жорсткої диверсифікації постачальників з одночасним технологічним лідерством у сфері альтернативної енергетики та підвищенням внутрішньої енергоефективності [4].

Перелік використаних джерел:

1. REPowerEU: Joint European Action for more affordable, secure and sustainable energy. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_1511 (Last accessed: 10.03.2026).
2. World Energy Outlook 2025. International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2025> (Last accessed: 10.03.2026).
3. Письменний В. В. Енергетична безпека в умовах сучасних глобальних викликів. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 45–58.
4. Global Energy Crisis: Impacts and response strategies. *Energy Policy*. 2025. Vol. 184. P. 113-125.

Юлія ДУБЧАК

Західноукраїнський національний університет

м. Тернопіль

АЛЮМІНІЙ ЯК ІНДИКАТОР КОН'ЮНКТУРИ СВІТОВОГО РИНКУ МЕТАЛІВ НА ЛОНДОНСЬКІЙ БІРЖІ МЕТАЛІВ

Світовий ринок кольорових металів є одним із ключових барометрів стану глобальної економіки, оскільки ціни на промислові метали слугують індикаторами для оцінювання тенденцій індустріального виробництва, рівня інвестиційної активності та впливу технологічного прогресу. У цьому контексті алюміній займає особливе місце завдяки своїм унікальним властивостям, зокрема малій вазі, стійкості до корозії та високій електропровідності, що зумовлює широке використання у транспортній, будівельній та пакувальній галузях. Тож коливання цін на алюміній на біржових майданчиках часто розглядаються як важливий показник інтенсивності промислової діяльності на глобальному рівні.[1].

Протягом 2020–2023 років обсяги світового виробництва алюмінію становили близько 69–70 млн тонн на рік. Домінуючим виробником цього металу залишається Китай, на частку якого припадає приблизно 43 млн тонн, водночас значний внесок здійснюють Індія (4,1 млн тонн), росія (до 3,7 млн тонн), Канада (3,0–3,3 млн тонн) та ОАЕ (2,7 мільйона тонн).[2].

Втім, після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну структура світового ринку алюмінію зазнала суттєвих змін. Одним з основних чинників впливу стало значне скорочення виробництва в країнах

Європейського Союзу, що було спричинене різким зростанням цін на електроенергію. Оскільки енергетичні витрати формують майже 40% собівартості виробництва алюмінію, це здорожчання призвело до масштабного скорочення промислових потужностей. Зокрема, в 2022 році в Європі було зменшено обсяги виробництва приблизно на 1,4 мільйона тонн — показник, який становить майже половину виробництва первинного алюмінію в країнах ЄС. [3]. (Див. рис. 1)

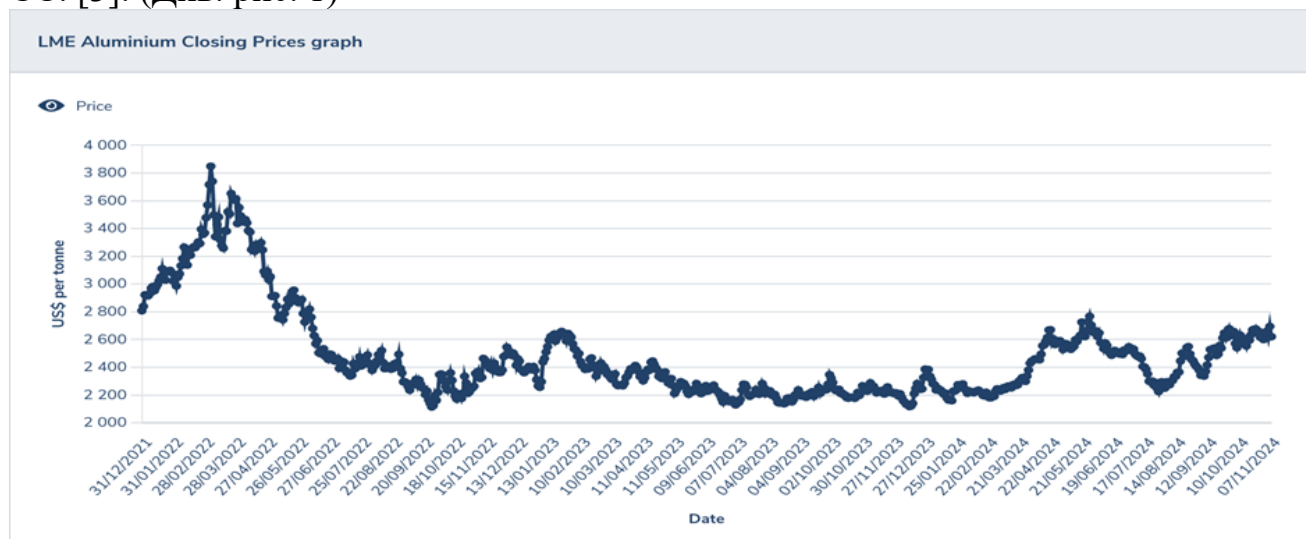


Рис. 1 Динаміка зміни ціни алюмінію з 2021-2024 рр. [1]

Китай, який наразі генерує понад 57% світового виробництва алюмінію, поступово знижує обсяги його експорту, що пов'язано зі впровадженням екологічної політики, державними регуляціями щодо енергоспоживання та активним курсом на декарбонізацію металургійного сектора. Додатковим фактором, який істотно впливає на глобальний ринок алюмінію, є економічні санкції проти росії. До початку її військової агресії проти України, росія забезпечувала близько 5–6% світового виробництва алюмінію. Однак санкції обмежили доступ російського металу на значну частину міжнародних ринків, що спричинило перебудову глобальних ланцюгів постачання. [2].

Збройний конфлікт також негативно позначився на виробництві сировини для алюмінію. Миколаївський глиноземний завод, що надавав ринку 1,7–1,8 млн тонн глинозему щороку, був змушений припинити свою діяльність. Це додатково ускладнило функціонування світової системи поставок металу, створюючи додатковий тиск на її структуру. [5].

Згідно з прогнозами, глобальне споживання алюмінію може досягти 94 млн тонн у 2030 році, що відповідає середньорічному зростанню на рівні 3–3,5%. Одним із ключових факторів такого зростання є розвиток транспортного сектору. Так, сучасні автомобілі використовують приблизно 180–200 кг алюмінію, тоді як електромобілі — близько 250–280 кг, що на 60–70% більше ніж у традиційних транспортних засобах. Очікується, що до 2030 року споживання алюмінію в автомобільному виробництві збільшиться приблизно на 40%. [4].

Алюміній стає стратегічним ресурсом світової економіки, оскільки його попит тісно пов'язаний із розвитком нових технологій, енергетичним переходом і транспортною трансформацією. Водночас геополітичні конфлікти, зокрема війна росії проти України, суттєво впливають на структуру світових поставок металу та посилюють нестабільність на біржових ринках.

Перелік використаних джерел:

1. International Aluminium Institute. Aluminium: The Metal of the Future. 2022. URL: <https://international-aluminium.org>.
2. U.S. Geological Survey. Mineral Commodity Summary: Aluminum. 2024. URL: <https://www.usgs.gov/centers/national-minerals-information-center /aluminum-statistics>.
3. European Aluminium Association. Impact of Energy Crisis on Aluminium Production in Europe. 2023. URL: <https://european-aluminium.eu>.
4. International Energy Agency. The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions. 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/the-role-of-critical -minerals-in-clean-energy-transitions>.
5. Reuters. Ukraine's Mykolaiv alumina refinery halts production after Russian invasion. 2022. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities>.

Артем СИДОРЕНКО

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ТОВАРНИХ БІРЖ У ФОРМУВАННІ СВІТОВИХ ЦІН НА СИРОВИННІ РЕСУРСИ

У сучасних умовах глобалізації світової економіки міжнародні товарні біржі відіграють важливу роль у процесі формування світових цін на сировинні ресурси. Саме на біржових майданчиках здійснюється організована торгівля широким спектром товарів, серед яких енергоносії, метали, зернові культури та інші стратегічно важливі ресурси. Біржова торгівля забезпечує прозорий механізм ціноутворення, що ґрунтується на співвідношенні попиту та пропозиції. У результаті сформовані біржові котирування виступають орієнтиром для учасників міжнародної торгівлі, фінансових інституцій та державних економічних органів.

Однією з ключових функцій товарних бірж є організація торгівлі стандартизованими біржовими контрактами. Стандартизація товарів, умов поставки та обсягів контрактів дозволяє значно спростити процес укладання угод між учасниками ринку. Крім того, це сприяє підвищенню ліквідності ринку та зменшенню трансакційних витрат. Найбільш поширеним інструментом біржової торгівлі є ф'ючерсні контракти, які передбачають купівлю або продаж товару в майбутньому за заздалегідь визначеною ціною.

Використання таких інструментів дозволяє компаніям ефективно управляти ризиками, пов'язаними з коливаннями цін на сировину.

Серед провідних міжнародних товарних бірж особливе місце займають CME Group та London Metal Exchange. Ці біржі є одними з найбільших центрів торгівлі сировинними ресурсами у світовому масштабі. Зокрема, на London Metal Exchange здійснюється торгівля основними промисловими металами, такими як мідь, алюміній, цинк, нікель та свинець. Біржові ціни, що формуються на цій платформі, широко використовуються у міжнародній торгівлі як базові орієнтири для укладання контрактів. У свою чергу CME Group є глобальним фінансовим майданчиком, де активно торгуються ф'ючерсні та опціонні контракти на енергетичні ресурси, сільськогосподарську продукцію та інші види товарів.

Вплив міжнародних товарних бірж на світову економіку проявляється також у тому, що біржові котирування часто використовуються як базові показники під час укладання довгострокових контрактів між компаніями з різних країн. Зміни цін на біржових ринках можуть суттєво впливати на рівень виробничих витрат підприємств, темпи економічного розвитку окремих держав та загальну кон'юнктуру світових ринків. Наприклад, коливання цін на нафту або метали здатні спричиняти значні зміни у фінансових показниках промислових компаній та впливати на макроекономічну стабільність.

Важливим чинником розвитку міжнародних товарних бірж є впровадження сучасних інформаційних технологій. Перехід до електронних торговельних платформ дозволив значно підвищити швидкість укладання угод та забезпечити доступ до біржових операцій для учасників ринку з різних регіонів світу. Це сприяло зростанню ліквідності біржових ринків, підвищенню прозорості торговельних операцій та ефективнішому формуванню ринкових цін. Крім того, сучасні технології дозволяють учасникам ринку оперативно реагувати на зміни економічної ситуації у світі.

Отже, міжнародні товарні біржі відіграють ключову роль у функціонуванні глобальної економічної системи та формуванні світових цін на сировинні ресурси. Завдяки біржовим механізмам забезпечується ефективний процес ціноутворення, зменшуються ризики для учасників ринку та створюються умови для розвитку міжнародної торгівлі. Подальший розвиток біржових ринків та впровадження нових технологій сприятимуть підвищенню ефективності світової економіки та посиленню інтеграційних процесів між країнами.

Перелік використаних джерел:

1. CME Group. Official website. URL: <https://www.cmegroup.com>
2. London Metal Exchange. Official website. URL: <https://www.lme.com>
3. World Federation of Exchanges. Global Markets Report. URL: <https://www.world-exchanges.org>
4. Hull J. Futures, Options and Other Derivatives. Pearson Education, 2023.
5. International Commodity Markets and Global Trade. ScienceDirect, 2024.

ГЛОБАЛЬНІ КРИЗИ ТА САНКЦІЇ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Світова економіка упродовж останніх років переживає період глибоких структурних трансформацій, що значною мірою зумовлені впливом глобальних кризових явищ. Пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти, зростання економічного протекціонізму та масштабне застосування санкційних механізмів призвели до суттєвих змін у функціонуванні міжнародних ланцюгів постачання. Традиційна модель глобалізації, яка базувалася на принципах максимізації ефективності, мінімізації витрат і концентрації виробництва у найбільш вигідних регіонах світу, дедалі більше поступається новій парадигмі економічної безпеки, стійкості та диверсифікації виробничих і логістичних мереж. Міжнародні ланцюги постачання протягом кількох десятиліть були одним із ключових елементів розвитку світової економіки. Завдяки поглибленню міжнародної спеціалізації виробництва та інтеграції національних економік у глобальні виробничі мережі компанії отримали можливість оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність та розширювати доступ до нових ринків. Однак сучасні глобальні кризи продемонстрували вразливість надмірно централізованих виробничих систем і залежність багатьох країн від окремих постачальників стратегічних ресурсів або компонентів. Зокрема, порушення логістичних ланцюгів під час пандемії COVID-19 та геополітична напруженість у міжнародних відносинах показали, що глобальні виробничі мережі можуть бути надзвичайно чутливими до зовнішніх шоків.

Одним із найбільш значущих факторів трансформації міжнародних ланцюгів постачання стали економічні санкції, які дедалі частіше використовуються як інструмент міжнародної економічної політики. Санкційні обмеження можуть включати заборону на торгівлю певними товарами, обмеження доступу до фінансових ринків, блокування технологічного співробітництва або заморожування активів компаній і державних структур. Такі заходи суттєво впливають на функціонування глобальних виробничих мереж, змушуючи компанії переглядати свої логістичні стратегії, диверсифікувати постачальників та переносити виробництво до більш стабільних регіонів [1].

В умовах зростання геополітичної нестабільності міжнародні компанії дедалі частіше переходять до нових моделей організації ланцюгів постачання. Однією з таких моделей є стратегія *reshoring*, яка передбачає повернення виробничих потужностей до країн походження компаній. Іншим підходом є *nearshoring*, тобто перенесення виробництва до географічно близьких регіонів, що дозволяє скоротити логістичні ризики та підвищити контроль над

виробничими процесами. Крім того, поширюється практика friend-shoring, яка передбачає розміщення виробництва у країнах із близькими політичними та економічними інтересами. Такі зміни свідчать про поступову перебудову глобальної системи виробництва, у якій на перший план виходять питання економічної безпеки та стійкості ланцюгів постачання [2].

Важливим чинником трансформації міжнародних ланцюгів постачання є також прискорений розвиток цифрових технологій. Сучасні компанії дедалі активніше використовують інструменти цифрової логістики, аналітику великих даних та штучний інтелект для моніторингу постачань, прогнозування ризиків та оптимізації транспортних потоків. Використання таких технологій дозволяє підвищити прозорість ланцюгів постачання, оперативно реагувати на порушення логістичних процесів та забезпечувати більш ефективну координацію між учасниками глобальних виробничих мереж. Разом із тим трансформація міжнародних ланцюгів постачання має і довгострокові структурні наслідки для світової економіки. Поступовий перехід від моделі глибокої глобалізації до більш регіоналізованої системи виробництва може призвести до формування нових економічних блоків і зміни географії міжнародної торгівлі [3]. Зростає роль регіональних інтеграційних об'єднань, які прагнуть зміцнити внутрішні виробничі мережі та зменшити залежність від зовнішніх постачальників. У цьому контексті міжнародні компанії змушені адаптувати свої стратегії до нових умов функціонування глобального ринку, поєднуючи ефективність виробництва з вимогами економічної безпеки.

Глобальні кризи та санкційна політика стали важливими факторами трансформації міжнародних ланцюгів постачання. Сучасні компанії дедалі більше орієнтуються на створення більш стійких і диверсифікованих виробничих мереж, що дозволяє зменшити залежність від окремих регіонів і підвищити адаптивність до зовнішніх шоків. У перспективі подальший розвиток геоекономічних процесів, цифровізація логістики та зміна глобальних торговельних відносин сприятимуть формуванню нової архітектури міжнародних ланцюгів постачання у світовій економіці.

Перелік використаних джерел:

1. Baldwin, R., Freeman, R., & Theodorakopoulos, A. (2023). Hidden exposure: Measuring US supply chain reliance. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2023(2), 79-134.
2. Xing, Y., Wang, R., & Dollar, D. (2023). Global value chain development report 2023: Resilient and sustainable GVCs in turbulent times.
3. Azémar, C., & Giroud, A. (2023). World Investment Report 2022: International tax reforms and sustainable investment: United Nations Conference on Trade and Development, Geneva and New York, 2022, 219 pp. ISBN: 978-9211130492. *Journal of International Business Policy*, 6(2), 235.

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

У сучасних умовах трансформації світової економіки дедалі більшого значення набувають нематеріальні фактори розвитку організацій, серед яких особливе місце посідає соціальний капітал. Глобалізація, інтенсивний розвиток цифрових технологій, зростання ролі мережевих форм співпраці та поширення принципів сталого розвитку формують нові вимоги до функціонування компаній. У таких умовах успішність організацій дедалі менше визначається виключно фінансовими або матеріальними ресурсами і все більше залежить від якості соціальних зв'язків, рівня довіри між учасниками економічних процесів, ефективності комунікації та здатності до колективної взаємодії. Саме ці елементи формують основу соціального капіталу, який у сучасному глобальному бізнес-середовищі розглядається як важливий чинник забезпечення сталого розвитку організацій. Поняття соціального капіталу в економічній науці пов'язується із системою соціальних зв'язків, норм взаємодії та рівнем довіри між індивідами й організаціями, що сприяє координації спільної діяльності та досягненню економічних результатів. У контексті діяльності міжнародних компаній соціальний капітал проявляється у формуванні ефективних партнерських мереж, розвитку корпоративної культури, зміцненні відносин із зацікавленими сторонами та створенні сприятливого інституційного середовища для ведення бізнесу. Наявність розвиненого соціального капіталу дозволяє організаціям ефективніше інтегруватися у глобальні економічні процеси, розширювати міжнародні партнерства та підвищувати рівень довіри з боку інвесторів, клієнтів і суспільства.

Особливого значення соціальний капітал набуває у контексті концепції сталого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності організацій [1]. У сучасній глобальній економіці компанії дедалі частіше оцінюються не лише за показниками прибутковості, але й за їхнім внеском у соціальний розвиток, екологічну відповідальність та дотримання принципів корпоративної етики. Соціальний капітал у цьому контексті виступає важливим ресурсом формування довгострокових відносин між компаніями та суспільством, що сприяє підвищенню репутації організацій та їхньої конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Важливою складовою соціального капіталу є довіра, яка відіграє ключову роль у функціонуванні сучасних економічних систем. Високий рівень довіри між партнерами сприяє зниженню трансакційних витрат, спрощує процес укладання контрактів та підвищує ефективність економічної взаємодії. У глобальному бізнес-середовищі, де компанії взаємодіють із

партнерами з різних країн і культурних контекстів, довіра стає одним із ключових факторів стабільності міжнародних економічних відносин. Організації, які мають високий рівень соціального капіталу, здатні формувати стійкі партнерські мережі та ефективно координувати діяльність у межах глобальних ланцюгів створення вартості [2].

Соціальний капітал також відіграє важливу роль у формуванні інноваційного потенціалу організацій. Мережі співпраці між компаніями, науковими установами, університетами та державними структурами створюють сприятливе середовище для обміну знаннями, розвитку нових технологій та впровадження інноваційних рішень. У сучасній економіці знань саме соціальні зв'язки та взаємодія між різними учасниками інноваційних екосистем сприяють прискоренню технологічного розвитку та формуванню конкурентних переваг компаній. Таким чином, соціальний капітал виступає важливим фактором інноваційності організацій і сприяє їхньому довгостроковому розвитку. Крім того, соціальний капітал відіграє значну роль у формуванні ефективної корпоративної культури. У компаніях із високим рівнем довіри, відкритої комунікації та взаємної підтримки працівники демонструють вищий рівень мотивації, продуктивності та залученості до діяльності організації [3]. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку командної роботи та формуванню сприятливого психологічного клімату у колективі. У міжнародних компаніях, де працівники представляють різні культурні середовища, соціальний капітал стає важливим інструментом інтеграції культурного різноманіття та формування єдиної корпоративної ідентичності.

Розвиток соціального капіталу організацій пов'язаний також із впровадженням принципів корпоративної соціальної відповідальності та ESG-стратегій. Компанії, які активно взаємодіють із місцевими громадами, підтримують соціальні ініціативи та дотримуються високих стандартів корпоративного управління, формують позитивну репутацію та зміцнюють свої позиції на міжнародних ринках. Соціальний капітал у цьому контексті виступає важливим інструментом забезпечення сталого розвитку, оскільки сприяє формуванню довгострокових відносин між бізнесом, суспільством і державою. Соціальний капітал є важливим чинником сталого розвитку організацій у сучасній глобальній економіці. Його формування сприяє зміцненню довіри між учасниками економічних процесів, розвитку партнерських мереж, підвищенню інноваційного потенціалу компаній та зміцненню їхньої конкурентоспроможності. У перспективі подальший розвиток глобальної економіки, поширення цифрових технологій та зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу сприятимуть посиленню значення соціального капіталу як одного з ключових ресурсів розвитку організацій.

Перелік використаних джерел:

1. Roszko-Wójtowicz, E., Sharma, G. D., Dańska-Borsiak, B., & Grzelak, M. (2025). Social capital as a driver of e-commerce development: Evidence from

European panel data analysis. Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 20(2), 681-712.

2. Núñez-Naranjo, A., Morales-Urrutia, X., & Simbaña-Taïpe, L. (2024). Social capital, education, and subjective well-being in Ecuador. *Frontiers in Sociology*, 9, 1417538.

3. Güven, A. B. (2026). The World Bank in a post-pandemic age: scaling up an ever-expanding agenda. *Third World Quarterly*, 1-20.

Євгенія МОЛЕНЬ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ЕКОНОМІЧНІ САНКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КОНФЛІКТІВ

Сучасна система міжнародних економічних відносин характеризується зростанням ролі геополітичних факторів, які дедалі активніше впливають на структуру світової торгівлі, фінансові потоки та інвестиційні процеси. У цих умовах економічні санкції стали одним із ключових інструментів міжнародної економічної політики, що використовується державами та міжнародними організаціями для впливу на поведінку інших країн у контексті політичних, військових або економічних конфліктів. Санкційна політика дозволяє застосовувати економічний тиск без прямого використання військової сили, що робить її важливим механізмом регулювання міжнародних відносин у сучасному глобалізованому світі. Економічні санкції являють собою систему обмежувальних заходів, спрямованих на обмеження економічної діяльності держави, компаній або окремих осіб. До таких заходів можуть належати торговельні обмеження, фінансові санкції, заборона інвестицій, блокування активів, обмеження доступу до міжнародних фінансових ринків або заборона на передачу технологій. Основною метою санкцій є створення економічного тиску на державу або економічних суб'єктів з метою зміни їхньої політики або поведінки на міжнародній арені.

В умовах сучасних геополітичних конфліктів санкції дедалі частіше використовуються як інструмент економічної дипломатії. Держави застосовують санкційні механізми для захисту своїх стратегічних інтересів, стримування агресивної політики інших країн та підтримки міжнародного правопорядку. Особливо активно санкції застосовуються у межах колективних рішень міжнародних організацій, таких як ООН, ЄС або інші міжнародні об'єднання, що дозволяє підвищити ефективність економічного тиску та забезпечити координацію санкційної політики між різними державами [1].

Одним із ключових аспектів сучасної санкційної політики є її вплив на глобальні економічні процеси. Введення санкцій часто призводить до порушення міжнародних торговельних зв'язків, зміни логістичних маршрутів

та трансформації глобальних ланцюгів постачання. Компанії, які працюють у міжнародному бізнес-середовищі, змушені адаптувати свої стратегії до нових умов, диверсифікувати ринки збуту та шукати альтернативних партнерів. У результаті санкції можуть мати значний вплив не лише на економіку держави, проти якої вони спрямовані, але й на функціонування світової економіки в цілому. Важливим елементом сучасних санкцій є фінансові обмеження, які спрямовані на обмеження доступу держав або компаній до міжнародних фінансових систем. Обмеження доступу до міжнародних платіжних систем, заморожування активів або заборона на проведення фінансових операцій можуть суттєво ускладнювати економічну діяльність держави та знижувати її можливості для участі у міжнародних фінансових ринках [2]. У сучасній глобальній економіці, де фінансові потоки відіграють ключову роль у функціонуванні бізнесу, такі обмеження можуть мати значні макроекономічні наслідки.

Разом із тим ефективність економічних санкцій залишається предметом наукових дискусій. З одного боку, санкції можуть створювати суттєвий економічний тиск на держави та змушувати їх переглядати свою політику. З іншого боку, у багатьох випадках держави, проти яких застосовуються санкції, намагаються адаптуватися до нових умов, розвиваючи альтернативні економічні зв'язки та внутрішні економічні ресурси. Крім того, санкції можуть мати непрямі наслідки для глобальної економіки, зокрема підвищення цін на енергоресурси, порушення міжнародних ланцюгів постачання або зростання економічної фрагментації світового господарства [3].

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває також проблема взаємодії санкційної політики з процесами глобалізації та економічної інтеграції. З одного боку, глобалізація створює умови для більш ефективного застосування санкцій, оскільки економічна взаємозалежність держав робить їх більш вразливими до економічного тиску. З іншого боку, надмірне використання санкцій може сприяти формуванню альтернативних економічних блоків та прискорювати процеси економічної фрагментації світової економіки. Економічні санкції є важливим інструментом міжнародної економічної політики, який активно використовується у сучасних геополітичних конфліктах. Їх застосування дозволяє державам здійснювати економічний вплив на міжнародній арені, однак водночас створює складні виклики для глобальної економічної системи. У перспективі ефективність санкційної політики значною мірою залежатиме від здатності міжнародної спільноти забезпечувати координацію економічних заходів та формувати збалансовану систему міжнародних економічних відносин.

Перелік використаних джерел:

1. Felbermayr, G., Kirilakha, A., Syropoulos, C., Yalcin, E., & Yotov, Y. V. (2020). The global sanctions data base. *European Economic Review*, 129, 103561.
2. Norring, A. (2024). Goeconomic fragmentation, globalization, and multilateralism (No. 2/2024). *BoF Economics Review*.

3. Hossen, M. D. (2025). The Impact of Global Conflicts on Economic Growth. Jakir, The Impact of Global Conflicts on Economic Growth (April 30, 2025).

Максим ФЕДИК, Михайло ФЕДУНИК
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Корпоративна соціальна відповідальність поступово перетворюється з елемента репутаційної політики компаній на важливий інструмент стратегічного управління та підвищення їхньої інвестиційної привабливості. Зростання ролі сталого розвитку, посилення вимог міжнародних фінансових інституцій та підвищена увага суспільства до соціальних і екологічних аспектів діяльності бізнесу призводять до того, що інвестори дедалі частіше враховують нефінансові показники під час прийняття інвестиційних рішень. У таких умовах компанії, які демонструють відповідальне ставлення до соціальних, екологічних та етичних стандартів ведення бізнесу, отримують значні конкурентні переваги на міжнародних фінансових ринках. Концепція корпоративної соціальної відповідальності передбачає добровільне включення соціальних, екологічних та етичних принципів у стратегію розвитку компанії та її повсякденну діяльність. У міжнародному бізнес-середовищі КСВ охоплює широкий спектр напрямів, серед яких дотримання екологічних стандартів, забезпечення гідних умов праці, підтримка місцевих громад, прозорість корпоративного управління та етичність ведення бізнесу. У контексті глобальної економіки корпоративна соціальна відповідальність розглядається як важливий елемент формування довгострокових відносин між компаніями, інвесторами, споживачами та суспільством у цілому.

Інвестиційна привабливість міжнародних компаній у сучасних умовах дедалі більше залежить від їхньої здатності інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність. Інвестори, особливо великі інституційні фонди, дедалі частіше орієнтуються на критерії ESG (Environmental, Social, Governance), які дозволяють оцінювати не лише фінансову ефективність компаній, але й їхню соціальну відповідальність, екологічну політику та якість корпоративного управління. Високі показники за ESG-критеріями свідчать про стійкість бізнес-моделі компанії, її здатність ефективно управляти ризиками та забезпечувати довгострокове зростання вартості для акціонерів [1].

Однією з ключових переваг корпоративної соціальної відповідальності є формування позитивної репутації компанії на міжнародних ринках. У сучасному інформаційному середовищі репутаційний капітал стає важливим нематеріальним активом, який впливає на довіру інвесторів та партнерів. Компанії, що активно реалізують соціальні та екологічні ініціативи, сприймаються як більш надійні та стабільні суб'єкти міжнародного бізнесу. Це

сприяє зростанню їхньої привабливості для інвесторів, полегшує доступ до фінансових ресурсів та підвищує їхню конкурентоспроможність у глобальному економічному середовищі. Важливим аспектом впливу КСВ на інвестиційну привабливість є також зниження ризиків, пов'язаних із діяльністю компаній. Дотримання високих стандартів корпоративного управління, екологічної відповідальності та соціальної етики сприяє зменшенню регуляторних, репутаційних та операційних ризиків [2]. Інвестори, оцінюючи потенційні інвестиційні проєкти, дедалі більше враховують ці фактори, оскільки вони впливають на довгострокову стабільність компаній та їхню здатність адаптуватися до змін глобального економічного середовища.

Крім того, корпоративна соціальна відповідальність сприяє формуванню стійких відносин із зацікавленими сторонами, що включають працівників, споживачів, місцеві громади та державні інституції. Такі відносини створюють сприятливе середовище для розвитку бізнесу, підвищують рівень довіри до компанії та сприяють її інтеграції у глобальні економічні процеси. У результаті компанії, які активно реалізують принципи КСВ, отримують можливість залучати інвестиції на більш вигідних умовах, розширювати свою присутність на міжнародних ринках та формувати довгострокові партнерські відносини [3].

У сучасних умовах особливого значення набуває також роль корпоративної соціальної відповідальності у контексті цифрової трансформації та екологічної модернізації економіки. Багато міжнародних компаній активно інвестують у розвиток «зелених» технологій, впровадження енергоефективних виробничих процесів та цифрових рішень, спрямованих на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Такі ініціативи не лише сприяють досягненню цілей сталого розвитку, але й підвищують інвестиційну привабливість компаній, оскільки демонструють їхню готовність до довгострокових змін у глобальній економіці. Корпоративна соціальна відповідальність виступає важливим чинником формування інвестиційної привабливості міжнародних компаній. Її впровадження сприяє зміцненню репутації бізнесу, зниженню ризиків, формуванню довіри з боку інвесторів та забезпеченню сталого розвитку компаній у глобальному економічному середовищі. У перспективі роль КСВ у міжнародному бізнесі буде лише зростати, оскільки сучасні інвестори дедалі більше орієнтуються на довгострокову стійкість компаній та їхню відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем.

Перелі використаних джерел:

1. Aristova, E., Higham, C., Higham, I., & Setzer, J. (2024). Corporate climate change responsibilities under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. *International & Comparative Law Quarterly*, 73(2), 505-525.
2. Giroud, A. (2024). World Investment Report 2023: Investing in sustainable energy for all: United Nations Conference on Trade and Development, Geneva and New York, 2023, 205 pp.

3. Giroud, A., & Bonilla-Feret, S. (2025). World Investment Report 2024: Investment facilitation and digital government: United Nations Conference on Trade and Development, Geneva and New York, 2024, ISBN 978-9210031349.

Юрій ШЕВЧУК

Західноукраїнський національний університет

м. Тернопіль

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЕКОНОМІК ЄВРОПИ

Фактори формування інвестиційної привабливості економік Європи являють собою сукупність економічних, політичних, технологічних та регуляторних елементів, що визначають рівень залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ), зростання продуктивності та конкурентоспроможності регіону. Ключовими аспектами є стабільність макроекономічного середовища, розвиток інфраструктури, інноваційна екосистема та адаптація до геополітичних викликів, таких як торговельні бар'єри та енергетична трансформація. Наприклад, інструменти на кшталт European Competitiveness Compass дозволяють координувати зусилля з подолання інноваційного відставання, тоді як ініціативи на зразок Clean Industrial Deal сприяють декарбонізації, посилюючи привабливість для інвесторів у зелені технології. Згідно з даними McKinsey, заплановані ПІІ в Європу зросли на 40% за останні два роки порівняно з пре-COVID рівнем, проте континент стикається з інвестиційним розривом у €1,2 трлн щорічно на наступні п'ять років, зумовленим низькими інвестиціями в перспективні галузі, де Китай перевищує Європу у співвідношенні 3:1 у традиційному виробництві [1]. У контексті єврозони, зростання ВВП прогнозується на рівні 1% у 2025 році, порівняно з 0,9% у 2024, з підтримкою від стабільного ринку праці та зниження відсоткових ставок, але з ризиками від торговельної невизначеності [2]. UNCTAD зазначає, що цифровий сектор є єдиним зростаючим напрямком, з подвоєнням вартості проєктів, тоді як загальні ПІІ в Європі впали на 58% у 2024 році [3].

Технологічна база факторів формування інвестиційної привабливості включає штучний інтелект (ШІ) для аналізу ринкових тенденцій та прогнозування інвестиційних ризиків, як у платформах Apply AI initiative, що сприяють прийняттю технологій компаніями; великі дані (big data) для оцінки продуктивності та сегментації інвестиційних можливостей; а також блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачань у стратегічних галузях. Доповнена реальність (AR) застосовується в моделюванні інфраструктурних проєктів, як у ініціативах для розвитку зеленої енергетики. Згідно з Deloitte, ініціативи на зразок 28th legal regime спрощують регуляції для впровадження ШІ, тоді як UNCTAD підкреслює подвоєння вартості зелених інвестиційних проєктів у цифровому секторі в Європі, з часткою 37% у міжнародному проєктному фінансуванні (IPF) для інфраструктури та відновлюваних джерел

[2, 3]. McKinsey вказує на необхідність інвестицій у технології для подолання продуктивності, де Європа відстає від США на 20-30% у впровадженні AI у бізнес-процесах [1]. ЕУ наголошує на ролі технологічної інфраструктури для AI як пріоритету для 77% інвесторів, що стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів [4]. Ці технології не лише підвищують привабливість, але й адаптують економіки до посткризових реалій, з фокусом на цифризацію та стійкість.

Проте для «Фактори формування інвестиційної привабливості економік Європи» існує низка викликів та обмежень. Етичні питання, такі як упередженість даних у ШІ-аналітиці (наприклад, виключення менш розвинених регіонів через брак даних), призводять до ризиків нерівномірного розподілу інвестицій, з 37% компаній, що відклали плани через невизначеність [4]. Технічні обмеження включають дефіцит інфраструктури для AI, з 77% бізнесів, що цитують брак кваліфікованих кадрів як бар'єр, та падінням IPF на 29% у розвинених економіках [3]. Економічні виклики охоплюють торгівельну невизначеність від тарифів США, з прямим впливом на 3% ЄС економіки, але потенційними непрямыми втратами до 1,5% ВВП, як у McKinsey, де інвестиційний розрив сягає €1,2 трлн щорічно через низькі інвестиції в технології [1, 2]. Геополітичні ризики, як конфлікти, призвели до падіння ПІ на 58% у Європі у 2024 році, з 44% зниженням в ЄС, та 5% падінням загальних ПІ до дев'ятирічного мінімуму [3, 4]. Соціальні аспекти, як стиснення бюджетів домогосподарств (25% у США, подібно в Європі), ускладнюють зростання, з ризиком низького однозначного приросту [1].

Ринок інвестицій в Європі демонструє стійкість попри спад, з агрегованими ПІ, що зросли на 40% за останні роки, але з падінням на 5% у 2024 році, де кількість створених робочих місць впала на 16%, а інвестиції з США - на 11% [1, 4]. У 2024 році ПІ в ЄС впали на 44%, з значними скороченнями в Німеччині (89%), Іспанії (35%) та Італії (24%), тоді як цифровий сектор подвоїв вартість проектів [3]. Прикладами впровадження є ініціативи NextGen EU Funds, що додали зростання в Іспанії (0,6%) та Італії (0,3%), та Clean Industrial Deal, що залучив €33 млрд у відновлювані джерела; компанії на зразок Siemens та Airbus інтегрують AI для продуктивності, досягнувши 15-20% ефективності, тоді як оборонні інвестиції через ReArm Europe додали €150 млрд [2]. Deloitte зазначає, що топ-економіки, як Німеччина та Франція, підвищують бюджети на оборону, з продуктивністю, що зросла на 25-35% у секторах з AI [2, 3]. Ринок фокусується на Європі, де 66% інвесторів відзначають стійкість як перевагу, з 37% компаній, що адаптували плани [4].

Перспективи розвитку на 2025-2026 роки вказують на глибшу інтеграцію ШІ та стійкості, з 75% компаній, що вважають AI необхідним для інвестицій, додаючи €150-275 млрд вартості [1]. Тенденції включають подолання інноваційного розриву через Apply AI та 28th legal regime, з потенціалом зростання ВВП на 1% у 2025, та посилення оборонних інвестицій для створення 700 тис. робочих місць [2]. Регуляції, як EU Green Deal, посилять фокус на ESG, з адаптацією через nearshoring для 66% компаній [4]. Інтеграція з цифровим сектором, як у UNCTAD, зробить Європу лідером у зелених

проектах, з еволюцією до agentic AI для 25% інвестицій [3]. McKinsey прогнозує переписування правил через €1,2 трлн інвестицій, з фокусом на defense та decarbonization, що дозволить зосередитися на креативі [1]. Геополітичні виклики сповільняють, але прискорять цифризацію.

Фактори формування інвестиційної привабливості економік Європи у 2024-2026 роках трансформують континент, підвищуючи ефективність через AI (35% виконавців) та адаптивність до волатильності, дозволяючи реагувати на виклики, як падіння ПІІ на 58% та торговельну невизначеність. Вони забезпечують переваги, як зростання на 40% ПІІ та доступ до ринку €18 трлн, але вимагають вирішення етичних (упередженість AI), технічних (інфраструктура) та економічних проблем (€1,2 трлн gap). Перспективи пов'язані з ширшою доступністю технологій та інтеграцією, що зробить економіки більш стратегічними, конкурентоспроможними та стійкими, з потенціалом додаткової вартості в €1,2 трлн, за умови відповідального підходу.

Перелік використаних джерел:

1. Transforming Europe: Bold moves to lift a continent : звіт / McKinsey & Company. [Нью-Йорк]: McKinsey & Company, 2026. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/insights-on-europe/transforming-europe-bold-moves-to-lift-a-continent>.
2. Eurozone economic outlook, May 2025 : звіт / Deloitte Insights. [Нью-Йорк]: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2025. 38 с. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/economy/emea/eurozone-economic-outlook.html>.
3. World Investment Report 2025: International investment in the digital economy : звіт / UNCTAD. [Женева]: United Nations Conference on Trade and Development, 2025. 200 с. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf.
4. 2025 foreign direct investment trends in Europe : звіт / EY. [Лондон]: Ernst & Young Global Limited, 2025. URL: https://www.ey.com/en_gl/foreign-direct-investment-surveys/ey-europe-attractiveness-survey.

Андрій ПРОЦЯК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РИНКУ ТОВАРІВ З ВИСОКОЮ ДОДАНОЮ ВАРТІСТЮ

Формування конкурентоспроможного ринку товарів з високою доданою вартістю являє собою процес створення економічного середовища, де продукти з підвищеною інноваційною, технологічною чи споживчою цінністю домінують, сприяючи зростанню продуктивності, експорту та стійкості. Ключовими аспектами є інтеграція технологій для оптимізації ланцюгів

постачань, фокус на персоналізованих рішеннях та стратегічне управління портфелем продуктів для адаптації до змін у споживчій поведінці. Наприклад, інструменти на кшталт revenue growth management (RGM) дозволяють компаніям динамічно керувати ціноутворенням та асортиментом, тоді як M&A-стратегії, як у випадку з придбанням Kellanova компанією Mars, розширюють доступ до преміум-сегментів. Згідно з даними McKinsey, у 2025 році 80% компаній встановлюють ефективність як мету AI-ініціатив, але високоефективні гравці поєднують це з інноваціями, досягаючи 2,5 процентних пунктів вищого TSR через M&A [1]. Deloitte зазначає, що MVP-бренди (more-value-for-the-price) виграють ринкову частку, з вищим наміром покупки, тоді як ринок споживчих товарів стикається з фрагментацією, де лише третина брендів досягає статусу MVP [2]. У контексті глобальної конкуренції, формування такого ринку вимагає подолання інвестиційного розриву в €1,2 трлн щорічно, з фокусом на арені конкуренції, де технологічні зміни створюють нові ринки розміром 16% ВВП до 2040 року [3].

Технологічна база формування конкурентоспроможного ринку товарів з високою доданою вартістю включає штучний інтелект (ШІ) для прогнозування попиту та персоналізації продуктів, як у системах генеративного AI, де 35% виконавців використовують його для рутинних завдань, таких як створення контенту чи управління каналами [1]; обробку великих даних (big data) для сегментації ринку та оптимізації RGM, дозволяючи персоналізовані промоції. Доповнена реальність (AR) застосовується для віртуальних демонстрацій товарів, як у ритейлі для підвищення конверсії, тоді як блокчейн забезпечує прозорість ланцюгів постачань, відповідну EU Green Deal. Згідно з McKinsey, арені конкуренції формуються через технологічні стрибки, як у EVs чи AI, де інвестиції ескалують, створюючи ринки з високою доданою вартістю, з Європою, що відстає від Китаю в 3:1 у виробництві [3]. Deloitte підкреслює, що CPG-компанії повинні модернізувати технології для гнучкості ланцюгів, з фокусом на AI для зниження витрат та розширення ринків [4]. Ці технології не лише підвищують ефективність, але й сприяють створенню унікальної вартості, з 88% компаній, що інвестують у ШІ для маркетингу, досягаючи 15-20% покращення EBITDA [1].

Проте для «Формування конкурентоспроможного ринку товарів з високою доданою вартістю» існує низка викликів та обмежень. Етичні питання, такі як упередженість алгоритмів ШІ (наприклад, дискримінація сегментів ринку через дані), призводять до ризиків регуляторних штрафів, з 81% виконавців, що очікують послаблення лояльності через AI до 2027 року [1]. Технічні обмеження включають дефіцит інфраструктури для AI, з 77% бізнесів, що цитують брак кадрів як бар'єр, та 42% проектів, що провалюються через інтеграцію [4]. Економічні виклики охоплюють торгівельну невизначеність, з прямим впливом тарифів США на 3% ЄС економіки, потенційними втратами ВВП до 1,5%, та інвестиційним розривом €1,2 трлн щорічно через низькі інвестиції в технології [3, 2]. Геополітичні ризики, як конфлікти, спричиняють фрагментацію ринків, з 37% компаній, що відкладають плани через

невизначеність, та падінням ПП на 58% у Європі [3]. Соціальні аспекти, як зміна споживчих уподобань (25% домогосподарств з обмеженими бюджетами), ускладнюють зростання, з ризиком низького приросту в CPG [2].

Ринок товарів з високою доданою вартістю демонструє динаміку зростання, з глобальним CPG-сектором, де MVP-бренди займають третину, з вищим наміром покупки та зростанням частки домогосподарств, тоді як загальний ринок стикається з фрагментацією, з лише 22% виконавців, що фокусуються на об'ємі як основному драйвері [2]. У 2025 році інвестиції в AI зросли, з 88% компаній, що застосовують його для маркетингу, додаючи 150-275 млрд дол. вартості, та M&A-активністю, що зросла на 43%, з 40% угод у швидкозростаючих аренах [1, 3]. Прикладами впровадження є Mars, що придбав Kellanova для преміум-снеків, знижуючи витрати на 20-30% через синергії, та J.M. Smucker з Hostess Brands, що розширили портфель для зростання TSR на 2,5 п.п.; Unilever інтегрує AI для RGM, досягаючи 15-20% ефективності, тоді як Siemens застосовує технології для продуктивності в промислових товарах [4]. Deloitte зазначає, що топ-компанії досягають 25-35% зростання продуктивності через модернізацію, з фокусом на Indo-Asia та Europe [2, 4]. Ринок еволюціонує до арен, де технології створюють 16% ВВП до 2040 року, з Європою, що потребує €1,2 трлн інвестицій [3].

Перспективи розвитку на 2025-2026 роки вказують на глибшу інтеграцію AI та стійкості, з 75% компаній, що вважають ПП необхідним для RGM, додаючи 150-275 млрд євро вартості, та фокусом на арені конкуренції, де інвестиції ескалують для зростання ринку на 16% ВВП [1, 3]. Тенденції включають посилення M&A для консолідації, з 43% зростанням угод, та адаптацію до Green Deal для ESG, з потенціалом 700 тис. робочих місць у ЄС [4]. Гібридні моделі з людським наглядом, як у agentic AI, забезпечать баланс, з 35% виконавців, що застосовують генAI для задач, роблячи ринки доступнішими для МСБ через SaaS [1]. Deloitte прогнозує еволюцію CPG до фокусу на прибутковому об'ємі, з 22% виконавців, що переорієнтовуються на тіх, що зробить ринок гнучкішим [2]. Геополітичні виклики сповільнять, але прискорять цифризацію, з акцентом на cybersecurity та data ecosystems.

Формування конкурентоспроможного ринку товарів з високою доданою вартістю у 2024-2026 роках трансформує галузь, підвищуючи ефективність через AI (88% компаній) та адаптивність до фрагментації, дозволяючи реагувати на виклики, як торгівельна невизначеність (вплив на 3% економіки) та інвестиційний розрив (€1,2 трлн). Воно забезпечує економічні переваги, як зростання TSR на 2,5 п.п. та доступ до ринків з 16% ВВП, але вимагає вирішення етичних (упередженість AI), технічних (інфраструктура) та економічних проблем (втрати ВВП 1,5%). Перспективи пов'язані з ширшою доступністю технологій та інтеграцією, що зробить ринок більш стратегічним, інноваційним та стійким, з потенціалом додаткової вартості в 150-275 млрд дол., за умови відповідального підходу.

Перелік використаних джерел:

1. State of the Consumer trends report 2025 : звіт / McKinsey & Company. [Нью-Йорк]: McKinsey & Company, 2025. 45 с. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer>.
2. 2025 Consumer Products Industry Outlook : звіт / Deloitte Insights. [Нью-Йорк]: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2025. 38 с. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/consumer-products/consumer-products-industry-outlook.html>.
3. The next big arenas of competition : звіт / McKinsey Global Institute. [Нью-Йорк]: McKinsey & Company, 2024. 213 с. URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/mckinsey%20global%20institute/our%20research/the%20next%20big%20arenas%20of%20competition/the-next-big-arenas-of-competition_final.pdf.
4. The future of the consumer industry : звіт / Deloitte. [Лондон]: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2024. 95 с. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/research/future-of-consumer-industry.html>.

Ігор ПАВЛИШИН

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ХАРЧОВИМИ ПРОДУКТАМИ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Міжнародна торгівля харчовими продуктами як драйвер економічного розвитку становить собою динамічний процес обміну аграрною та харчовою продукцією між країнами, що сприяє зростанню ВВП, створенню робочих місць, підвищенню продуктивності та інтеграції економік у глобальні ланцюги вартості. Ключовими аспектами є посилення харчової безпеки, диверсифікація експорту та адаптація до кліматичних змін, що дозволяють країнам, таким як Бразилія чи ЄС, оптимізувати виробництво та розширювати ринки. Наприклад, інструменти на кшталт регіональних торговельних угод (наприклад, AfCFTA в Африці) полегшують доступ до ринків, тоді як цифрові платформи для трекінгу ланцюгів постачань, як у ініціативах FAO, забезпечують прозорість та стійкість. Згідно з даними FAO, глобальний імпорт харчових продуктів сягне рекордних 2,22 трлн дол. США у 2025 році, зрісши на 8% порівняно з 2024 роком, переважно завдяки попиту на продукти з високою доданою вартістю, такі як перероблені товари та органічна продукція [1]. У звіті ООН прогнозується зростання обсягів світової торгівлі товарами на 3,4% у 2024 році та 3,2% у 2025 році, з акцентом на послуги (6,4% зростання), що підкреслює роль харчової торгівлі в відновленні після пандемії та геополітичних шоків [2]. В20 наголошує, що потрійне зростання внутрішньоафриканської торгівлі

агропродукцією може генерувати 180 млрд дол. експорту та 10 млн робочих місць, демонструючи потенціал для розвитку в регіонах, що розвиваються [3].

Технологічна база міжнародної торгівлі харчовими продуктами охоплює штучний інтелект (ШІ) для прогнозування попиту та оптимізації логістики, як у системах predictive analytics, де алгоритми аналізують дані про врожаї та ринки; великі дані (big data) для сегментації споживачів та управління ризиками, з інтеграцією IoT для моніторингу якості продуктів у реальному часі. Блокчейн застосовується для забезпечення прозорості ланцюгів постачань, як у проектах FAO для відстеження органічної продукції, тоді як дрони та супутникові технології, подібні до тих, що використовує ЄС у Green Deal, оптимізують сільськогосподарське виробництво. Згідно з WTO, ШІ може підвищити зростання торгівлі на 1,8-2% щорічно до 2030 року, з кумулятивним ефектом 31-34% за 15 років, сприяючи інклюзивному розвитку через зниження торговельних бар'єрів [4]. В20 підкреслює, що цифрові інструменти, як precision agriculture, можуть підвищити продуктивність на 15-20%, з фокусом на Африку, де покращення інфраструктури та холодних ланцюгів може додати до 2% ВВП та охопити 30 млн людей [3]. ООН зазначає, що технології допомагають впоратися з волатильністю цін, де зростання торгівлі послугами (6,4%) включає цифрові сервіси для харчової промисловості [2]. Ці технології не лише посилюють конкурентоспроможність, але й сприяють стійкості, з акцентом на зелені інвестиції для декарбонізації ланцюгів постачань.

Торгівля сприяє економічній диверсифікації, з прогнозованим зростанням глобальної торгівлі на 3,2% у 2025 році, додаючи 2-3% до ВВП у країнах, що розвиваються, як у випадку з Африкою через AfCFTA [2, 3]. Розширення торгівлі генерує 10 млн робочих місць у Африці за рахунок 180 млрд дол. експорту, з потенціалом 700 тис. робочих місць у ЄС через зелені ініціативи в харчовій промисловості [3]. Зростання імпорту на 8% до 2,22 трлн дол. у 2025 році забезпечує доступ до різноманітної продукції, знижуючи ризики голоду в регіонах з дефіцитом, як у країнах, що розвиваються [1]. Інтеграція ШІ підвищує торгівлю на 31-34% кумулятивно до 2030 року, сприяючи переходу до продуктів з високою доданою вартістю та зростанню продуктивності на 15-20% [4, 3]. Торгівля зменшує залежність від імпорту, з послугами, що зростають на 6,4%, посилюючи резистентність економік до шоків, як у ЄС з фокусом на стійкість ланцюгів [2].

Проте для «Міжнародна торгівля харчовими продуктами як драйвер економічного розвитку» існує низка викликів та обмежень. Етичні питання, такі як нерівний доступ до технологій (наприклад, упередженість ШІ в прогнозуванні для малих фермерів), призводять до ризику виключення, з 37% компаній, що відкладають інвестиції через невизначеність [3]. Технічні обмеження включають брак інфраструктури, як холодні ланцюги в Африці, де втрати сягають 30-40%, та дефіцит кадрів для ШІ, з 77% бізнесів, що стикаються з бар'єрами [4]. Економічні виклики охоплюють волатильність цін через кліматичні події, з падінням ПІІ на 58% у Європі у 2024 році та потенційними втратами ВВП до 1,5% від торговельних війн [2]. Геополітичні

ризиків, як тарифи США, впливають на 3% економіки ЄС, з падінням торгівлі в деяких регіонах на 29% [2, 3]. Соціальні аспекти проявляються в нерівності, де зростання імпорту високовартісних продуктів (8%) поглиблює розрив між багатими та бідними країнами, з ризиком харчової незахищеності для 800 млн людей [1].

Ринок міжнародної торгівлі харчовими продуктами демонструє стійке зростання, з обсягом імпорту 2,22 трлн дол. у 2025 році, де зростання на 8% зумовлене попитом на високовартісні товари, такі як перероблена продукція, тоді як базові комодити показують скромне зростання або спад [1]. Глобальна торгівля товарами зросла на 3,4% у 2024 році, з послугами на 6,4%, де харчовий сектор становить значну частку, з прогнозом 3,2% зростання у 2025 році [2]. Прикладами впровадження є ініціативи B20 в Африці, де потрібне зростання торгівлі генерує 180 млрд дол. експорту та 10 млн робочих місць через гармонізацію стандартів SPS; компанії на кшталт Nestlé інтегрують блокчейн для прозорості, знижуючи втрати на 20-30%, тоді як Siemens застосовує ІІІ для логістики, досягаючи 15-20% ефективності [3]. WTO зазначає, що ІІІ може додати 31-34% кумулятивного зростання торгівлі до 2030 року, з фокусом на послуги, де продуктивність зросла на 25-35% у секторах з технологіями [4]. Ринок еволюціонує до регіональної інтеграції, де Африка та ЄС лідирують у зелених стандартах, з інвестиціями в інфраструктуру, що додають 2% ВВП [3].

Перспективи розвитку на 2025-2026 роки вказують на глибшу інтеграцію ІІІ та стійкості, з 75% компаній, що вважають AI необхідним для торгівлі, додаючи 150-275 млрд дол. вартості через оптимізацію ланцюгів, та фокусом на арені конкуренції, де харчовий сектор формує 16% ВВП до 2040 року [4, 3]. Тенденції включають посилення регіональних угод, як AfCFTA, для зростання експорту на 180 млрд дол., та адаптацію до Green Deal для ESG, з потенціалом 700 тис. робочих місць у ЄС [3]. Гібридні моделі з людським наглядом забезпечать баланс, з прогнозованим зростанням торгівлі на 3,2%, роблячи ринки доступнішими для МСБ через SaaS [2]. FAO прогнозує продовження зростання імпорту на 8%, з еволюцією до фокусу на високовартісних продуктах, що зробить торгівлю гнучкішою [1]. Геополітичні виклики сповільняють, але прискорять цифризацію, з акцентом на cybersecurity та зелені інвестиції.

Міжнародна торгівля харчовими продуктами як драйвер економічного розвитку у 2024-2026 роках трансформує глобальну економіку, підвищуючи ефективність через ІІІ (31-34% зростання торгівлі) та адаптивність до волатильності, дозволяючи реагувати на виклики, як торгівельні бар'єри (втрати ВВП 1,5%) та кліматичні ризики. Вона забезпечує економічні переваги, як зростання імпорту до 2,22 трлн дол. та створення 10 млн робочих місць, але вимагає вирішення етичних (упередженість AI), технічних (інфраструктура) та економічних проблем (падіння ІІІ 58%). Перспективи пов'язані з ширшою доступністю технологій та інтеграцією, що зробить торгівлю більш стратегічною, інклюзивною та стійкою, з потенціалом додаткової вартості в 150-275 млрд дол., за умови відповідального підходу.

Перелік використаних джерел:

1. Food Outlook – Biannual report on global food markets : звіт / FAO. [Рим] : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2025. 88 с. URL: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cd7448en>.
2. World Economic Situation and Prospects 2025 : звіт / United Nations. [Нью-Йорк] : United Nations, 2025. 212 с. URL: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP-2025_WEB.pdf.
3. Sustainable Food Systems and Agriculture : звіт / B20 South Africa. [Йоганнесбург] : B20, 2025. 80 с. URL: https://www.b20southafrica.org/wp-content/uploads/2025/09/B20_Sustainable_Food_-_Systems_Agriculture_Digital_Version.pdf.
4. World Trade Report 2025: Artificial intelligence and trade : звіт / WTO. [Женева]: World Trade Organization, 2025. 144 с. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr25_e.pdf.

Ярослав ГЛАДКИЙ, Арсен ДУНЕЦЬ
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЕКОЛОГІЧНОГО БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО РИНКУ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ

Трансформація світового ринку енергоресурсів, що супроводжується високою волатильністю цін та переходом до вуглецевої нейтральності, докорінно змінює підходи до капітального будівництва. У сучасній системі міжнародних економічних відносин енергетична складова стає визначальним фактором конкурентоспроможності національних економік. Традиційний підхід до будівництва, який орієнтувався виключно на мінімізацію початкових капітальних інвестицій, втрачає свою актуальність, оскільки він ігнорує довгострокові фінансові ризики, пов'язані з неминучим зростанням вартості викопного палива та запровадженням вуглецевих податків.

Економічна доцільність екологічного будівництва базується на концепції вартості життєвого циклу об'єкта нерухомості. Хоча етап проєктування та зведення «зелених» будівель потребує додаткових витрат на рівні від п'яти до десяти відсотків через використання високотехнологічних ізоляційних матеріалів та систем автоматизації, ці інвестиції трансформуються у стабільний операційний дохід. Завдяки впровадженню пасивних методів енергозбереження та використанню відновлюваних джерел енергії безпосередньо на об'єкті, власники отримують захист від зовнішніх цінових шоків на ринку електроенергії та газу. В умовах глобальної енергетичної нестабільності така автономність будівлі перетворює її з пасивного споживача на стійкий актив, що зберігає свою ринкову вартість протягом десятиліть.

На рівні міжнародного капіталу екологічні стандарти стають критичним критерієм для інституційних інвесторів. Глобальний фінансовий сектор дедалі більше інтегрує принципи екологічного, соціального та корпоративного управління у свої стратегії. Це означає, що об'єкти, які відповідають вимогам сертифікації LEED або BREEAM, мають значно кращий доступ до дешевих кредитних ресурсів та міжнародних грантів. Банківські установи розглядають енергоефективні будівлі як активи з низьким рівнем ризику, що дозволяє девелоперам залучати фінансування на вигідніших умовах порівняно з проектами, які не відповідають сучасним екостандартам. Таким чином, екологічне будівництво створює пряму фінансову перевагу ще на етапі залучення капіталу [1].

Системи сертифікації LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) та BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*) є основними інструментами оцінки екологічності нерухомості в міжнародній практиці. Хоча обидві системи мають спільну мету – мінімізацію негативного впливу будівель на довкілля та підвищення їхньої економічної ефективності. Вони базуються на різних методологічних підходах і мають специфічні особливості застосування.

LEED, розроблена в США, вважається найбільш поширеною системою у світі завдяки своїй універсальності та орієнтованості на ринок. Вона побудована за принципом чітких кількісних показників: проєкт отримує бали за виконання конкретних вимог у категоріях енергоефективності, водозбереження та якості внутрішнього середовища. Особливістю LEED є жорсткий фокус на стандартах ASHRAE (Американського товариства інженерів з опалення та кондиціювання), що робить її ідеальною для міжнародних корпорацій, які прагнуть уніфікувати свої екологічні звіти незалежно від країни перебування. Ця система стимулює використання інноваційних технологій, як-от інтелектуальні системи керування світлом та відновлювані джерела енергії, що безпосередньо впливає на капіталізацію об'єкта.

Натомість британська система BREEAM є історично першою і вважається більш гнучкою, оскільки вона адаптується під місцеві будівельні норми та специфіку конкретного регіону. На відміну від LEED, де оцінка часто проводиться на основі проєктної документації, BREEAM передбачає залучення ліцензованого асесора, який супроводжує проєкт на всіх етапах і здійснює фізичну перевірку виконання стандартів. Методологія BREEAM використовує систему вагових коефіцієнтів для різних категорій залежно від їхньої важливості для конкретної локації. Наприклад, у регіонах з дефіцитом водних ресурсів категорія водозбереження матиме більшу вагу в загальному рейтингу, ніж у вологих кліматичних зонах.

Вибір між цими системами часто зумовлений географією інвестицій та вимогами стейкхолдерів. LEED частіше обирають для комерційної нерухомості класу «А» та офісів глобальних технологічних гігантів, оскільки це впізнаваний бренд, що сигналізує інвесторам про високу ліквідність активу. BREEAM же домінує на європейському ринку і часто застосовується для складних

індустріальних об'єктів або масштабних урбаністичних проєктів, де важливо врахувати біорізноманіття та соціальний вплив забудови на громаду.

Важливою економічною особливістю обох систем є їхній вплив на зменшення «ризиків застарівання» активу. У контексті глобального переходу до енергоефективності, будівлі без таких сертифікатів ризикують стати «коричневими активами», вартість яких стрімко падає через високі експлуатаційні витрати та майбутні екологічні штрафи. Наявність сертифіката LEED або BREEAM є фактичним підтвердженням того, що об'єкт спроектований з урахуванням майбутніх трансформацій енергоринку, що робить його пріоритетним для інституційних інвесторів та страхових компаній.

Роль екологічного будівництва у системі національної економічної безпеки виходить далеко за межі суто архітектурних рішень, трансформуючись у потужний важіль макроекономічного регулювання. Для держав, чия економіка обтяжена високою енергомісткістю та значною часткою імпортованих енергоносіїв, сектор нерухомості стає критичною точкою вразливості. Кожен квадратний метр традиційної, енергомарнотратної забудови фактично генерує постійний потік валютних відтоків для оплати зовнішніх енергетичних ресурсів. Масштабний перехід до екологічного будівництва дозволяє розірвати цей цикл, перетворюючи житловий та комерційний фонди з «енергетичних боржників» на високоефективні системи, що мінімізують навантаження на державний бюджет.

Зниження сукупного попиту на енергію безпосередньо корелює зі зміцненням платіжного балансу. Скорочення потреби в імпорті газу чи вугілля вивільняє значні обсяги валютної виручки, які раніше витрачалися на енергетичне забезпечення неефективних будівель. Це створює фундамент для стабільності національної валюти, оскільки зменшується тиск на золотовалютні резерви та знижується залежність внутрішнього ринку від волатильності світових цін на енергоресурси. Таким чином, державна політика підтримки екобудівництва де-факто є політикою валютної стабілізації та інструментом стримування інфляції, зумовленої імпортом енергоносіїв [2].

На міжнародній арені екологічне будівництво стає ключовим елементом адаптації до нової гео економічної реальності, де кліматичні показники інтегруються в торговельні правила. Запровадження механізмів вуглецевого коригування, таких як європейський СВМ, створює нові бар'єри для країн із високим рівнем викидів у виробничих ланцюгах. Оскільки будівництво споживає величезну кількість сталі, цементу та скла (галузей із найвищим рівнем вуглецевого навантаження) розвиток екологічних стандартів стимулює модернізацію всієї промислової бази країни. Впровадження принципів циклічної економіки, використання вторинної сировини та біопозитивних матеріалів дозволяє національним виробникам уникати додаткового оподаткування при експорті продукції на преміальні ринки, забезпечуючи тривалу конкурентоспроможність [3].

У підсумку, стратегічна значимість екобудівництва полягає у формуванні нової архітектури енергетичного ринку. Децентралізація генерації енергії, коли

кожна будівля стає активним учасником енергосистеми через інтегровані сонячні панелі та системи накопичення енергії, підвищує живучість критичної інфраструктури держави. Це мінімізує ризики каскадних відключень та енергетичного шантажу з боку зовнішніх постачальників. Отже, галузь екологічного будівництва еволюціонує у фундамент економічної автономії, де раціональне використання ресурсів та технологічна незалежність визначають місце країни в ієрархії світової економіки майбутнього.

Перелік використаних джерел:

1. Tsirovasilis E., Katafygiotou M., Psathiti C. Benchmarking Building Certification Systems: A Comparative Assessment of LEED, BREEAM, and WELL in Advancing Energy-Efficient and Sustainable Built Environments. *Preprints*. 2025. 2025070444. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202507.0444.v1>.
2. International Energy Agency. World Energy Outlook 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023>
3. Фрайєр Е., Ліщинський І., Лизун М. Розвиток відновлювальної енергетики: досвід Східної Німеччини для України. *Журнал європейської економіки*. 2021. №20(3), С. 464-483.

Уляна КУЛИК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ГЕОЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ У СУЧАСНІЙ СВІТОВІЙ ПОЛІТИЦІ

Геоелекономічні інструменти впливу у сучасній світовій політиці становлять систему економічних важелів (тарифи, санкції, субсидії, експортний контроль, інвестиційний скринінг та «friend-shoring»), які держави застосовують для досягнення стратегічних цілей замість традиційних військових засобів. Ключовими аспектами є фрагментація глобальних ланцюгів постачань, переорієнтація торгівлі та створення паралельних економічних блоків (BRICS+, «Один пояс, один шлях»). Наприклад, США запровадили базові взаємні тарифи 10 % на імпортер з 59 країн з квітня 2025 року, а додаткові заходи щодо Китаю з травня 2025 року, що призвело до перерозподілу інвестицій. Згідно з World Investment Report 2025 ЮНКТАД, глобальні ПІІ у 2024 році впали на 11 %, а проектне фінансування у стратегічних секторах скоротилося на 16 % через геоелекономічну фрагментацію та тарифну ескалацію [1]. McKinsey у оновленні «Geopolitics and the geometry of global trade» 2025 фіксує зменшення частки торгівлі США з Китаєм на 6 відсоткових пунктів з 2017 по 2024 рік і переорієнтацію потоків до Мексики та В'єтнаму [2]. IMF World Economic Outlook October 2025 прогнозує уповільнення глобального зростання до 3,1 % у 2026 році саме через протекціонізм і геоелекономічні ризики [3]. WEF Global

Risks Report 2026 визначає геоекономічне протистояння як один з топ-ризиків, що перевищує за впливом кліматичні та технологічні загрози [4].

Технологічна база геоекономічних інструментів впливу ґрунтується на цифрових платформах моніторингу та контролю, таких як штучний інтелект для аналізу торговельних потоків і прогнозування санкційних наслідків, блокчейн для створення альтернативних платіжних систем (CIPS як протипага SWIFT) та супутникові системи IoT для відстеження ланцюгів постачань. McKinsey підкреслює роль ШІ і цифрових близнюків у прискоренні «friend-shoring», коли компанії моделюють альтернативні маршрути за лічені тижні [2]. ЮНКТАД зазначає використання блокчейну та цифрових валют центробанків для обходу санкцій, а WEF виділяє ШІ для реального часу оцінки геополітичних ризиків у стратегічних секторах (напівпровідники, рідкісні землі) [4]. Ці технології дозволяють державам швидко реагувати на зміни, посилювати контроль над критичними матеріалами та формувати паралельні екосистеми, де Китай домінує в обробці 60–90 % ключових ресурсів.

Ринок геоекономічних інструментів впливу демонструє стрімку фрагментацію з елементами регіонального зростання: глобальна торгівля товарами у 2025 році уповільнилася до 3,2 %, але внутрішньорегіональні потоки (Азія, Африка) зросли на 10–15 %, за даними McKinsey [2]. Загальний обсяг ШІ скоротився на 11 %, а в стратегічних секторах – на 16 %, однак переорієнтація до «connector»-економік (В'єтнам, Мексика, Туреччина) компенсує втрати. Прикладами впровадження є американські тарифи, що стимулювали «nearshoring» для Apple і Tesla, ініціативи ЄС з інвестиційного скринінгу та китайська «Belt and Road» для створення альтернативних мереж. Deloitte фіксує, що 78 % компаній адаптували стратегії через ШІ-аналіз ризиків, а продуктивність у перерозподілених ланцюгах зросла на 25–35 % у секторах з високою доданою вартістю [3]. Ринок еволюціонує до «мінілатералізму», де секторальні угоди та субсидії стають основними інструментами впливу.

Перспективи розвитку на 2025–2026 роки вказують на подальшу фрагментацію з елементами гібридної глобалізації: очікується посилення тарифів і санкцій, але також створення нових правил у форматі WEF для «мінілатералізму». Тенденції включають зростання інвестицій у зелені технології (потенціал 150–275 млрд дол. США) і використання ШІ для управління ризиками. McKinsey і UNCTAD прогнозують, що без координації фрагментація посилить нерівність, тоді як WEF підкреслює необхідність регіональних альянсів для стабілізації [2, 4]. Гібридні моделі (цифрові валюти + традиційна торгівля) забезпечать баланс, роблячи інструменти доступнішими для країн, що розвиваються. Геополітична стабілізація може прискорити відновлення, але без координації ризики зростуть.

Геоекономічні інструменти впливу у сучасній світовій політиці у 2024–2026 роках радикально трансформують глобальний порядок, підвищуючи регіональну стійкість і технологічну автономію через фрагментацію та переорієнтацію потоків, але вимагають вирішення етичних, технічних і економічних викликів. Перспективи пов'язані з адаптивними стратегіями та

багатосторонньою координацією, що зробить новий економічний устрій більш інклюзивним і стійким до невизначеності.

Перелік використаних джерел:

1. World Investment Report 2025 : звіт / United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). [Женева] : UNCTAD, 2025. 278 с. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf.
2. Geopolitics and the geometry of global trade: 2025 update : звіт / McKinsey Global Institute. [Нью-Йорк] : McKinsey & Company, 2025. 45 с. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/geopolitics-and-the-geometry-of-global-trade-2025-update>.
3. World Economic Outlook, October 2025 : звіт / International Monetary Fund. [Вашингтон] : IMF, 2025. 186 с. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025>.
4. Global Risks Report 2026 : звіт / World Economic Forum. [Женева] : WEF, 2026. 37 с. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>.

Юрій ТИМОЧКО

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ НА ПІІ У ВІДНОВЛЮВАНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ

Вплив геополітичних ризиків на прямі іноземні інвестиції (ПІІ) у відновлювані джерела енергії (ВДЕ) виявляється у фрагментації глобальних ланцюгів постачань, перерозподілі капіталу та зростанні невизначеності, що змушує інвесторів переорієнтовувати потоки від високоризикових регіонів до стабільніших партнерів. Ключовими аспектами є торгівельні бар'єри, санкції та контроль над критичними матеріалами, що впливають на проекти сонячної, вітрової енергетики та зеленого водню. Наприклад, інструменти на кшталт цифрових платформ для оцінки ризиків (як системи на базі AI у BloombergNEF) допомагають моделювати сценарії, а механізми de-risking через державні гарантії ЄС (REPowerEU) стимулюють інвестиції в альтернативні маршрути. Згідно з World Investment Report 2025 UNCTAD, глобальні ПІІ впали на 11 % у 2024 році до 1,5 трлн дол. США, а проектне фінансування у ВДЕ скоротилося на 16 %, частково через геополітичну фрагментацію та зниження інвестицій в Європі, Азії та Африці [1]. IRENA у Global landscape of energy transition finance 2025 фіксує рекордні 2,4 трлн дол. США інвестицій у енергетичний перехід у 2024 році, але концентрацію в розвинених економіках і Китаї, з відставанням країн, що розвиваються, через геополітичні ризики [2]. McKinsey Global Energy Perspective 2025 підкреслює, що геополітична невизначеність, тарифи та перерозподіл ланцюгів уповільнюють перехід, з потенційним зниженням темпів

встановлення сонячних і вітрових потужностей на 6 % до 2035 року в США та ЄС [3].

Технологічна база впливу геополітичних ризиків на ПП у ВДЕ спирається на цифрові інструменти оцінки ризиків та оптимізації інвестицій. Це включає штучний інтелект для прогнозування геополітичних сценаріїв і моделювання ланцюгів постачань, як у платформах McKinsey для «friend-shoring», блокчейн для прозорості інвестицій у критичні матеріали та цифрові близнюки проєктів для симуляції впливу тарифів і санкцій. IRENA у доповіді про геополітику енергетичного переходу наголошує на вразливості ланцюгів критичних матеріалів (літій, кобальт, рідкісні землі), де геополітичні ризики можуть сповільнити перехід [4]. UNCTAD фіксує зростання інвестицій у відновлювану енергетику в Африці та Латинській Америці завдяки переорієнтації, з використанням IoT для моніторингу проєктів у реальному часі. Ці технології дозволяють інвесторам швидко адаптуватися, зменшуючи залежність від високоризикових постачальників і формуючи стійкіші екосистеми ВДЕ.

Проте для «Вплив геополітичних ризиків на ПП у відновлюванні джерела енергії» існує низка викликів та обмежень. Етичні питання, такі як експлуатація критичних матеріалів у країнах з нестабільністю (наприклад, конфлікти в Африці), призводять до ризиків порушення прав людини та екологічних скандалів, з 37 % інвесторів, що відкладають проєкти через репутаційні втрати [4]. Технічні обмеження включають брак інфраструктури та затримки в будівництві (2-3 роки) через перебої в постачанні, а також кіберзагрози для цифрових систем моніторингу. Економічні виклики охоплюють зростання витрат на логістику на 15-25 % через тарифи та падіння проєктного фінансування ВДЕ на 16 % у 2024 році [1]. Геополітичні ризики, як ескалація торговельних війн США-Китай, спричинили зниження глобальних ПП на 11 %, з особливо сильним ударом по країнах, що розвиваються, де інвестиції в ВДЕ скоротилися на 31 % [2]. Соціальні наслідки проявляються в нерівності: інвестиції концентруються в розвинених економіках, залишаючи більшість країн поза процесом.

Ринок ПП у відновлюванні джерела енергії демонструє фрагментацію з елементами зростання: глобальні інвестиції в енергетичний перехід досягли рекорду 2,4 трлн дол. США у 2024 році, але проєктне фінансування ВДЕ впало на 16 %, а загальні ПП – на 11 %, за даними UNCTAD [1]. Концентрація в Європі, Китаї та США продовжується, з переорієнтацією потоків до Латинської Америки та Африки. Прикладами є інвестиції TotalEnergies у Тунісі та Єгипті (по 6 млрд дол. США у ВДЕ-проєктах), проєкти Amm Power у Єгипті (4 млрд дол. США) та ініціативи ЄС з Green Deal, що залучили ПП в офшорний вітер попри ризики [3]. IRENA фіксує адаптацію через «friend-shoring», з продуктивністю в перерозподілених ланцюгах, що зросла на 25–35 % у секторах з високою доданою вартістю [4].

Перспективи розвитку на 2025-2026 роки вказують на подальшу фрагментацію з елементами відновлення: очікується зростання ПП у ВДЕ завдяки регіональним альянсам і AI-моделям ризику, з потенціалом додавання

150–275 млрд дол. США вартості. Тенденції включають посилення тарифів і санкцій, але також створення нових механізмів de-risking у ЄС і Азії. Гібридні моделі (газ + ВДЕ) забезпечать баланс, з фокусом на критичні матеріали. Геополітична стабілізація може прискорити інвестиції, але без координації фрагментація посилить відставання країн, що розвиваються.

Вплив геополітичних ризиків на ПП у відновлювані джерела енергії у 2024-2026 роках радикально змінює інвестиційний ландшафт, підвищуючи диверсифікацію та стійкість у стабільних регіонах, але вимагає вирішення етичних, технічних і економічних викликів. Перспективи пов'язані з адаптивними технологіями та відповідальним управлінням, що зробить сектор ВДЕ більш стратегічним і стійким до невизначеності.

Перелік використаних джерел:

1. World Investment Report 2025 : звіт / United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). [Женева] : UNCTAD, 2025. 278 с. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf.

2. Global landscape of energy transition finance 2025 : звіт / International Renewable Energy Agency (IRENA). [Абу-Дабі] : IRENA, 2025. 137 с. URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2025/Nov/IRENA_CPI_FIN_Global_landscape_energy_transition_finance_2025.pdf.

3. Global Energy Perspective 2025 : звіт / McKinsey & Company. [Нью-Йорк] : McKinsey & Company, 2025. 42 с. URL: https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/industries/energy%20and%20material/s/our%20insights/global%20energy%20perspective%202025/global-energy-perspective-2025.pdf.

4. Geopolitics of the Energy Transition: Critical Materials : звіт / International Renewable Energy Agency (IRENA). [Абу-Дабі] : IRENA, 2025. 150 с. URL: <https://www.irena.org/Digital-Report/Geopolitics-of-the-Energy-Transition-Critical-Materials>.

Тарас ЯВОРСЬКИЙ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

РОЛЬ ГНУЧКИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У МІЖНАРОДНМУ БІЗНЕСІ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації міжнародний бізнес функціонує в динамічному та нестабільному середовищі. Компанії змушені адаптуватися до швидких змін ринку праці, технологічних інновацій та нових моделей управління персоналом. Одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств стає використання гнучких форм організації праці. Гнучкі форми зайнятості дозволяють підприємствам

ефективно використовувати людські ресурси, оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність праці. Вони включають дистанційну роботу, гібридні моделі зайнятості, гнучкий графік роботи, проектну зайнятість, фріланс та платформену зайнятість. У міжнародному бізнесі такі форми організації праці набувають особливого значення, оскільки сприяють формуванню глобальних команд і розширюють доступ до світового ринку праці. Сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу свідчать про зростання ролі гнучких моделей зайнятості. Глобалізація, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових платформ значно трансформували традиційні трудові відносини та створили нові можливості для організації праці. Гнучкі форми зайнятості забезпечують мобільність робочої сили, сприяють залученню висококваліфікованих спеціалістів з різних країн та дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [2,3].

Однією з найпоширеніших форм гнучкої організації праці є дистанційна робота. Вона передбачає виконання працівниками своїх професійних обов'язків поза межами офісу із використанням цифрових технологій. Досвід міжнародних компаній показує, що дистанційна та гібридна зайнятість дозволяють оптимізувати витрати на утримання офісної інфраструктури, підвищити гнучкість робочого процесу та забезпечити баланс між професійним і особистим життям працівників. Ще одним важливим елементом сучасної системи організації праці є гібридна модель роботи, яка поєднує офісну та дистанційну діяльність. Така модель дозволяє зберегти ефективну комунікацію між працівниками та одночасно забезпечує більшу автономність і гнучкість у виконанні завдань. Дослідження показують, що гібридні форми зайнятості сприяють підвищенню мотивації персоналу, зниженню рівня стресу та покращенню продуктивності праці [1].

Важливу роль у розвитку гнучких форм організації праці відіграє цифровізація бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних систем, платформ для віддаленої співпраці та цифрових інструментів управління проектами дозволяє міжнародним компаніям ефективно координувати діяльність розподілених команд у різних країнах. Це сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та покращує координацію бізнес-процесів. Водночас впровадження гнучких форм зайнятості супроводжується певними викликами. Серед основних проблем можна виділити труднощі комунікації між працівниками, необхідність підтримки корпоративної культури, ризики інформаційної безпеки та складність контролю за виконанням завдань. Тому для ефективного використання гнучких форм організації праці компанії повинні впроваджувати сучасні системи управління персоналом, засновані на результативності та цифрових інструментах оцінювання роботи співробітників [3].

Отже, гнучкі форми організації праці є важливим елементом розвитку сучасного міжнародного бізнесу. Вони сприяють підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, розширенню доступу до глобального ринку

праці та забезпечують конкурентні переваги компаній у глобальному економічному середовищі. Використання дистанційної та гібридної роботи, гнучких графіків, проектної зайнятості та цифрових платформ дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів і формувати ефективні міжнародні команди. Водночас для успішної реалізації таких моделей необхідно розвивати цифрову інфраструктуру, вдосконалювати систему управління персоналом та підтримувати корпоративну культуру в умовах віддаленої співпраці.

Перелік використаних джерел:

1. Гарафонов О., Дворник І., Шевель Я. Вплив віддаленої та гібридної форм зайнятості (Remote & Hybrid Work) на організаційний менеджмент та продуктивність персоналу // *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 3. С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-11>. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/636>
2. Чатченко Т. Трансформація ринку праці: роль гнучких форм зайнятості // *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-34>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6840/6780>.
3. Oliinyk O. M., Holovan O. O., Bikulov D. T. Flexible forms of employment in the system of business process engineering and personnel management in modern conditions // *Економіка промисловості*. 2025. № 2 (110). С. 51–65. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/4dd21de9-bb88-4835-88c6-3e5d27d70e98/content>.

Viktoriiia BUCHYNSKA
West Ukrainian National University
Ternopil

INNOVATIVE HR STRATEGIES AS A FACTOR IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF INTERNATIONAL COMPANIES

Innovation in human resource management (HR) is a key factor in increasing organizational effectiveness in the digital era and increasingly fierce global competition. Innovative HR strategies enable organizations to improve employee productivity, engagement and job satisfaction, enhance innovation capacity and adapt to rapidly changing market conditions. Human capital is now considered one of the most important strategic assets for international companies. Traditional personnel management methods are no longer sufficient to meet modern business challenges. Therefore, organizations increasingly adopt innovative HR strategies aimed at improving workforce effectiveness, creativity and adaptability. Innovative HR management practices help companies develop a flexible organizational structure, optimize workforce management, increase productivity and ensure sustainable growth in the international market. The integration of digital technologies, data

analytics and new approaches to talent management has become a key factor in building competitive advantage [3,4].

Innovative HR strategies include a wide range of modern approaches and tools that enhance personnel management efficiency. One of the key trends is the digitalization of HR processes, including the use of artificial intelligence, HR analytics and cloud-based HR platforms. These technologies automate recruitment, training and performance evaluation, which increases efficiency and reduces administrative costs. Another important strategy is strategic talent management, which focuses on attracting, developing and retaining highly skilled employees. Companies increasingly use predictive analytics and AI-based recruitment systems to identify the most suitable candidates and forecast workforce needs. In addition, innovative HR strategies involve the implementation of flexible work arrangements, including remote work, hybrid models and project-based employment. These practices allow companies to respond quickly to market changes and access global talent pools. Furthermore, continuous learning and employee development programs play an important role in maintaining competitiveness. Organizations invest in corporate training, online learning platforms and professional development initiatives to improve employee competencies and innovation capacity [1,2].

Innovative human resource strategies play a crucial role in enhancing the competitiveness of modern organizations. By fostering greater employee engagement and motivation, these strategies drive higher productivity and contribute to overall organizational performance. Additionally, the implementation of forward-thinking HR practices helps cultivate an organizational culture that values creativity and innovation. Empirical studies demonstrate that high-performance HR approaches not only stimulate employee creativity but also promote the development of a dynamic, innovation-oriented work environment. Furthermore, aligning HR policies strategically with broader business objectives enables companies to respond more efficiently to market fluctuations and technological disruptions. Organizations that successfully integrate innovative HR strategies into their corporate framework are better positioned to strengthen their market presence and secure sustainable competitive advantages [5].

Thus, innovative HR strategies play a crucial role in enhancing the competitiveness of international companies in the modern global economy. Various innovations, such as the digitalization of recruitment, strategic talent management, flexible employment models and continuous learning systems, have been proven to increase productivity, employee engagement and operational efficiency. Although the implementation of HR innovations faces challenges such as resistance to change and limited technological resources, strong leadership support, effective change management and investment in employee skills development can help organizations to overcome these obstacles and take advantage of existing opportunities. Companies that actively implement innovative HR practices are better positioned to respond to global market challenges and maintain sustainable competitive advantages. Therefore, the development and integration of innovative HR strategies should become a strategic priority for international companies seeking long-term success.

References:

1. Kojo E. M., Osei E., Nana B. A. Effect of Innovative Human Resource Management Strategies on Employee Retention: A Systematic Review of Literature // *International Journal of Entrepreneurship, Innovation, and Business Strategies*. 2025. Vol. 3, No. 1. P. 35–45. DOI: <https://doi.org/10.58425/ijeib.v3i1.370>. URL: <https://gprjournals.org/journals/index.php/ijeib/article/view/370>
2. Krainik O. M., Sergiienko T. I. Innovative approaches to human resource management as a strategy for enhancing enterprise competitiveness // *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho khimiko-tekhnologichnoho universytetu*. 2025. No. 1. P. 201–208. URL: <https://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2025-1/Krainik.pdf>
3. Ruiz L., Benitez J., Castillo A., Braojos J. Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance // *Information & Management*. 2024. Vol. 61, No. 4. Article 103966. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S037872062400048X>
4. Shiferaw R. M., Birbirs Z. A. Digital technology and human resource practices: A systematic literature review // *Heliyon*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844025003263>
5. Sosiady M. Innovation strategy in human resources management to increase organizational performance // *International Journal of Leadership and Entrepreneurship (INJOLE)*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/389497490_INNOVATION_STRATEGY_IN_HUMAN_RESOURCES_MANAGEMENT_TO_INCREASE_ORGANIZATIONAL

СЕКЦІЯ 2 – ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Тетяна МАРЧЕНКО

Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича
м. Чернівці

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ НАЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Початок ХХІ століття характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, що охоплюють економічну, технологічну та соціокультурну сфери. Інтенсифікація міжнародних економічних зв'язків, цифровізація виробництва та формування глобальних ланцюгів доданої вартості сприяли уніфікації економічних підходів і стандартів розвитку. Водночас сучасний етап глобалізації набуває суперечливого характеру: поряд із процесами інтеграції спостерігаються тенденції фрагментації світових ринків, посилення регіоналізації та переосмислення державами власних стратегій економічної безпеки.

За цих умов традиційні універсальні моделі розвитку, що орієнтувалися на лібералізацію, відкритість і мінімізацію державного втручання, поступово трансформуються. Зростає потреба у формуванні індивідуалізованих національних стратегій, здатних враховувати внутрішні соціально-культурні особливості, ресурсний потенціал та історичний досвід країни. Як зазначається в наукових дослідженнях, глобалізація не веде до повної уніфікації національних економік, а навпаки – актуалізує питання збереження національної ідентичності.

У цьому контексті інноваційність стає ключовим чинником конкурентоспроможності національних економік. Перехід до економіки знань, розвиток високотехнологічних секторів, підтримка наукових досліджень та підприємницької ініціативи формують основу довгострокового економічного зростання. Проте ефективність інноваційної моделі розвитку залежить не лише від інституційних або фінансових механізмів, а й від глибинних соціокультурних чинників, серед яких особливе місце посідає національна ідентичність [4].

Національна ідентичність розглядається як система цінностей, норм і символічних уявлень, що формують колективну самосвідомість суспільства та визначають поведінкові моделі економічних агентів. Вона впливає на рівень соціальної довіри, готовність до співпраці, ставлення до інновацій та підприємницького ризику. У глобальному середовищі саме ідентичність може виступати чинником внутрішньої консолідації, забезпечуючи узгодженість стратегічних цілей розвитку та мобілізацію інтелектуального потенціалу нації.

Таким чином, сучасні глобалізаційні трансформації не лише створюють нові можливості для економічного зростання, але й актуалізують необхідність

переосмислення національних моделей розвитку. Інноваційна стратегія держави в умовах глобальної конкуренції має спиратися на власні соціокультурні ресурси, серед яких національна ідентичність постає важливим інтегруючим і мобілізаційним чинником. Це зумовлює доцільність подальшого аналізу її ролі у формуванні інноваційних моделей національного розвитку [2-3].

У сучасній економіці знань інноваційний розвиток дедалі більше визначається не лише технологічними чи фінансовими ресурсами, а й якістю соціального середовища, рівнем довіри, культурними нормами та ціннісними орієнтирами суспільства. У цьому контексті національна ідентичність постає як інституційно опосередкований ресурс, що формує поведінкові моделі економічних агентів і впливає на характер інноваційної активності [5].

Ідентичність як система спільних уявлень, історичних наративів і цінностей сприяє консолідації суспільства навколо стратегічних цілей розвитку, формує відповідальне ставлення до національного економічного простору та стимулює підприємницьку ініціативу. Вона впливає на рівень соціального капіталу, готовність до кооперації, сприйняття ризику та відкритість до нових технологічних рішень. Таким чином, національна ідентичність виступає не лише культурною категорією, а й чинником формування інноваційних екосистем, здатних забезпечити конкурентоспроможність держави в глобальному середовищі. Її інтеграція у стратегічне планування розвитку створює передумови для поєднання глобальної інтеграції з внутрішньою економічною самобутністю.

Сучасні інноваційні моделі національного розвитку формуються на перетині глобальних викликів і внутрішніх ресурсів країни. Ефективна стратегія економічного зростання передбачає не лише інтеграцію у світові ринки та технологічні мережі, а й збереження власної соціокультурної основи, що забезпечує цілісність і довгострокову стійкість розвитку. Країни, які успішно поєднують глобальну відкритість із підтримкою національних пріоритетів, демонструють вищий рівень адаптивності до зовнішніх шоків та здатність генерувати конкурентні інновації [1].

Інноваційна модель національного розвитку має спиратися на активну державну політику у сфері освіти, науки, підтримки підприємництва та розвитку високотехнологічних галузей, водночас враховуючи ціннісні орієнтири суспільства та його історико-культурні особливості. У цьому контексті національна ідентичність виступає інтегруючим чинником, що забезпечує узгодженість економічних реформ із суспільними очікуваннями та сприяє формуванню конкурентоспроможної, інноваційно орієнтованої економіки. Отже, успішність національної моделі розвитку в умовах глобалізації значною мірою залежить від здатності держави трансформувати власні ідентичнісні ресурси у стратегічний фактор інноваційного поступу.

Перелік використаних джерел:

1. Головень Ю.Є., Буканов Г.М. Глобалізація та національна ідентичність: політичні системи в умовах культурної фрагментації. *Регіональні студії*, 2025. №41. 32-36.
2. Лисоконь І. О. Національна ідентичність в умовах глобалізаційних викликів часу. *Молодий вчений*, 2016. № 6. 217-221.
3. Луцишин Г. Проблема національної ідентичності в умовах глобалізації. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку: збірник наукових праць*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. Випуск 25. 166-171.
4. Національна ідентичність і інноваційні процеси в умовах глобалізації. URL: http://4ua.co.ua/philosophy/va2ac78a5d53a89521316d26_0.html#google_vignette.
5. Галазеєв О. Національна ідентичність в умовах глобалізації. *Соціокультурні та політичні пріоритети української нації в умовах глобалізації*. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 480-481.

Оксана ДЗЮБА, Людмила ПАВЛИК
Національний транспортний університет
м. Київ

СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ДП «КК «РОШЕН»» НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках кондитерської продукції стратегія виходу вітчизняних підприємств на зарубіжні ринки набуває особливого значення. Корпорація «Рошен» станом на 2025 рік займає 29 місце у світовому рейтингу Candy Industry Top 100 [1], є одним із десяти найбільших виробників кондитерських виробів в Україні [2] та одним з найстаріших (існує з 1998 року), є показовим прикладом реалізації вдалого проникнення на міжнародні ринки в умовах складного геополітичного та економічного середовища.

Вибір стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок зумовлюється низкою чинників: рівнем конкурентоспроможності продукції, фінансовими можливостями компанії, специфікою цільового ринку, торговельно-митними умовами країни-реципієнта та рівнем ризиків. Для «Рошен» пріоритетними стратегіями виходу на зарубіжні ринки є експортна діяльність, створення власних дистриб'юторських мереж і магазинів [3] та відкриття виробничих потужностей за кордоном.

Корпорація «Рошен» успішно здійснює постачання продукції до 53 країн світу, зокрема до держав Євросоюзу, США, Канади, країн Близького Сходу та Азії. Основу експортного асортименту складають шоколадні цукерки, вафлі, бісквіти та карамель, що відповідають міжнародним стандартам якості, підтверджені сертифікатами. Важливим кроком у міжнародній експансії стало відкриття власних фірмових магазинів у ряді зарубіжних міст, що дозволяє формувати впізнаваний бренд та утримувати цінову маржу без посередників.

Ключовими елементами маркетингової стратегії «Рошен» на зовнішніх ринках є врахування специфіки смакових уподобань споживачів цільових країн, локалізація пакування та комунікаційних матеріалів, а також активна участь у міжнародних продовольчих виставках [4]. Компанія приділяє значну увагу сертифікації продукції відповідно до вимог ринків призначення – зокрема отриманню сертифікатів halal для ринків Близького Сходу та відповідності стандартам ЄС для європейських ринків.

Серед основних викликів, з якими стикається «Рошен» у процесі міжнародної діяльності, слід виділити: посилену конкуренцію з боку транснаціональних кондитерських корпорацій (Mondelēz, Ferrero, Nestlé), коливання валютних курсів, логістичні труднощі та втрати виробничих потужностей через військові дії. Водночас висока якість продукції, конкурентоспроможна ціна та впізнаваність бренду формують стійкі конкурентні переваги компанії на зарубіжних ринках.

Отже, стратегія виходу «Рошен» на зарубіжні ринки ґрунтується на поєднанні експортної діяльності, розбудови власних збутових мереж та адаптованого маркетингу. Успішна реалізація цієї стратегії забезпечує підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства та сприяє зміцненню позицій українського бренду на світовому кондитерському ринку.

Перелік використаних джерел:

Світовий рейтинг Candy Industry Top 100. URL: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry/2025/global-top-100-candy-companies> (дата звернення 25.02.2026)

Річна фінансова звітність ДП «КК „РОШЕН“»: ОПЕНДАБОТ. URL: <https://opendatabot.ua/c/25392188> (дата звернення 25.02.2026)

Офіційний сайт ROSHEN. URL: <https://www.roshen.com/ua/pro-roshen> (дата звернення 26.02.2026)

Портер М. Конкурентна стратегія : техніки аналізу галузей і конкурентів / переклад з англійської Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 416 с.

Олена ЛЕВІЩЕНКО, Владислав ЛЕВЧУК
Національний транспортний університет
м. Київ

ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ІМПАКТ-ІНВЕСТИВАННЯ ТА ЙОГО ВІДМІННІСТЬ ВІД ТРАДИЦІЙНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Розглядаючи питання імпаکت-інвестицій необхідно мати чітке розрізнення цього, відносного нового, типу інвестицій від традиційних інвестицій, які широко відомі у фінансах та економіці, як звичний спосіб залучення ресурсів.

Економічними особливостями імпакт-інвестування є інвестування з подвійними цілями, де інвестор вкладаючи ресурси має на меті отримання, як фінансового результату, так і створення вимірюваного соціального ефекту.

Важливо зазначити, що подвійні цілі, як мета інвестицій, є одною з найголовніших відмінностей, адже інвестування з метою отримання фінансової вигоди – це звичайне (традиційне) інвестування, а просто вкладення ресурсів для створення позитивного соціального ефекту – буде називатися філантропією, тож важливо брати до уваги ці ключові відмінності.

У широкому розумінні терміни імпаکت-інвестування та звичайні інвестування дуже близькі за своєю сутністю, кожен з цих видів полягає у вкладенні грошей у господарство, підприємство тощо з очікуванням досягнення визначеного економічного результату у перспективі. Водночас принципові відмінності між ними проявляються на рівні цілей інвестування, критеріїв прийняття рішень та очікуваних результатів. Якщо у традиційному підході ключовим орієнтиром виступає фінансова дохідність, то імпакт-інвестування передбачає поєднання економічного результату з досягненням вимірюваного соціального або екологічного ефекту. На сучасному етапі розвитку імпакт-інвестування серйозним викликом залишаються саме способи класифікації соціальних результатів, адже вони можуть бути як мінімальними, такими що майже не відрізняються від звичайних результатів від інвестиційної діяльності, так і такими, що можуть впливати на життя великих груп людей.

Першочергове призначення традиційних інвестицій полягає у максимізації фінансової вигоди для інвестора шляхом вкладення капіталу в активи з очікуваним зростанням вартості або отриманням регулярного доходу. У межах цього підходу основна увага зосереджується на показниках прибутковості, ризику, ліквідності та ринкової ефективності, тоді як соціальні й екологічні наслідки інвестиційної діяльності зазвичай не виступають пріоритетними критеріями ухвалення рішень. Традиційні інвестиції орієнтовані передусім на економічний результат, що відображає класичну систему капіталотворення в умовах ринкової економіки [1]. На відміну від традиційного інвестування, за своїм економічним змістом імпакт-інвестування поєднує в собі риси підприємницької діяльності, фінансових інструментів та соціально орієнтованого бізнесу. Імпакт-інвестування (impact investment) – напрям інвестування, що здійснюється «в компанії, організації чи фонді з метою створення вимірюваної суспільної чи екологічної користі та отримання фінансової віддачі» [2]. До цієї категорії належать інвестиції в компанії, організації та фонди, діяльність яких спрямована одночасно на досягнення фінансового результату та створення позитивного соціального або екологічного ефекту. Важливо підкреслити, що імпакт-інвестування не є класичною формою бізнесу, хоча й базується на засадах традиційного інвестиційного та управлінського підходу, однак водночас не ототожнюється з благодійною діяльністю, оскільки інвестор зберігає право власності на вкладені ресурси та очікує щонайменше їхньої окупності або отримання мінімального фінансового доходу [3].

Порівняння традиційного інвестування та імпаکت-інвестицій

Категорія	Традиційне інвестування	Імпакт-інвестування
Мета інвестицій	Максимізація фінансової вигоди для інвесторів	Подвійні цілі, але обов'язкове створення позитивного соціального або екологічного ефекту
Вид інвестицій	Акції, облігації, пайові інвестиційні фонди	Інвестиції в проекти або організації, діяльність яких спрямована на створення позитивного соціального або екологічного впливу
Очікувана дохідність	Зазвичай вища, однак без урахування нефінансових чинників	Подібно до традиційного інвестування, але з урахуванням вимірювальних не фінансових показників імпаکت-інвестування
Показники впливу	Фінансова вигода	Включає фінансову та не фінансову вигоду

Джерело: [4]

Узагальнення наведених теоретичних підходів до визначення сутності традиційних інвестицій та імпакт-інвестування дозволяє дійти висновку, що, попри спільну економічну природу цих форм вкладення капіталу, між ними існують суттєві концептуальні та функціональні відмінності. Передусім вони проявляються у цільовій спрямованості інвестиційної діяльності, характері очікуваних результатів, а також у підходах до оцінки ефективності інвестованих ресурсів. Якщо традиційні інвестиції орієнтовані насамперед на досягнення фінансової дохідності та мінімізацію ризиків, то імпакт-інвестування поєднує економічні цілі з прагненням до створення вимірюваного позитивного соціального або екологічного ефекту. Крім того, відмінності простежуються у мотивації інвестора, горизонті планування, інструментах реалізації та рівні відповідальності за результати інвестиційної діяльності.

Перелік використаних джерел:

1. The Intact One. Impact Investing – Meaning, Features and Examples. URL: <https://theintactone.com/2025/07/08/key-differences-between-impact-investing-and-traditional-investing/>
2. Сич О., Пасінович І., Мицишин І. Імпакт-інвестиції для повоєнної ревіталізації міст України. Галицький економічний вісник, № 2 (81) 2023 DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02
3. Чечетова Н.Ф., Залуцька Н.Ю. Імпакт-інвестування: особливості та перспективи розвитку URL: https://eprints.kname.edu.ua/50075/1/ilovepdf_com-95-97.pdf
4. Fire capital management. What is impact investing. URL: <https://www.firecapitalmanagement.com/finance-101/what-is-impact-investing>

РОЛЬ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В ЕКОЛОГІЧНІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток енергетики відбувається в умовах посилення глобальних кліматичних змін, виснаження природних ресурсів та зростання антропогенного навантаження на довкілля. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває перехід до відновлюваних джерел енергії, які розглядаються як важливий інструмент екологічної трансформації та забезпечення сталого розвитку. Для України це питання має не лише природоохоронне, а й стратегічне значення, оскільки пов'язане із зміцненням енергетичної безпеки, зменшенням залежності від викопного палива та післявоєнною відбудовою енергетичної системи. Енергетичний сектор традиційно є одним із головних джерел викидів парникових газів, що негативно впливають на кліматичну систему, якість атмосферного повітря та стан екосистем. Використання вугілля, нафти й природного газу супроводжується значними обсягами викидів CO₂, оксидів азоту та сірки, що посилює парниковий ефект і спричиняє низку екологічних проблем. Відновлювані джерела енергії, зокрема сонячна, вітрова та біоенергетика, мають суттєві переваги, оскільки дають змогу виробляти енергію без значного забруднення довкілля та без виснаження природних ресурсів [1]. Їх розвиток відповідає концепції сталого розвитку, яка передбачає поєднання економічного зростання, соціальної стабільності та екологічної рівноваги.

Для України розвиток відновлюваної енергетики є особливо важливим у зв'язку з наслідками повномасштабної війни. Руйнування теплових електростанцій, нафтобаз та інших об'єктів енергетичної інфраструктури спричинило не лише економічні втрати, а й значне забруднення довкілля. Зокрема, внаслідок обстрілів нафтобаз виникають масштабні пожежі, що можуть тривати кілька діб і супроводжуються викидами токсичних речовин, серед яких чадний газ, діоксид вуглецю, оксиди азоту, сірчистий газ та леткі органічні сполуки. Показовим є випадок обстрілу нафтобази на Харківщині у 2024 році, внаслідок якого понад 3000 тонн нафтопродуктів потрапили у водні об'єкти, спричинивши забруднення території площею близько 780,000 м². [2]

У таких умовах відновлювані джерела енергії набувають нового значення як основа для децентралізованої, стійкої та екологічно безпечної моделі енергозабезпечення. Локальні сонячні та вітрові установки можуть забезпечувати громади електроенергією, знижувати навантаження на централізовані мережі та підвищувати загальну енергетичну стійкість держави.

Крім того, розвиток ВДЕ створює передумови для модернізації енергетичної інфраструктури, впровадження інтелектуальних мереж, систем накопичення енергії та нових підходів до управління енергоспоживанням.

Таким чином, екологічний ефект від переходу до чистої енергетики поєднується з технологічним оновленням галузі та підвищенням її ефективності.

Окремої уваги заслуговує європейський вектор розвитку української енергетики. У процесі євроінтеграції Україна орієнтується на принципи Європейського зеленого курсу, які передбачають скорочення викидів парникових газів, розширення частки відновлюваних джерел енергії та формування кліматично нейтральної економіки [3]. Участь у європейських програмах і ініціативах, зокрема RePowerEU та інших механізмах підтримки зеленої трансформації, відкриває можливості для залучення інвестицій, оновлення інфраструктури та гармонізації енергетичної політики з екологічними стандартами ЄС. Це робить розвиток ВДЕ не лише внутрішньою потребою держави, а й важливим чинником її інтеграції до спільного європейського енергетичного простору.

Отже, відновлювана енергетика є одним із ключових інструментів екологічної трансформації України. Її розвиток сприяє зменшенню викидів забруднюючих речовин, збереженню природних ресурсів, підвищенню енергетичної безпеки та створенню передумов для стійкої післявоєнної відбудови. У довгостроковій перспективі саме розширення використання відновлюваних джерел енергії може стати основою формування сучасної, децентралізованої та екологічно орієнтованої енергосистеми, що відповідатиме національним інтересам України та європейським вимогам у сфері сталого розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Михайлова Л., Семенишина І., Шпатакова О. Зелена енергетика як чинник енергетичної незалежності України. *Економіка та суспільство*. 2023 (47). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-10>.
2. Удар РФ по нафтобазі у Харкові: близько 3 тис. тонн нафтопродуктів вилилися в екосистему. *Суспільне Новини*. URL: <https://suspilne.media/kharkiv/683040-udar-rf-po-naftobazi-u-harkovi-blizko-3-tis-tonn-naftoproduktiv-vililisa-v-ekosistemu/>.
3. Огданська О., Чернобривець С. Перспективи зеленої енергетики в контексті геополітичних змін. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. С.73-92. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-82>.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Управління персоналом є однією з найважливіших функцій менеджменту, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Сучасні умови ведення бізнесу, зокрема в умовах глобалізації, постійних економічних змін, технологічних інновацій та соціальних трансформацій, ставлять перед керівниками підприємств нові виклики в управлінні людськими ресурсами. Актуальність удосконалення управління персоналом зумовлена необхідністю швидкої адаптації організацій до динамічних змін у зовнішньому середовищі, підвищенням вимог до рівня кваліфікації працівників, а також впровадженням нових підходів до мотивації та розвитку трудових ресурсів.

Так, управління персоналом торговельного підприємства є важливою складовою його ефективної діяльності, особливо в умовах воєнного стану. Воєнні конфлікти та економічні труднощі, пов'язані з ними, вимагають значної адаптації управлінських практик і методів до нових умов. Стратегії, які працювали в мирний час, часто виявляються неефективними, а тому стає необхідним удосконалення управління персоналом з урахуванням специфічних обставин, таких як нестабільність економічної ситуації, загроза безпеці працівників, зміни в попиті на товари і послуги [1].

Одним з ключових аспектів є гнучкість організаційної структури підприємства. В умовах воєнного стану торговельні підприємства змушені оперативно реагувати на зміни в ринку, на потреби споживачів, а також на зовнішні загрози. Тому організаційні зміни повинні бути спрямовані на спрощення та прискорення процесів прийняття рішень, скорочення бюрократичних перепон і підвищення ефективності роботи через створення більш мобільних і автономних команд. Це дає можливість підприємствам швидко адаптуватися до нових умов і забезпечити безперервність своєї діяльності.

У той же час, необхідність перегляду системи мотивації персоналу стає невід'ємною частиною стратегії управління. В умовах воєнного стану важливо не тільки забезпечити стабільність фінансових виплат, але й звернути увагу на соціально-психологічну підтримку працівників. З огляду на те, що багатьох працівників можуть хвилювати не тільки економічні труднощі, але й психоемоційний стан через загрозу безпеці, підприємства повинні впроваджувати програми психологічної підтримки, консультацій та тренінгів. Крім того, потрібно забезпечити збереження мотивації через професійний розвиток, підвищення кваліфікації і можливості для кар'єрного росту навіть у складні часи [2].

Особливу увагу слід приділяти інтеграції інформаційних технологій у процеси управління персоналом. В умовах воєнного стану автоматизація і цифровізація стають важливими інструментами для забезпечення швидкості і ефективності операцій. Використання сучасних систем для управління персоналом дозволяє знизити навантаження на керівників, зменшити ймовірність помилок та підвищити точність управлінських рішень. Зокрема, це стосується автоматизації розрахунку заробітної плати, планування робочих графіків і обліку робочого часу, а також використання онлайн-платформ для професійного навчання [3].

Стратегічне управління кадрами також потребує особливої уваги в умовах воєнного стану. У цей період важливо не тільки задовольняти поточні потреби в робочій силі, а й розробляти програми з довгострокового розвитку персоналу. Планування таких змін дозволяє підприємствам бути готовими до можливих змін на ринку праці, адаптувати свою стратегію під нові вимоги і перспективи. Система стратегічного управління також повинна включати антикризові заходи, зокрема програми перекваліфікації та перепідготовки персоналу, що дозволяє зберігати кадровий потенціал підприємства навіть у умовах кризових явищ.

Не менш важливим є забезпечення безпеки персоналу. В умовах воєнного стану підприємства повинні не лише гарантувати фізичну безпеку працівників, а й враховувати їхній психологічний стан. Для цього підприємства повинні створювати умови для навчання співробітників правилам безпеки, розробляти програми, що допомагають забезпечити готовність до надзвичайних ситуацій, а також організовувати системи психологічної підтримки для тих, хто переживає стресові ситуації.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що удосконалення управління персоналом торговельного підприємства в умовах воєнного стану є складним, але необхідним процесом. Воно передбачає не лише швидке реагування на зовнішні виклики, а й стратегічне планування в умовах невизначеності. Важливо забезпечити ефективну організаційну структуру, адаптовану до нових умов, оновлену систему мотивації та підтримки працівників, а також інтеграцію інформаційних технологій у процеси управління. Лише комплексний підхід до цих завдань дозволить підприємствам зберегти свою стійкість і ефективність у складні часи.

Перелік використаних джерел:

1. Продіус О.І., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
2. Галайда Т. О. Формування ефективної моделі управління персоналом торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 90. № 5. С. 193–200.

З. Продіус О.І., Гавриленко Я.В. Стратегічне управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212>

Віталій АНТОЩУК, Єлизавета БАХМУТОВА
Національний університет «Одеська політехніка»
м. Одеса

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стратегічне управління громадськими організаціями є складним та багатограним процесом, що має свою специфіку, відмінну від традиційного управління у комерційному секторі. Головною відмінністю є те, що громадські організації орієнтовані на досягнення соціальних, культурних, екологічних чи інших суспільно корисних цілей, а не на отримання прибутку. З огляду на це, стратегічне управління громадськими організаціями зосереджується на ефективному використанні ресурсів для досягнення соціальних змін, а не для максимізації фінансових результатів [1].

Однією з основних особливостей стратегічного управління в таких організаціях є фокус на реалізацію місії організації, яка є основою її існування. Громадські організації працюють з конкретними соціальними проблемами, такими як захист прав людини, розвиток освіти, охорона навколишнього середовища, підтримка вразливих верств населення тощо. Тому стратегічне управління має орієнтуватися не на фінансовий прибуток, а на досягнення змін у суспільстві, що безпосередньо сприяють реалізації цієї місії. Це передбачає необхідність розробки стратегії, яка відповідає не лише внутрішнім цілям організації, а й вимогам зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Оскільки громадські організації здебільшого не мають стабільного джерела доходу, їх стратегічне управління повинно враховувати залежність від зовнішніх джерел фінансування, таких як донори, благодійні фонди, гранти та державні кошти. Це створює певні обмеження, зокрема необхідність залучення і підтримки донорських відносин, що, своєю чергою, визначає певну гнучкість в управлінських рішеннях. Важливим аспектом є стратегічне планування для забезпечення фінансової стійкості організації через розробку ефективних стратегій залучення коштів і управління ними [2].

Крім того, важливою особливістю є наявність великої кількості зацікавлених сторін, серед яких донори, волонтери, державні органи, громадськість і безпосередні бенефіціари. Стратегічне управління вимагає врахування інтересів і потреб усіх цих груп, що ускладнює процес прийняття рішень. Водночас успіх громадської організації часто залежить від здатності налагоджувати і підтримувати ефективні комунікації та партнерські відносини з різними зацікавленими сторонами. У цьому контексті стратегічне управління включає в себе не лише планування, але й розвиток стратегічних партнерств,

що дозволяє організації діяти більш ефективно і досягати своїх соціальних цілей.

У зв'язку з тим, що громадські організації часто працюють у змінних і кризових умовах, таких як політичні або соціальні зміни, економічні кризи, природні катастрофи або війни, стратегічне управління має бути гнучким і здатним швидко адаптуватися до нових реалій. Це включає в себе здатність швидко переглядати стратегії, коригувати плани і виявляти нові можливості, які з'являються в умовах криз. Стратегічне управління повинно забезпечувати не лише стабільність організації в умовах невизначеності, але й її здатність до відновлення та адаптації в нових умовах.

Важливою складовою стратегічного управління є оцінка ефективності діяльності організації. Оскільки громадські організації не вимірюють свій успіх у фінансових показниках, то для них важливими є соціальні результати, наприклад, покращення якості життя бенефіціарів, зміни в політичній чи економічній ситуації, підвищення рівня обізнаності про важливі соціальні проблеми. Стратегії, що приймаються громадськими організаціями, повинні включати механізми моніторингу і оцінки результативності діяльності, щоб коригувати їх у разі необхідності, забезпечуючи досягнення бажаних результатів [3].

Ще однією важливою особливістю є репутація організації. Для громадських організацій репутація є важливим стратегічним активом, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність залучати фінансування, партнерів і волонтерів. Тому стратегічне управління має передбачати постійну роботу над збереженням та покращенням іміджу організації, забезпеченням прозорості її діяльності, чіткою комунікацією з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Це створює основу для стійкості організації та її здатності довгостроково реалізовувати свою місію.

Таким чином, стратегічне управління громадськими організаціями має ряд специфічних характеристик, пов'язаних з особливостями їх діяльності, місії та залежності від зовнішніх ресурсів. Враховуючи важливість соціальних змін, здатність до гнучкої адаптації, взаємодії з різноманітними зацікавленими сторонами і необхідність забезпечення фінансової стабільності, стратегічне управління в таких організаціях є ключовим фактором їх успіху. Тому ефективне управління громадськими організаціями потребує ретельного планування, постійної оцінки результативності та готовності до адаптації в умовах змінюваного зовнішнього середовища.

Перелік використаних джерел:

1. Христенко Л.М., Чала П.В. Застосування «теорії змін» у стратегуванні розвитку громадських організацій. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 4(280). С. 64-76.
2. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023.

Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 10.03.2026).

3. Продіус О.І, Афанасенко М.А, Васильєв В. Ю. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. №80. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173> (дата звернення: 10.03.2026).

Тетяна ДЛУГОПОЛЬСЬКА
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СПІВПРАЦІ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ

Інвестиційний клімат – це загальний економічний, правовий та політичний «ландшафт», у якому інвестори вирішують, чи вкладати капітал у країну [1]. Для України це питання є критичним, особливо в умовах повномасштабної війни з росією та активної євроінтеграції. За даними Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА), індекс інвестиційної привабливості України у 2024 р. зріс до 2,49 бала з максимальних 5, порівняно з 2,44 у 2023-му р. – це означає незначне, але все ж покращення оцінок серед власників бізнесу. Одночасно кількість керівників, які вважають інвестиційний клімат вкрай несприятливим, зменшилася з 53% у 2022 р. до 20% у 2024 р. – це чіткий позитивний тренд [2].

У довоєнні роки загальна сума прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в економіку України становила понад 50,3 млрд. дол. США, з яких близько 2/3 припадали на країни ЄС. Найбільшими інвесторами були Кіпр (~15,5 млрд. дол.), Нідерланди (~10,2 млрд. дол.) та Швейцарія (~3,1 млрд. дол.), що свідчить про тісний економічний зв'язок із європейським регіоном [3].

Однак війна суттєво вплинула на економіку – ВВП України скоротився приблизно на 21% від рівня перед війною, а загальна вартість руйнувань економічної та соціальної інфраструктури оцінюється у понад \$667 млрд. Це призводить до значних ризиків для інвесторів і потребує масштабних реформ для залучення капіталу.

Євроінтеграція означає не лише політичне прагнення вступити до Європейського Союзу, адже це також перехід на європейські правові, економічні й регуляторні стандарти. Поглиблення співпраці з ЄС сприяє зростанню прозорості, гармонізації законодавства та підвищенню інвестиційної привабливості. Таке наближення означає впровадження норм ЄС щодо конкуренції, захисту прав інвесторів, корпоративного управління та фінансової звітності – це одразу підвищує довіру міжнародних бізнесів.

Підтримка ЄС виражається не лише в словах, а й у конкретних фінансових механізмах. Ukraine Facility – основний інструмент підтримки України, який включає гранти, кредити та гарантії на загальну суму до €50 млрд. на 2024–2027 рр. В рамках цього механізму діє Ukraine Investment Framework з

фінансовими інструментами на суму ~€9,3 млрд. для підтримки інвестицій у ключові сфери – енергетику, муніципальну інфраструктуру, малі й середні підприємства, а також доступ до фінансування для бізнесу. ЄС вже підписав гарантійні угоди на 1,4 млрд. євро у рамках Ukraine Facility, які підтримують інвестиції в критичні сектори. Окремо Європейська Комісія та Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) поставили гарантійну угоду на €1,95 млрд. на підтримку України, зокрема для модернізації енергомереж [4].

Ці програми не лише надають фінансування, а й створюють стимули для приватних інвесторів заходити на український ринок, оскільки частина ризиків перекривається гарантіями й підтримкою ЄС.

Європейське співробітництво сприяє розвитку таких ключових секторів:

1. Енергетика та енергоефективність. ЄС та міжнародні партнери фінансують проєкти з модернізації мереж, відновлюваних джерел енергії та енергоефективності муніципальних будівель (наприклад, школи й лікарні), що підвищує енергонезалежність і створює потужні інвестиційні можливості.

2. Інфраструктура та транспорт. Українські інвестиційні плани включають модернізацію автомобільних і залізничних шляхів, розвиток портової логістики та міського транспорту – сфери з високим потенціалом повернення капіталу в довгостроковій перспективі.

3. Малий і середній бізнес (МСБ). Через Ukraine Investment Framework МСБ отримують доступ до кредитів і гарантій, що сприяє створенню нових робочих місць і зростанню експорту.

Інвестиційний клімат України поступово покращується, частково завдяки євроінтеграційним реформам і співпраці з ЄС. Прозоріші правила, доступ до фінансових інструментів ЄС, правова гармонізація та покращення індексів привабливості створюють основу для довгострокового зростання. Завдяки підтримці ЄС, а також власним реформам, Україна має потенціал не лише для відбудови після війни, а й для сталого економічного зростання.

Незважаючи на позитивні зміни, інвестиційний клімат України стикається з суттєвими викликами:

1. Питання захисту прав власності та корпоративного управління залишаються одними з головних ризиків для іноземних інвесторів, хоча уряд періодично подає законопроєкти щодо зміцнення цих норм.

2. Військовий конфлікт створює невизначеність, впливає на оцінки ризику й відлякує частину інвесторів. Значні потреби в реконструкції створюють одночасно і величезний потенціал, і серйозні ризики для капіталу.

3. За останні роки Україна стикалася зі зростанням інфляції, що впливає на купівельну спроможність і бізнес-плани.

Перелік використаних джерел:

1. Федорчак О.В. (2016). Основні підходи до наукового визначення інвестиційного клімату. *Ефективність державного управління*, 46–47. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.46/47.2016.176145>

2. European Business Association (2024). *Investment attractiveness index 2024: 2.49 out of 5*. <https://eba.com.ua/en/70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinu-popry-vijnu/>

3. State Statistics Service of Ukraine (2024). *Foreign direct investment in Ukraine by country of origin*. <https://ukrstat.gov.ua>

4. European Commission (2024). *Ukraine Facility: EU support to Ukraine*. European Commission. https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en

Олена СОХАЦЬКА, Володимир ФАЛЬЧУК
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ТРАНСФОРМАЦІЯ ВАЛЮТНИХ РЕЗЕРВІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН

Україна переживає безпрецедентні економічні та геополітичні зміни, які безпосередньо впливають на структуру й динаміку її резервних активів. Швидке зростання резервів, зміна валютної композиції, активне нарощення золота та стрімке поширення криптовалют відображають адаптацію країни до нових умов: війни, зміни міжнародних партнерств і глобальної фінансової нестабільності. Аналіз цих процесів дозволяє оцінити стійкість української економіки, зрозуміти напрями її трансформації та спрогнозувати можливості подальшої інтеграції України до фінансової системи ЄС та світових ринків.

На початок 2026 року резервні запаси України досягли історично максимуму – \$57,3 млрд. Причина зростання, в основному, завдяки допомозі від наших партнерів. Станом на 31 січня резервні активи виросли на 0,2% протягом місяця, основу складають фіатні кошти передових країн акції та облігації. Також зросли запаси золота на 6.8%, Україна як і більшість країн, почала активно забезпечувати себе ним після приходу до влади Трампа який веде доволі незрозумілу політику. Не чітка позиція Америки призвела до кардинальних змін активів України. Для прикладу в 2024 році долар складав 87,6% усіх резервних запасів, вже як в 2026 скоротились до 64,6%, євро навпаки виросло з 6,4% до рекордного максимуму 27,8% – це наслідок зміни ключового партнера в підтримці нашої країни, тому що наразі грошова допомога, в основному, надходить від ЄС [1].

Незважаючи на війну, слабку економіку та доволі низьку заробітну плату українців, Україна часто потрапляє в різні звіти щодо криптовалютних активів. Так, наприклад 23 серпня 2025 року Міністерство Фінансів України опублікували інформацію про запаси крипто в світі, де Україна займає 4 місце, а випередили такі країни як США, Китай та Велика Британія – передові країни з потужною економікою та високою платоспроможністю населення. Також Україна входить в топ-10 платіжних операцій та прийому цифрової валюти (крипти). Підтвердженням цього є також декларації високопосадовців та

державних службовців. В 2024 році 2113 декларацій містили в собі декларування криптовалюти – на 10% ріст в порівнянні з минулим 2023 роком 1970 декларацій (рис. 1) [2].

Географічний розподіл криптовалютних декларацій демонструє чітку концентрацію таких активів у найбільш економічно розвинених регіонах України. Найвищі показники зафіксовано у місті Києві та Київській області, де відповідно 582 та 185 державних службовців задекларували володіння криптовалютними активами. У Харківській області кількість таких декларантів становить 172 особи, у Дніпропетровській – 167. П'ятірку регіонів із найбільшою кількістю криптовалютних декларацій закриває Львівська область, де криптовалютні активи задекларували 133 посадовці. Така структура свідчить про концентрацію цифрових активів переважно в регіонах із високим рівнем економічної активності та розвинутою фінансовою інфраструктурою.

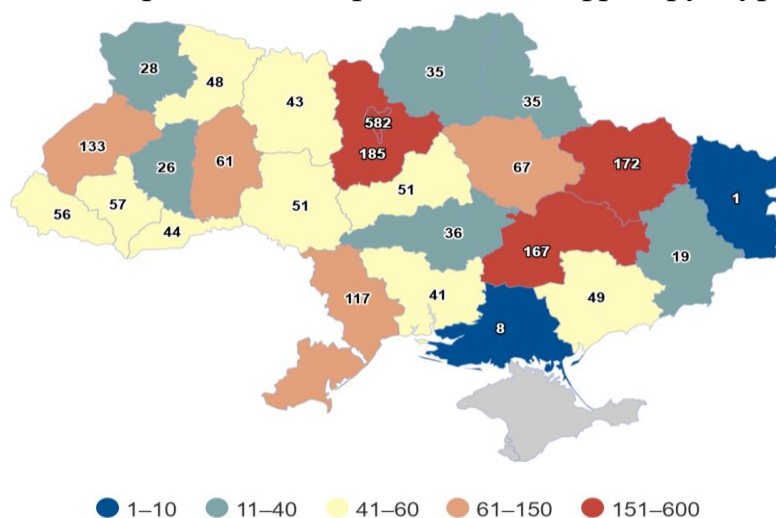


Рис. 1. Карта України у обласному співвідношенні декларування посадовцями крипто валюти [2]

Українська економіка залишається невід’ємною складовою європейського економічного простору. У середньостроковій перспективі очікується повна інтеграція України до Європейського Союзу, що передбачає уніфікацію законодавства, створення вільних економічних зон та формування сприятливих умов для зростання обсягів міжнародних інвестицій. Позитивний соціальний імідж України в Європі та світі може стати додатковим чинником для посилення її геополітичного впливу, розвитку національної економіки та підвищення стійкості національної валюти. У цьому контексті прогнозується можливий плавний перехід від гривні до євро, що здатне стимулювати торговельні відносини з країнами ЄС та підвищити конкурентоспроможність українського ринку.

Попри інтенсивну пропаганду з боку країни-агресора та зростання інформаційного тиску на населення, Україна продемонструвала значну стійкість як у військовій, так і в економічній площинах. Подолання надзвичайно складних викликів посприяло формуванню стійкого міжнародного іміджу держави, яка здатна протистояти зовнішнім загрозам і зберігати

стратегічний курс розвитку. Цей фактор частково пояснює збереження функціонування економіки та зростання рівня резервно-валютних активів. Після завершення активної фази війни, а фактично після збереження державного суверенітету, очікується зростання інтересу іноземних інвесторів до українського ринку.

У процесі оцінки перспектив економічного розвитку України варто враховувати наявні ризики, зокрема падіння курсу гривні, інфляційні процеси та структурні дисбаланси. Проте довгострокові тенденції демонструють потенціал для відновлення та зростання. До завершення війни вже було укладено значну кількість інвестиційних угод, а державна влада почала активніше працювати в напрямках, які раніше залишалися поза фокусом уваги. Участь провідних світових держав у підтримці України створює умови для притоку іноземного капіталу, що своєю чергою сприятиме подальшому зміцненню резервних активів та економічній стабільності.

Проведене дослідження дає змогу здійснити комплексний аналіз сучасної структури резервних активів України та оцінити їх перспективи. Збільшення резервних валют відбулося переважно за рахунок надходження іноземної фінансової допомоги. Зміни у зовнішній політиці США та зниження рівня підтримки з боку цієї держави спричинили перегляд пріоритетів України щодо формування резервів. Це призвело до скорочення частки долара та суттєвого зростання частки євро в структурі валютних запасів. Паралельно посилення недовіри до долара зумовило активніше нарощення золотих резервів.

За умов збереження нинішнього політичного курсу США прогнозується подальше скорочення частки долара в українських резервах. Хоча частка євро може зрости та наблизитися до паритетного рівня з долларом, очікується, що доллар і надалі залишатиметься провідною світовою фіатною валютою. Водночас після завершення активної фази війни та зростання обсягів міжнародних інвестицій українська економіка матиме потенціал до стійкого зростання, що сприятиме подальшому збільшенню резервно-валютних активів держави.

Перелік використаних джерел:

1. Міністерство фінансів України. Резерви України: що відбувається із золотовалютними резервами. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/04/02/148230094/> (дата звернення: 08.03.2026).
2. Opendatabot. 10% more cryptocurrencies in officials' declarations over the year. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/crypto-2025> (дата звернення: 09.03.2026).

ВПЛИВ ЛОГІСТИЧНИХ БАР'ЄРІВ НА ЕКСПОРТ УКРАЇНСЬКОЇ АГРОПРОДУКЦІЇ ДО ЄС

У сучасних умовах глобалізації міжнародна торгівля відіграє ключову роль у розвитку національних економік. Для України аграрний сектор є одним із стратегічно важливих елементів зовнішньоекономічної діяльності, оскільки забезпечує значну частку валютних надходжень та формує вагомий складову товарного експорту держави. За даними Державної служби статистики України, продукція агропромислового комплексу традиційно посідає провідні позиції у структурі українського експорту [1].

До 2022 року значна частина експорту зернових та олійних культур здійснювалася через морські порти Чорного моря. Повномасштабна війна та блокування частини морських логістичних маршрутів суттєво ускладнили експортні операції та зумовили необхідність переорієнтації транспортних потоків на західні сухопутні кордони України. У зв'язку з цим особливої актуальності набули питання ефективності логістичних ланцюгів між Україною та країнами Європейського Союзу [2].

Центральним аспектом логістичного бар'єру є технічна несумісність залізничних мереж. Одним із ключових логістичних бар'єрів є технічна відмінність параметрів залізничної інфраструктури України та держав Європейського Союзу, оскільки Україна використовує «широку» колію, тоді як більшість країн ЄС – «вузьку». Такі технічні відмінності зумовлюють необхідність перевантаження товарів або заміни вагонних візків на прикордонних станціях, що призводить до збільшення часу транспортування та додаткових логістичних витрат [3].

Не менш гострою є проблема автомобільної логістики. Пункти пропуску на західних кордонах України, що не були адаптовані до сучасних масштабів вантажних потоків, стали значним логістичним обмеженням через недостатню фізичну пропускну здатність транспортної інфраструктури. Впровадження цифрових інструментів, зокрема системи «eЧерга», впорядкувало процес, проте процедури ветеринарного та фітосанітарного контролю все ще потребують значного часу для проходження. Важливо враховувати, що логістика агропродукції часто стає заручником політичної кон'юнктури та протестних настроїв європейських фермерів, що періодично призводить до блокування кордонів та паралізації експортних потоків.

Перспективи подолання цих бар'єрів лежать у площині діджиталізації та спільного інфраструктурного будівництва. Ключовим рішенням має стати реалізація концепції «спільного контролю» на кордоні, що дозволить проходити митні процедури один раз замість двох. Також критично важливим є збільшення будівництва євроколії від кордону до великих логістичних хабів

всередині України, це дозволить усунути необхідність перевантаження. Розвиток «сухих портів», які функціонують як мультимодальні термінали з митно-складською інфраструктурою, створить можливості для консолідації вантажів та їх транспортування великими партіями, що сприятиме оптимізації логістичних витрат.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що успіх інтеграції України до аграрного ринку ЄС залежить не лише від гармонізації законодавства, а й від фізичної пропускної здатності логістичних ланцюгів. Сучасні логістичні бар'єри є складним поєднанням технічних, економічних та політичних факторів і залишаються одним із ключових факторів, що впливають на динаміку експорту української агропродукції до Європейського Союзу. Їх подолання потребує комплексної державної політики, спрямованої на модернізацію транспортної інфраструктури, підвищення ефективності логістичних процесів та поглиблення економічної інтеграції з країнами ЄС. Крім того, Україна має змістити акцент з експорту аграрної сировини на продукцію з доданою вартістю, яка є менш вразливою до високих транспортних витрат, та продовжувати розбудову спільної з ЄС інфраструктури. Тільки через створення прозорих, цифровізованих та ефективних транспортних коридорів можливо перетворити торговельні суперечки на взаємовигідне партнерство, що надаватиме гарантію продовольчої стійкості усього європейського континенту.

Перелік використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами України. Офіційний сайт Держстату України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2026)
2. European Commission. EU-Ukraine Solidarity Lanes – Action Plan. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/eu-ukraine-solidarity-lanes_en (дата звернення: 25.02.2026)
3. European Commission. EU-Ukraine Solidarity Lanes. European Commission. URL: https://transport.ec.europa.eu/ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en (дата звернення: 25.02.2026)
4. World Bank, European Commission, United Nations, Government of Ukraine. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Washington, DC, 2024. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807>

ЖОРСТКА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК НОВА ПАРАДИГМА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Повномасштабна агресія РФ проти України спричинила глибоку трансформацію архітектури міжнародних економічних відносин. В умовах воєнного протистояння категорія економічної ефективності поступається імперативу безпеки, а класичні принципи відкритості та лібералізації торгівлі зазнають перегляду. У науковому дискурсі формується концепт «жорсткої економічної безпеки» (*hard economic security*), що передбачає активну роль держави у контролі стратегічних секторів, інвестиційних потоків, технологічного трансферу та критичних ланцюгів постачання.

Еволюція підходів до економічної безпеки відбувалася від ліберальної концепції взаємозалежності до реалістичної моделі стратегічної автономії. Р. Кеохейн і Дж. Най обґрунтовували, що економічна взаємозалежність знижує ризик конфлікту та стимулює кооперацію. Проте сучасні геополітичні конфлікти демонструють зворотний ефект: взаємозалежність може використовуватися як інструмент тиску. Г. Фаррелл і А. Ньюман у концепції «*weaponized interdependence*» доводять, що держави здатні використовувати вузлові позиції у глобальних мережах для здійснення економічного примусу [1]. Це проявляється через фінансові санкції, контроль над технологіями, обмеження експорту критичних товарів.

Європейський Союз після 2022 р. активно впроваджує концепцію «*economic security*», що передбачає поєднання відкритості з механізмами захисту стратегічних інтересів [2]. У 2023 р. Європейська Комісія представила Європейську стратегію економічної безпеки, яка акцентує на зменшенні критичних залежностей, посиленні контролю за інвестиціями та захисті технологій подвійного призначення [3]. Для України, яка перебуває у стані війни, така парадигма набуває системного характеру та трансформується у «жорстку» форму, де безпека стає домінуючим критерієм прийняття економічних рішень. Після 24 лютого 2022 р. відбулося фактичне припинення торговельно-економічних відносин України з РФ. Одночасно було інтегровано санкційні механізми ЄС, США та країн G7. Санкції стали інструментом не лише політичного, а й економічного стримування агресора.

Жорстка економічна безпека передбачає контроль над іноземними інвестиціями у стратегічні сектори. Механізми скринінгу ПП активно розвиваються у ЄС. Для України це особливо актуально у контексті повоєнної відбудови, де необхідно поєднати залучення капіталу з мінімізацією ризиків технологічної залежності.

Воєнний стан докорінно змінив логіку міжнародних економічних відносин України: пріоритети змістилися від максимізації ефективності до забезпечення стійкості, керованості ризиків та збереження критичних функцій економіки. За цих умов економічна відкритість перестає бути самоціллю й оцінюється крізь призму безпекових наслідків, що відповідає сучасним підходам до «weaponized interdependence» та європейського бачення економічної безпеки як поєднання відкритості з інструментами захисту стратегічних інтересів.

Європейський вектор фактично став безпековим каркасом зовнішньоекономічної переорієнтації України розширення торгівлі з ЄС, інституційне зближення та спільні інфраструктурні рішення у логістиці й енергетиці (включно із синхронізацією з ENTSO-E) посилюють економічну стійкість і знижують критичні вразливості. Водночас інвестиційна політика у воєнний і повоєнний період має поєднувати потребу у капіталі для відбудови з безпековими запобіжниками, зокрема через розвиток процедур скринінгу інвестицій у чутливі сектори та оцінку ризиків технологічного трансферу, що узгоджується з європейськими практиками регулювання ПП.

У підсумку жорстка економічна безпека для України є не ситуативною реакцією, а стійким напрямом еволюції МЕН за збереження воєнних і гібридних загроз; тому післявоєнна траєкторія має полягати не у поверненні до довоєнної моделі «безумовної відкритості», а у переході до збалансованого режиму, де стратегічна автономія, європейська інтеграція та конкурентоспроможність узгоджуються через інститути управління ризиками і захисту критичних інтересів.

Перелік використаних джерел:

1. Farrell H, Newman AL. Weaponized interdependence: How global economic networks shape state coercion. *International Security*. 2019;44(1):42–79. doi:10.1162/ISEC_a_00351. URL: https://doi.org/10.1162/ISEC_a_00351
2. European Commission; High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy. *JOINT COMMUNICATION... on “European Economic Security Strategy” (JOIN/2023/20 final)*. Brussels; 20 Jun 2023. URL (PDF): <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023JC0020>
3. European Commission. *Advancing European economic security: an introduction to five new initiatives (COM/2024/22 final)*. Brussels; 24 Jan 2024. URL (EUR-Lex): <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52024DC0022>
4. Council of the European Union. *EU sanctions against Russia: questions and answers*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions-against-russia-explained/>

ВИКОРИСТАННЯ ШІ В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ НА РИНКУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

Використання штучного інтелекту (ШІ) в управлінні міжнародними компаніями на ринку відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) являє собою стратегічну інтеграцію алгоритмів машинного навчання, прогнозової аналітики та автономних систем для оптимізації операційної діяльності, управління ризиками та прискорення енергетичного переходу. Ключовими аспектами є автоматизація прогнозування виробництва енергії, оптимізація ланцюгів постачань критичних матеріалів та динамічне балансування мереж у реальному часі, що дозволяє компаніям адаптуватися до волатильності ринку та геополітичних викликів. Наприклад, платформи на базі AI, як у системах Siemens Gamesa для прогнозування вітрової генерації або IBM Watson для управління гібридними проектами, забезпечують точність прогнозів до 95 %. Згідно з IRENA Digitalisation and AI for power system transformation 2025, цифровізація та ШІ можуть скоротити глобальні інвестиційні потреби в енергетичний перехід на 2,5-5 трлн дол. США до 2050 року (до 10 % загальних витрат), з найбільшим ефектом у країнах з середнім і низьким доходом [1]. McKinsey Global Energy Perspective 2025 зазначає, що ШІ та хмарні обчислення сприяють зростанню попиту на електроенергію, але водночас дозволяють компаніям оптимізувати виробництво ВДЕ, зменшуючи витрати на 15-25 % у міжнародних проектах [2]. Deloitte 2025 Renewable Energy Industry Outlook підкреслює, що ШІ стає ключовим драйвером для управління ланцюгами постачань і прискорення інновацій у ВДЕ, особливо в контексті зростання попиту на електроенергію від дата-центрів [3].

Технологічна база використання ШІ в управлінні міжнародними компаніями на ринку ВДЕ ґрунтується на машинному навчанні для прогнозування змінних генерацій (сонце, вітер), обробці природної мови (NLP) для аналізу регуляторних документів і даних ринку, а також агентних системах ШІ для автономного управління активами. Прикладами є рішення BCG AI Playbook для відновлювальної енергетики, де компанії застосовують цифрові близнюки проєктів для симуляції сценаріїв і зниження витрат на обслуговування на 25-30 % [4]. IRENA виділяє використання IoT-сенсорів і ШІ для реального часу моніторингу, що підвищує інтеграцію відновлювальних джерел у мережі, тоді як McKinsey підкреслює роль ШІ у «friend-shoring» критичних матеріалів для стабілізації ланцюгів постачань. Deloitte зазначає, що технологічні компанії стають ключовими партнерами енергетичних фірм у розробці кастомізованих рішень, забезпечуючи інтероперабельність між регіональними проектами. Ці технології створюють інтегровану екосистему, де ШІ не лише оптимізує поточні операції, але й прогнозує майбутні ризики,

дозволяючи міжнародним компаніям досягати операційної ефективності на рівні 20-40 % вищому порівняно з традиційними методами.

Ринок використання ІІІ в управлінні міжнародними компаніями на ринку ВДЕ демонструє рекордне зростання: інвестиції в енергетичний перехід сягнули 2,4 трлн дол. США у 2024 році, попри геополітичну фрагментацію, з фокусом на цифрові рішення для управління проектами. За даними IRENA, ІІІ та цифровізація можуть забезпечити до 10 % економії системних витрат до 2050 року, особливо в країнах, що розвиваються [1]. McKinsey фіксує, що попит на електроенергію від ІІІ-інфраструктури стимулює інвестиції в ВДЕ, з прогнозом подвоєння споживання електроенергії до 2050 року в Continued Momentum сценарії [2]. Прикладами впровадження є Siemens Gamesa, яка застосовує ІІІ для прогнозування та обслуговування турбін (зниження витрат на 25-30 %), TotalEnergies з проектами в Єгипті та Тунісі на 6 млрд дол. США з використанням ІІІ для оптимізації, та Exowatt, що будує сонячні системи для дата-центрів з ІІІ-управлінням. Deloitte підкреслює, що 62 % операторів дата-центрів планують самостійно генерувати чисту енергію до 2027 року, інтегруючи ІІІ для управління, з продуктивністю, що зросла на 25–35 % у міжнародних компаніях з високим рівнем впровадження [3]. BCG фіксує перехід від пілотів до масштабування, де компанії на кшталт Stem Inc. та Verdantix досягають значних результатів у оптимізації зберігання енергії та ESG-аналітиці [4].

Перспективи розвитку на 2025-2026 рр. вказують на перехід до агентних ІІІ-систем і гібридних моделей управління, з потенціалом скорочення інвестиційних потреб на 2,5-5 трлн дол. США та прискоренням інтеграції ВДЕ. Тенденції включають посилення використання ІІІ для прогнозування та автоматизації (згідно з IRENA та McKinsey), фокус на критичних матеріалах через «friend-shoring» і інтеграцію з політиками ЄС (REPowerEU) та глобальними ініціативами. Deloitte прогнозує зростання ролі ІІІ в управлінні ланцюгами постачань для дата-центрів, з потенціалом 150-275 млрд дол. США додаткової вартості, а BCG підкреслює необхідність організаційних змін для масштабування технологій. Гібридні моделі (ІІІ та людський нагляд) забезпечать баланс етики та ефективності, роблячи інструменти доступнішими для середнього бізнесу через SaaS-платформи. Геополітичні виклики можуть сповільнити, але прискорять цифризацію в критичних регіонах.

Використання ІІІ в управлінні міжнародними компаніями на ринку відновлювальних джерел енергії у 2024-2026 роках радикально трансформує галузь, підвищуючи ефективність на 20-40 %, знижуючи витрати та прискорюючи енергетичний перехід попри геополітичні ризики. Воно забезпечує стратегічні переваги в глобальних операціях, але вимагає уваги до етичних аспектів, інтеграції технологій та регуляторних норм. Перспективи пов'язані з масштабуванням агентних систем і відповідальним підходом, що зробить управління ВДЕ більш інноваційним, стійким і конкурентоспроможним, з потенціалом економії в трильйони доларів США.

Перелік використаних джерел:

1. Digitalisation and AI for power system transformation: Perspectives for the G7: звіт / International Renewable Energy Agency (IRENA). [Абу-Дабі] : IRENA, 2025. 68с. URL:<https://www.irena.org/Publications/2025/Oct/Digitalisation-and-AI-for-power-system-transformation-Perspectives-for-the-G7>.
2. Global Energy Perspective 2025: звіт / McKinsey & Company. [Нью-Йорк]: McKinsey & Company, 2025. 42 с. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/energy%20and%20materials/our%20insights/global%20energy%20perspective%202025/global-energy-perspective-2025.pdf>.
3. 2025 Renewable Energy Industry Outlook: звіт / Deloitte Insights. [Нью-Йорк]: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2025. 38 с. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/renewable-energy/renewable-energy-industry-outlook/2025.html>.
4. A New AI Playbook for Renewable Energy Companies: звіт / Boston Consulting Group (BCG). [Бостон]: BCG, 2025. 25 с. URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/ai-in-energy-new-strategic-playbook>.

Олександр ДУДАРЕВ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ГАРМОНІЗАЦІЯ РИНКУ РЕКЛАМНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СТАНДАРТАМИ

Гармонізація ринку рекламних послуг України з європейськими стандартами являє собою системний процес адаптації національного законодавства, регуляторних практик та бізнес-моделей до норм Європейського Союзу, спрямований на забезпечення прозорості, захисту прав споживачів та інтеграції в єдиний європейський ринок. Ключовими аспектами є вирівнювання з Директивою про аудіовізуальні медіапослуги (AVMSD), Кодексом ЄС щодо протидії мові ворожнечі в інтернеті та Загальним регламентом про захист даних (GDPR), що охоплює регуляцію цифрової реклами, комерційних комунікацій та етичних стандартів. Наприклад, зміни до Закону України «Про рекламу» від жовтня 2023 року ввели нові вимоги до розміщення продуктів, заборони на рекламу певних товарів (як тютюнові вироби чи рецептурні ліки) та юрисдикцію над онлайн-платформами, подібними до соціальних мереж чи відеошерингових сервісів. Згідно з доповіддю Європейської Комісії про Україну 2024 року, країна досягла помірного рівня підготовки в цифровій трансформації та медіа, з частковим впровадженням рекомендацій щодо незалежності регуляторів та вирівнювання з NIS-директивою, тоді як ринок цифрової реклами в Україні зріс на 27,2% у 2024 році, перевищивши загальноєвропейські темпи зростання [4]. Цей процес сприяє інтеграції України

в ЄС, де загальний ринок цифрової реклами сягнув 118,9 млрд євро у 2024 році, з акцентом на персоналізовані кампанії та протидію дезінформації [4].

Технологічна база гармонізації ринку рекламних послуг включає штучний інтелект (ШІ) для персоналізованої реклами та прогнозування поведінки споживачів, як у системах programmatic advertising, де алгоритми аналізують дані для оптимізації розміщення (наприклад, на платформах Google Ads чи Meta); обробку великих даних (big data) для сегментації аудиторії з дотриманням GDPR; а також блокчейн для забезпечення прозорості ланцюжків постачань рекламного контенту. Обробка природної мови (NLP) застосовується в чат-ботах для інтерактивної реклами, тоді як віртуальна реальність (VR) інтегрується в кампанії для іммерсивного досвіду, як у рекомендаціях Ради Європи щодо вирівнювання з AVMSD [2]. Згідно з Керівництвом щодо відповідального використання ШІ в рекламі та маркетингу України 2024 року, розробленим Міністерством цифрової трансформації, ШІ-інструменти вимагають людського нагляду для уникнення маніпуляцій, з прикладами, де алгоритми оцінюють ризики упередженості в таргетингу [3]. Європейська Комісія зазначає, що Україна частково вирівняла законодавство з EU Code of Conduct on countering illegal hate speech online, інтегруючи технології модерації контенту в онлайн-рекламу [1]. Ці технології не лише підвищують ефективність ринку, але й забезпечують етичну сумісність з європейськими нормами, з фокусом на приватність даних та прозорість алгоритмів.

Переваги гармонізації ринку рекламних послуг України з європейськими стандартами:

- підвищення ефективності: Адаптація до AVMSD та GDPR дозволяє оптимізувати цифрові кампанії, скорочуючи витрати на 15-20% через точний таргетинг, як у європейському ринку, де зростання цифрової реклами сягнуло 16% у 2024 році [4];

- посилення захисту споживачів: Вирівнювання з європейськими нормами протидії мові ворожнечі та маніпуляціям знижує ризики дезінформації, з 92% компаній, що впроваджують етичні стандарти ШІ, повідомляючи про підвищення довіри аудиторії [3];

- доступ до єдиного ринку ЄС: Гармонізація відкриває можливості для українських агентств на ринку обсягом 118,9 млрд євро, з потенціалом зростання експорту послуг на 25%, подібно до зростання в країнах Східної Європи [4];

- стимулювання інновацій: Інтеграція ШІ та big data, як рекомендовано Радою Європи, сприяє розвитку креативних рішень, з 70% рекламодавців, що використовують AI для контенту, досягаючи 30% вищої конверсії [2];

- економічна стабільність: Вирівнювання з NIS-директивою посилює кібербезпеку в рекламі, зменшуючи втрати від шахрайства на 10-15%, як у ЄС, де стандарти забезпечують стійкість ринку [1].

Проте для «Гармонізація ринку рекламних послуг України з європейськими стандартами» існує низка викликів та обмежень. Етичні питання, такі як упередженість алгоритмів ШІ (наприклад, дискримінація за

демографічними ознаками в таргетингу), призводять до ризиків маніпуляції, з 50% компаній, що стикаються з проблемами прозорості, за Керівництвом 2024 року [3]. Конфіденційність даних викликає занепокоєння щодо повного впровадження GDPR, з потенційними штрафами до 4% від обороту, тоді як лише 37% українських бізнесів повністю адаптувалися, за доповіддю Європейської Комісії [1]. Економічні виклики включають високу вартість впровадження технологій для малого та середнього бізнесу (МСБ), з інвестиціями в ІІІ, що перевищують 20% бюджету для 46% компаній, обмежуючи доступність [4]. Технічні обмеження, як брак інфраструктури для модерації контенту, ускладнюють вирівнювання з AVMSD, з випадками, де 28% рекламних кампаній порушують стандарти протидії hate speech [2]. Опір з боку ринку через страх регуляторних змін знижує довіру, з потенціалом втрат у 100 млн євро через невідповідність нормам ЄС [4].

Ринок рекламних послуг України демонструє динамічне зростання, з обсягом цифрової реклами близько 360 млн дол. США у 2024 році, з прогнозованим збільшенням на 25-30% завдяки мобільній рекламі, що становить 70% інтернет-трафіку [4]. Загальноєвропейський ринок сягнув 118,9 млрд євро з 16% зростанням, де Україна вирізняється 27,2% приростом, перевищуючи середні показники завдяки цифровізації [4]. Прикладами впровадження є ініціативи Міністерства цифрової трансформації з ІІІ в маркетингу, де компанії на кшталт OLX.ua та Rozetka інтегрують programmatic advertising для персоналізації, скоротивши цикл кампаній на 40%; Meta та Google адаптували платформи до нових вимог Закону «Про рекламу», знизивши випадки порушень на 15% [3]. Рада Європи відзначає прогрес у вирівнюванні з AVMSD, з прикладами, де телевізійні мережі впровадили заборони на product placement для заборонених товарів, підвищивши ефективність на 20-25% порівняно з традиційними методами [2]. Продуктивність ринку зросла завдяки гармонізації, з фокусом на соціальні медіа та відеошеринг, де 75% інвестицій спрямовані на digital [4].

Перспективи розвитку на 2025-2026 роки вказують на глибшу інтеграцію ІІІ та цифрових технологій, з 75% рекламодавців, що вважають AI бізнес-необхідністю для персоналізації, додаючи 150-275 млрд євро вартості європейському ринку [4]. Тенденції включають посилення регуляцій, як EU Green Deal для стійкої реклами, з потенціалом створення 700 тис. робочих місць у ЄС, та адаптацію України через Ukraine Facility [1]. Гібридні моделі ІІІ з людським наглядом, як рекомендовано Керівництвом, забезпечать баланс автоматизації та етики, з фокусом на мультимодальні кампанії (текст, відео, AR) [3]. Рада Європи прогнозує еволюцію до повної відповідності AVMSD, з розвитком voluntary guidelines до обов'язкових норм, що зробить ринок доступнішим для МСБ через хмарні SaaS-рішення [2]. Геополітичні виклики, як війна, сповільнять зростання, але прискорять цифризацію, з акцентом на протидію дезінформації.

Гармонізація ринку рекламних послуг України з європейськими стандартами у 2024-2026 роках трансформує галузь, підвищуючи ефективність,

прозорість та інтеграцію в ЄС, дозволяючи реагувати на виклики, як уповільнення зростання (2-4% у 2025) та споживчі зрушення. Вона забезпечує економічні переваги, як доступ до 118,9 млрд євро ринку, але вимагає вирішення етичних (упередженість ШІ), технічних (інфраструктура) та соціальних проблем (довіра, 71% компаній). Перспективи пов'язані з ширшою доступністю технологій та інтеграцією, що зробить ринок більш стратегічним, споживачоорієнтованим та стійким, з потенціалом додаткової вартості в 4 трлн євро, за умови відповідального підходу.

Перелік використаних джерел:

1. European Commission Brussels, 30.10.2024 SWD(2024) 699 final Commission Staff Working Document Ukraine 2024 Report Accompanying: звіт / European Commission. [Брюссель]: European Commission, 2024. 200 с. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en.
2. LEX_2025_4 3 February 2025 LEGAL OPINION On the Draft Law of Ukraine “On Amending the Law of Ukraine “On Advertising” and Other Laws of Ukraine : звіт / Council of Europe. [Страсбург]: Council of Europe, 2025. 45 с. URL: <https://rm.coe.int/lex04-legal-opinion-ukraine/1680b48224>.
3. Guidelines for the Responsible Use of AI in Advertising and Marketing : звіт / Ministry of Digital Transformation of Ukraine. [Київ]: Ministry of Digital Transformation, 2024. 30 с. URL: <https://regulations.ai/regulations/ukraine-2024-ai-marketing-guidelines>.
4. IAB Europe’s 2024 AdEx Benchmark Report: European Digital Advertising Market Surpasses €100bn for the First Time: звіт / IAB Europe. [Брюссель] : IAB Europe, 2025. 50 с. URL: <https://iab europe.eu/iab-europes-2024-adex-benchmark-report-european-digital-advertising-market-surpasses-e100bn-for-the-first-time>.

Віктор ЛІСНИЦЬКИЙ, Олександр РОБЕЙКО
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОГО БІЗНЕСУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна спричинила значні структурні деформації економіки України, масштабні руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, втрату людського капіталу та поглиблення соціально-економічної нерівності. За таких умов ключовим завданням державної економічної політики є формування інклюзивної моделі економічного відновлення, яка передбачає залучення широких верств населення до економічної діяльності та забезпечення рівного доступу до можливостей розвитку.

Особливої актуальності набуває розвиток інклюзивного бізнесу як інноваційної моделі підприємництва, що поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю. Інклюзивний бізнес спрямований на інтеграцію соціально вразливих груп населення у виробничі та ринкові процеси, створюючи можливості для їх економічної активності, працевлаштування та підвищення добробуту. У контексті повоєнного відновлення України інклюзивний бізнес може стати важливим інструментом забезпечення соціальної згуртованості, економічної стабільності та сталого розвитку.

Проблематика інклюзивного економічного розвитку активно досліджується у працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Значний внесок у формування теоретичних засад інклюзивної економіки зробили дослідники міжнародних організацій, зокрема Світового банку, Програми розвитку ООН та Організації економічного співробітництва та розвитку. У наукових роботах інклюзивний бізнес розглядається як модель підприємницької діяльності, що інтегрує малозабезпечені верстви населення у ланцюги створення вартості як споживачів, виробників, постачальників або працівників [1]. Такий підхід дозволяє одночасно вирішувати соціальні проблеми та стимулювати економічне зростання. В українській науковій літературі питання інклюзивного розвитку розглядаються у контексті формування соціально орієнтованої економіки, розвитку соціального підприємництва та подолання регіональних диспропорцій. Однак проблема ролі інклюзивного бізнесу у повоєнному відновленні економіки України потребує подальшого наукового осмислення.

Інклюзивний бізнес є концепцією підприємницької діяльності, яка передбачає інтеграцію соціально вразливих груп населення у економічні процеси [2]. На відміну від традиційних бізнес-моделей, інклюзивний бізнес не лише орієнтований на отримання прибутку, але й спрямований на вирішення соціальних проблем та забезпечення сталого розвитку.

Ключовими характеристиками інклюзивного бізнесу є:

- залучення малозабезпечених та соціально вразливих груп населення до економічної діяльності;
- створення нових робочих місць;
- розширення доступу до фінансових ресурсів, освіти та технологій;
- формування соціально відповідальних бізнес-моделей.

Інклюзивний бізнес може реалізовуватися через різні організаційні форми, зокрема соціальне підприємництво, кооперативи, партнерські програми між бізнесом та громадським сектором, а також через інтеграцію малих виробників у глобальні ланцюги створення вартості [3]. З урахуванням сучасних соціально-економічних викликів можна визначити кілька ключових напрямів розвитку інклюзивного бізнесу в Україні.

Першим напрямом є підтримка ветеранського підприємництва. Повернення військовослужбовців до цивільного життя потребує створення умов для їх економічної самореалізації. Розвиток бізнес-інкубаторів, програм мікрокредитування та освітніх програм для ветеранів може сприяти формуванню нових підприємницьких ініціатив.

Другим напрямом є економічна інтеграція внутрішньо переміщених осіб. Підтримка підприємницьких проєктів ВПО сприятиме їх соціальній адаптації та активному включенню у місцеві економічні процеси.

Третім напрямом є розвиток підприємництва серед людей з інвалідністю. Інклюзивні бізнес-моделі можуть створювати нові можливості для працевлаштування цієї категорії населення через використання цифрових технологій, дистанційної роботи та соціального підприємництва.

Четвертим напрямом є розвиток партнерств між державою, бізнесом та громадським сектором. Така взаємодія дозволяє ефективніше реалізовувати інклюзивні бізнес-проєкти та забезпечувати їх фінансову та інституційну підтримку.

Для того, щоб інклюзивний бізнес став масовим явищем, необхідна реалізація трьох рівнів стратегії (табл.1).

Таблиця 1

Рівні реалізації стратегії інклюзивного бізнесу

Рівень	Основні заходи
Державний	Податкові пільги для інклюзивних підприємств, субсидування облаштування робочих місць.
Корпоративний	Впровадження програм менторства для ветеранів, архітектурна доступність офісів та виробництв.
Освітній	Перекваліфікація (reskilling) та адаптивне навчання для осіб з новими формами інвалідності.

Джерело: [4].

Для ефективного розвитку інклюзивного бізнесу в Україні необхідно сформуванню комплексну систему державної підтримки. До ключових механізмів стимулювання можна віднести:

- розроблення національної стратегії розвитку інклюзивного підприємництва [5];
- створення сприятливого регуляторного середовища для соціальних підприємств [6];
- запровадження фінансових інструментів підтримки інклюзивних бізнес-проєктів;
- розвиток освітніх програм з підприємництва для соціально вразливих груп населення;
- розширення міжнародної співпраці у сфері інклюзивного розвитку.

Важливу роль у цьому процесі може відігравати інтеграція України до європейських економічних та соціальних програм, спрямованих на підтримку соціального підприємництва та інклюзивного розвитку.

Таким чином, інклюзивний бізнес є важливим інструментом формування соціально орієнтованої моделі економічного розвитку та може відіграти ключову роль у процесі повоєнного відновлення України. Його розвиток сприятиме створенню нових робочих місць, інтеграції соціально вразливих груп населення у економічну діяльність та підвищенню рівня соціальної згуртованості. Для реалізації потенціалу інклюзивного бізнесу необхідно

забезпечити комплексну державну підтримку, розвиток інституційної інфраструктури та активну взаємодію між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Формування ефективної екосистеми інклюзивного підприємництва дозволить не лише прискорити економічне відновлення країни, але й створити передумови для довгострокового сталого розвитку.

Перелік використаних джерел:

4. Circular economy business models for the manufacturing industry. circular economy playbook for finnish smes. Sitra, Technology Industries of Finland and Accenture, 2018. с. 171

5. Лизун, М., Віталішова, К., & Борсекова, К. (2024). Трансформація торговельних потоків між ЄС та Україною в умовах посилення ризиків безпеки. Журнал європейської економіки, 23(2), 305-320. Retrieved from: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1757>

6. Ruda M., Myrka Y. Circular business models in Ukraine. Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2020. Т. 2020, № 1. С. 107–121. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.01.107>

7. Лизун М. В. Розвиток світової валютної системи крізь призму її елементів. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2016. №. 4. С. 82-95.

8. Павліха Н.В., Корнелюк О.А., Цимбалюк І.О. Методології проєктного менеджменту для циркулярних бізнес-моделей: переваги та можливості. Інтелект XXI. 2023. № 3. С. 74-80. DOI : <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-3.11>

9. Ліщинський І. О., Лизун М. В. Циркулярні кластери Центральної та Східної Європи: каталізатор стимулювання сталого розвитку. Інноваційна економіка. 2024. С. 5-11. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1268>.

Вікторія ЖОВНІРЧИК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ЕКОНОМІЧНИЙ ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ УКРАЇНЦІВ НА ЕКОНОМІКУ КРАЇН ЄС

Економічний вплив трудової міграції українців на економіку країн ЄС проявляється в заповненні дефіциту робочої сили, зростанні ВВП, збільшенні податкових надходжень та стимулюванні споживання, водночас створюючи виклики для соціальних систем і ринку праці. Ключовими аспектами є інтеграція мігрантів у сектори з гострим дефіцитом кадрів (охорона здоров'я, будівництво, ІТ, послуги), перекази коштів, що підтримують споживчий попит, та загальне посилення конкурентоспроможності економік приймаючих країн. Наприклад, цифрові платформи інтеграції, такі як EURES з елементами ШІ-

підбору вакансій або національні портали визнання кваліфікацій (як у Польщі та Німеччині), прискорюють працевлаштування. Згідно з даними UNHCR за середину 2025 року, рівень зайнятості українських біженців віком 20-64 роки в Європі становить 57 %, що на 22 процентних пункти нижче за середній показник громадян країн ЄС, проте внесок у ВВП окремих держав може сягати 0,7 процентних пунктів щорічного зростання при повній інтеграції [1]. Національний банк Польщі та BGK у 2025 році оцінили внесок українців у польську економіку в 2,7 % ВВП та 15,1 млрд злотих податкових надходжень, тоді як Eurostat фіксує, що понад 4,3 млн українців під тимчасовим захистом активно впливають на ринок праці 27 країн ЄС [2]. OECD International Migration Outlook 2025 підкреслює, що українська міграція компенсує демографічний спад у ЄС, особливо в країнах з найвищим рівнем зайнятості мігрантів (Польща, Німеччина, Чехія) [3].

Технологічна база впливу трудової міграції українців на економіку країн ЄС ґрунтується на цифрових платформах інтеграції та аналітичних інструментах. Це включає системи штучного інтелекту для підбору вакансій і визнання кваліфікацій (наприклад, ШІ-модулі в EURES та польській платформі Praca.gov.pl), блокчейн для безпечного переказу коштів і верифікації документів, а також онлайн-платформи навчання (як Coursera та національні курси для підвищення кваліфікації). UNHCR у звіті 2026 року зазначає, що цифрові інструменти підвищують швидкість інтеграції на 30-40 %, зменшуючи «де-скілінг» (60 % українців працюють нижче своєї кваліфікації). OECD підкреслює роль IoT і аналітики даних для моніторингу ринку праці в реальному часі, що дозволяє країнам ЄС оперативно заповнювати вакансії. Ці технології створюють ефективну екосистему, де цифровізація не лише прискорює працевлаштування, але й оптимізує податкові та соціальні процеси, сприяючи економічному зростанню приймаючих країн.

Ринок впливу трудової міграції українців на економіку країн ЄС демонструє стабільне зростання внеску мігрантів: за оцінками UNHCR та Eurostat, у 2025 році українці становлять значну частку робочої сили в Польщі (близько 5 % усіх працівників), Німеччині та Чехії, забезпечуючи 2,7 % ВВП Польщі та податкові надходження в розмірі 15,1 млрд злотих. Загальний обсяг переказів і споживання мігрантів стимулює сектори послуг і будівництва, з позитивним ефектом на ВВП до 0,7 п.п. у країнах з великою кількістю українців. Прикладами є інтеграція в Польщі, де українці заповнюють вакансії в логістиці та охороні здоров'я (внесок у бюджет перевищує витрати на соціальну допомогу), та в Німеччині, де зайнятість зросла до 53 % серед прибулих у 2022 році. OECD фіксує, що мігранти компенсують демографічний спад і підвищують продуктивність на 25-35 % у секторах з дефіцитом кадрів. Ринок еволюціонує до гібридних моделей, де цифрові платформи та державні програми інтеграції забезпечують стале зростання внеску українців у економіку ЄС.

Перспективи розвитку на 2025-2026 роки вказують на посилення позитивного впливу через кращу інтеграцію та цифровізацію: очікується

подальше зростання зайнятості до 65-70 % завдяки ШІ-підбору та програмам навчання, з потенціалом додаткового внеску в ВВП ЄС до 0,7-1,1 п.п. у ключових країнах. Тенденції включають перехід від тимчасового захисту до довгострокової зайнятості, фокус на визнанні кваліфікацій і гібридні моделі (офлайн та онлайн-інтеграція). UNHCR та OECD прогнозують, що при повній інтеграції українці стануть важливим фактором компенсації демографічної кризи в ЄС, з акцентом на сектори ІТ, охорони здоров'я та будівництва. Гібридні технології (ШІ та державні портали) забезпечать баланс, роблячи інструменти доступними для малого бізнесу та регіонів. Геополітичні фактори можуть сповільнити повернення, але прискорять цифризацію інтеграції.

Економічний вплив трудової міграції українців на економіку країн ЄС у 2024-2026 роках трансформує ринки праці, забезпечуючи заповнення дефіциту кадрів, зростання ВВП та податкових надходжень, але вимагає вирішення викликів інтеграції та де-скілінгу. Перспективи пов'язані з цифровими технологіями та ефективними програмами, що зроблять внесок українців стратегічним фактором стійкості європейської економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Labor market integration of Ukrainian refugees in Europe: Employment gaps, skill mismatches and economic gains: звіт / UNHCR: UNHCR, 2026. 68 с. URL: <https://reliefweb.int/report/world/labor-market-integration-ukrainian-refugees-europe-employment-gaps-skill-mismatches-and-economic-gains>.

2. The living and economic situation of migrants from Ukraine in Poland: звіт / National Bank of Poland. [Варшава]: NBP, 2025. 45 с. URL: https://home-affairs.ec.europa.eu/whats-new/publications/poland-living-and-economic-situation-migrants-ukraine-2024_en.

3. International Migration Outlook 2025: звіт / OECD. [Париж] : OECD, 2025. 442 с. URL: https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2025_ae26c893-en/full-report.html.

4. Ukrainian migrants: Spending, employment, and impact on host country economies: звіт / VoxUkraine. [Київ]: VoxUkraine, 2025. 30 с. URL: <https://voxukraine.org/en/ukrainian-migrants-spending-employment-and-impact-on-host-country-economies>.

Дем'ян ФАРІОН

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА АВТОМОБІЛЬНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

Фактори формування попиту на автомобільному ринку України являють собою комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, технологічних та геополітичних елементів, що визначають обсяги та структуру споживання

транспортних засобів. Ключовими аспектами є вплив макроекономічних показників, таких як зростання ВВП та рівень доходів населення, а також зовнішні шоки, зокрема війна з Росією, що спричинила скорочення попиту через логістичні проблеми та інфляцію. Наприклад, імпортні бар'єри та зростання цін на паливо стимулюють переорієнтацію на електромобілі (EV), де інструменти на кшталт державних пільг (звільнення від ПДВ та мита) підвищують доступність. Згідно з даними Focus2Move, у 2025 році ринок автомобілів в Україні зріс на 16,3%, досягнувши обсягів продажів понад 70 тис. одиниць, з часткою EV на рівні 25%, що відображає вплив енергетичної кризи та зростання реальних заробітних плат [2]. Геополітичні фактори, як конфлікт в Україні, призвели до зниження виробництва на 30-40% у 2023-2024 роках, але відновлення у 2025 році підтримується міжнародною допомогою та оборонними витратами, з прогнозом зростання ВВП на 2% [2]. Соціальні аспекти, такі як урбанізація та зміна споживчих уподобань до стійких транспортних рішень, також формують попит, з прикладами, де 80% нових реєстрацій припадає на імпортні моделі через дефіцит локального виробництва.

Технологічна база факторів формування попиту включає штучний інтелект (ШІ) для аналізу споживчої поведінки та прогнозування продажів, як у системах programmatic marketing на платформах автомобільних дилерів; великі дані (big data) для сегментації ринку з урахуванням демографічних зрушень; а також технології електромобільності, такі як швидкозарядні станції та автономні системи (ADAS), що застосовуються в моделях від Tesla чи BYD. Обробка природної мови (NLP) інтегрується в онлайн-конфігуратори автомобілів для персоналізованих рекомендацій, тоді як блокчейн забезпечує прозорість ланцюжків постачань, як у ініціативах ЄС щодо критичних матеріалів. Згідно з KPMG, глобальний перехід до EV призведе до зростання виробництва до 30 млн одиниць до 2030 року, з падінням ICE на 5-8% щорічно в Європі, що впливає на Україну через імпорту [3]. У локальному контексті, дефіцит зарядної інфраструктури (лише 20% поза великими містами) обмежує попит, але ініціативи, як кредити на відновлення енергетики, стимулюють зростання EV на 313,7% у 2025 році [2]. Ці технології не лише підвищують ефективність ринку, але й адаптують попит до поствоєнних реалій, з фокусом на цифризацію продажів, де 40% угод очікується онлайн до 2030 року [3].

Переваги факторів формування попиту на автомобільному ринку України:

- а) економічна стабілізація: зростання ВВП на 2% у 2025 році та реальні заробітні плати стимулюють попит, з реєстраціями автомобілів, що зростуть до 2,3 млн одиниць до 2028 року, сприяючи відновленню після падіння на 30% через війну [1];
- б) технологічна інновація: перехід до EV, підтримуваний пільгами, підвищує попит на 313,7%, з часткою 25% ринку, що знижує залежність від імпортного палива та сприяє екологічній стійкості [2];
- в) геополітична адаптація: міжнародна допомога та оборонні витрати (2,9% зростання економіки у 2024) компенсують шоки, з потенціалом створення 700 тис. робочих місць у суміжних секторах ЄС [3];
- г) соціальна мобільність: зміна уподобань до доступних імпортних моделей (80% реєстрацій) та онлайн-

продажів підвищує доступність, з прогнозом зростання ринку на 3,2% щорічно до 2028 року [1]; д) екологічна орієнтація: фактори, як зростання цін на паливо (на 20-30% через геополітику), стимулюють попит на EV, з потенціалом зниження викидів CO₂ на 10% у транспортному секторі [4].

Проте для «Фактори формування попиту на автомобільному ринку України» існує низка викликів та обмежень. Етичні питання, такі як упередженість даних у ШІ-аналітиці (наприклад, виключення регіонів з низьким покриттям даних через війну), призводять до неточних прогнозів попиту, з ризиками дискримінації сільських споживачів, де лише 37% мають доступ до зарядної інфраструктури [2]. Економічні виклики включають інфляцію та дефіцит робочої сили (скорочення на 20-30% через міграцію), що підвищує витрати на виробництво на 15-20%, з потенційними втратами ВВП до 1,5% від глобальних торговельних війн [3]. Геополітичні обмеження, як війна в Україні, спричинили падіння продажів на 40% у 2023 році через порушення ланцюжків постачань та зростання цін на сировину (на 20%), з 46% виконавців, що очікують погіршення умов у 2026 році [4]. Технічні бар'єри, включаючи брак інфраструктури для EV (лише 20% поза Києвом), обмежують зростання попиту, з випадками, де 50% потенційних покупців відмовляються через відсутність зарядних станцій [2]. Соціальні виклики проявляються в зниженні довіри через волатильність цін, з потенціалом втрат у 100 млрд дол. глобально від шахрайства в ланцюжках [3].

Ринок автомобілів в Україні демонструє відновлення після воєнного шоку, з обсягом продажів 70 тис. одиниць у 2025 році та зростанням на 16,3%, де EV займають 25% завдяки пільгам та зростанню паливних цін [2]. Прогнозований ріст реєстрацій до 2,3 млн одиниць до 2028 року (3,2% щорічно) підтримується імпортом, з виробництвом, що зростає до 46 тис. одиниць (13,7% CAGR) [1]. Прикладами впровадження є BYD, що зросло на 365,8% завдяки доступним EV-моделям, та Toyota, лідер з 15,8% часткою ринку через надійність в умовах кризи; Renault та Skoda підвищили продажі на 26,6% та 1,9% відповідно, адаптуючись до онлайн-торгівлі [2]. KPMG зазначає вплив війни на глобальні ланцюжки, з підвищенням витрат на паливо, що знижує попит на ICE на 5-8% щорічно, але стимулює EV [4]. Продуктивність ринку зросла на 20-25% завдяки цифризації, з фокусом на Азію як джерело імпорту (80% нових реєстрацій) [1].

Перспективи розвитку на 2025-2026 роки вказують на глибшу інтеграцію EV та цифризації, з 75% виконавців, що вважають ШІ необхідним для прогнозування попиту, додаючи 150-275 млрд дол. вартості глобально [3]. Тенденції включають зростання ВВП на 2% у 2026 році за умови безпеки, з акцентом на локалізацію виробництва та розширення зарядної мережі, що може створити 92 млн робочих місць глобально проти 92 млн переміщених [2]. Геополітичні регуляції, як EU Green Deal, посилять фокус на стійкості, з потенціалом 700 тис. робочих місць у ЄС, та адаптацію України через міжнародну допомогу [3]. Інтеграція з метавсесвітом та соціальними мережами зробить продажі більш персоналізованими, з розвитком гібридних моделей (ICE + EV), що посилить попит на 25-30% у сегменті доступних авто [1]. KPMG

прогнозує еволюцію до "rewired" ринку, де бренди на кшталт Nissan та Peugeot входять до топ-10, зростаючи на 20-30% через цифровий маркетинг [4].

Фактори формування попиту на автомобільному ринку України у 2024-2026 роках трансформують галузь, підвищуючи адаптивність до криз через EV (25% ринку) та цифризацію, дозволяючи реагувати на виклики, як дефіцит робочої сили (20-30%) та геополітику (вплив на 80% виконавців). Вони забезпечують економічні переваги, як зростання реєстрацій на 3,2% щорічно, але вимагають вирішення етичних (упередженість ШІ), технічних (інфраструктура) та соціальних проблем (довіра, 71% компаній). Перспективи пов'язані з ширшою доступністю технологій та інтеграцією, що зробить ринок більш стратегічним, споживачоорієнтованим та стійким, з потенціалом додаткової вартості в 4 трлн дол., за умови відповідального підходу.

Перелік використаних джерел:

1. Ukraine Automobile Market (2025-2031) Trends & Competitive Landscape. Wresearch. 2025. 50 с. URL: <https://www.6wresearch.com/industry-report/ukraine-automobile-market>.
2. Ukrainian Cars market – Facts & Data 2025. Focus2Move: Focus2Move, 2025. 45 с. URL: <https://www.focus2move.com/ukrainian-cars-market>.
3. 25th Annual Global Automotive Executive Survey. KPMG: KPMG International, 2025. 80 с. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/annual-global-automotive-executive-survey-report.pdf>.
4. The impact of the Russia-Ukraine war on the auto industry. KPMG US, 2023. 30 с. URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2023/impact-auto-industry.pdf>.

Оксана КОЗАЧУК, Руслана ЛУЦІВ
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року кардинально змінило характер міжнародних економічних відносин. Тим не менш, стрімкий розвиток цифрових технологій відкрив нові можливості для адаптації зовнішньоекономічної діяльності України. Отже, трансформація міжнародних економічних відносин України відбувається одночасно під впливом двох чинників – війни та цифровізації [1, 8].

Війна спричинила глибоку дестабілізацію зовнішньоекономічної діяльності України. Окупація промислових районів та блокада портів, руйнування критичної інфраструктури та порушення логістики суттєво обмежили економічні можливості країни. Яскравим прикладом є блокада

чорноморських портів зі сторони Росії що призвело до порушення постачання зернових на світові ринки. Оскільки, Україна зазвичай забезпечувала 10% річного споживання пшениці для 15 країн [2]. Це спровокувало глобальну продовольчу кризу, стрімке зростання цін і т. д.

Крім торговельних втрат, Україна зазнала удару по інвестиційному клімату, скоротилося надходження податків, призупинилася діяльність підприємств. За оцінками дослідників, приблизно 64% малих підприємств зупинили або значно скоротили діяльність у перші кілька місяців після початку вторгнення [6]. Майже 45% підприємств в сфері агропромисловості опинилися під загрозою зникнення, 35% – у промисловості, 37% – сфера послуг [6]. Не можливо оминати і той факт, що це вплинуло на світову торгівлю: зросли ціни на енергоносії, добрива та сировину, порушилися транспортні маршрути.

В умовах війни цифрові технології перетворилися на ключовий засіб підтримки та відновлення міжнародної економічної діяльності. У перший рік повномасштабного вторгнення частка ІТ-послуг в українському експорті сягнула 12,9%, а у структурі експорту послуг – 45%, що свідчить про зростаючу роль цифрового сектору як стабілізатора зовнішньоекономічної діяльності [5]. У 2025 році через розвиток ІІІ, технологій Web3 та децентралізованих фінансів (DeFi) – цифровізація стала визначальним чинником трансформації міжнародних економічних відносин [4].

Дослідження показують, що на цифрові зміни більше впливають технології та поведінка споживачів, ніж державна підтримка, тому підприємства змінюються переважно завдяки власним ініціативам і потребам клієнтів [7]. У 2022 році 70% підприємств почали використовувати цифрові канали збуту, а 87% – приймати безготівкову оплату [6, 9]. На рівні держави було запроваджено понад 70 цифрових сервісів, в тому числі платформу “Дія” (близько 20 млн. користувачів), програми “єПідтримка”, “єОселя”, “єРобота” [5].

Тим не менш, залишається проблема цифрового розриву, а саме нерівномірності інфраструктурного, освітнього та регуляторного розвитку між регіонами і між Україною та провідними економіками світу [4, 11]. Швидкість Інтернету у сільській місцевості на 58% нижча за міську, енергетичні кризи створюють ризики збою цифрових сервісів, а обмеженість фінансових ресурсів уповільнює впровадження передових технологій [7].

Аналіз світового досвіду повоєнного відновлення показує, що ключовими факторами успіху є міжнародна підтримка, швидке відновлення інфраструктури, політична воля та інше [3]. Зокрема, досвід Німеччини демонструє, що саме поєднання зовнішньої фінансової допомоги зі стабільною політичною позицією уряду, лібералізацією та демонополізацією економіки уможливило справжнє “економічне диво” [3, 10]. Для України відбудова не може відбутися лише за відшкодування збитків – вона має стати поштовхом для модернізації економіки та більш глибокої інтеграції в європейський простір.

Досвід цифрових змін, отриманий під час воєнного стану, створює хорошу основу для того, щоб Україна могла успішно конкурувати у світовій економіці

після війни. Розвиток B2B-платформ і використання штучного інтелекту у сфері торгівлі може значно підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств [7, 8]. Також впровадження цифрових технологій у міжнародні розрахунки, митне оформлення та логістику допоможе зменшити витрати на операції та розширити коло торговельних партнерів.

Перелік використаних джерел:

1. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В., Мороз М. Особливості формування міжнародних економічних відносин в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2(49). С. 218–222.
2. Жила Г. Вплив війни в Україні на економічний розвиток, наслідки для світової торгівлі. *Галицький економічний вісник*. 2023. №2(81). С. 164–170.
3. Антонюк Д., Жуков В. Світовий досвід повоєнної відбудови: уроки для сучасної України. *Управління змінами та інновації*. 2024. №12. С. 137–143.
4. Столярчук В. Цифровізація міжнародних економічних відносин та виклики подолання цифрового розриву. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*. Київ: КНЕУ, 2025. С. 495–501.
5. Пічкурова З. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. С. 196–203.
6. Бакушевич І., Берестецька О., Січкун О. Цифровізація українського бізнесу під час війни. Матеріали XI Всеукраїнської НПК. Тернопіль: ТНТУ, 2023. С. 16–17.
7. Баскаков Д., Андрющенко О. Цифровізація торговельного підприємництва: виклики та можливості для України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №6(57). С. 321–328.
8. Кравчук, О., Лебедченко, В., & Луців, Р. Економіка знань, сучасні інформаційно-комунікаційні технології. *Економіка та суспільство*. 2023. 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-11>
9. Луців Р.С., Соколенко М.О., Лук'яненко Н.Е. Роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності в умовах економічної інтеграції України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. Випуск № 2. С. 18-22. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-item/361>.
10. **Kotelnikova Iu., Kasmin D., Lutsiv R., Pas Ya., Kolomiets V. The Impact of Digitalisation on Ukraine's Economic Development.** *Pacific Business Review (International)*. Volume 16. Issue 9 March. Pp. 59-67. ISSN: 0974-438X. URL: <http://www.pbr.co.in/2024/March5.aspx>
11. Авраменко Н.Л., Чухній О.Ю., Струнгар А.В. Вплив глобалізації та міжнародної торгівлі на економічний розвиток. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 2 (11). С. 236-240. URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/370>

АВТОСЕРВІС У ВОЄННИЙ ЧАС: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

Автосервіс у воєнний час: виклики, адаптація та нові можливості розвитку представляє собою комплекс процесів трансформації автомобільної сервісної галузі в умовах збройного конфлікту, що охоплює реорганізацію бізнес-моделей, оптимізацію ланцюгів постачань та впровадження інноваційних підходів для забезпечення стійкості. Ключовими аспектами є управління ризиками, пов'язаними з логістичними перервами, дефіцитом ресурсів та змінами попиту, а також адаптація до нових реалій через цифровізацію та гнучкі операційні стратегії. Наприклад, інструменти на кшталт CRM-систем дозволяють автоматизувати запис клієнтів і дистанційні консультації, тоді як резервні джерела живлення, як генератори, забезпечують безперервну роботу під час відключень електроенергії. Згідно з даними AUTO-Consulting, у 2022 році кількість машинозаїздів на автосервісах впала на 18-37% залежно від мережі, але до 2025 року деякі оператори, як VIDI, перевищили довоєнні показники завдяки адаптації, з ростом на 8% порівняно з 2024 роком [1]. У звіті Автоцентр.ua зазначається, що автобізнес зіткнувся з подвійним ударом: падінням продажів нових авто на 61% та скороченням клієнтської бази через евакуацію, але адаптація через онлайн-сервіси, як чат-боти та кредитні калькулятори на сайті skoda-auto.ua, допомогла зберегти комунікацію [2]. The Page повідомляє, що 80% підприємств, включаючи автосервіси, адаптували ланцюги постачань до воєнних умов, але 41% закупівель постраждали від енергетичної кризи [3].

Технологічна база автосервісу в воєнний час включає цифрові платформи для управління клієнтськими взаємодіями, як ШІ-віртуальні менеджери для автоматизованої обробки запитів, та резервні енергетичні системи для підтримки операцій. Прикладами є впровадження ШІ в мережі ALMAZ GROUP для віртуального менеджера в Lexus Dnipro, що масштабується на інші центри для покращення клієнтського досвіду, та використання генераторів і акумуляторів для подолання відключень електроенергії, як у холдингах Автотрейдинг та Богдан-Авто-Київ [1]. Додатково застосовуються онлайн-інструменти, як Telegram-чат-боти та електронні черги, для дистанційного обслуговування, що скорочує фізичні візити в умовах небезпеки [2]. Згідно з Автоцентр.ua, бренди на зразок Skoda впровадили онлайн-конфігуратори та кредитні калькулятори для адаптації до обмежень мобільності, тоді як The Page підкреслює роль резервних джерел живлення в 54% підприємств для трансформації бізнесу у 2025 році [3]. Ці технології не лише забезпечують стійкість, але й сприяють переходу до гібридних моделей обслуговування, інтегруючи IoT для моніторингу обладнання в реальному часі.

Переваги автосервісу у воєнний час: виклики, адаптація та нові можливості розвитку:

- підвищення операційної стійкості: адаптація до енергетичних криз через генератори дозволила мережам, як Автотрейдинг, досягти зростання машинозаїздів на 5% у 2025 році в регіонах як Київ та Харків, забезпечуючи безперервність послуг [1];

- оптимізація клієнтського сервісу: впровадження цифрових інструментів, як чат-боти, підвищило ефективність комунікації, з VIDІ, що перевищив довоєнні показники на 31,4% відновлення після падіння у 2022 році [1, 2];

- диверсифікація бізнес-моделей: переорієнтація на обслуговування військової та волонтерської техніки, як у Соллі Плюс, сприяла зростанню на 12,9% у 2025 році для УАГ «АВТОКРАФТ», відкриваючи нові сегменти ринку [1];

- економічна ефективність: використання вживаних запчастин та альтернативних постачальників з Польщі знизило терміни очікування до 2-3 тижнів, дозволяючи AUTOGROUP досягти +12% зростання у 2025 році [1, 4];

- соціальна відповідальність: безплатне обслуговування армійських авто, як у багатьох мережах, зміцнило репутацію, з 80% бізнесів, що адаптували ланцюги постачань для підтримки клієнтів у воєнних умовах [3].

Проте для «Автосервіс у воєнний час: виклики, адаптація та нові можливості розвитку» існує низка викликів та обмежень. Етичні питання, такі як ризики для персоналу в прифронтових зонах (наприклад, в Міжнародному Автомобільному Холдингу «Соллі Плюс», де центри постраждали від обстрілів), призводять до мобілізації працівників та зниження мотивації, з 37% бізнесів, що відкладають плани через невизначеність [1, 3]. Технічні обмеження включають перебої в постачанні запчастин, з термінами очікування до 2-3 тижнів через логістичні проблеми, та енергетичну кризу, що вплинула на 41% закупівель, як у Автотрейдинг, де падіння склало 37% у 2022 році [1; 3]. Економічні виклики охоплюють падіння продажів нових авто на 61%, що скоротило клієнтську базу, та зростання витрат на генератори, з мережами як Богдан-Авто-Київ, що утримали ~28,000 заїздів попри атаки, але з 2-3 разовим зниженням ефективності порівняно з лідерами [1; 2]. Геополітичні ризики, як обстріли, спричинили закриття центрів у фронтових регіонах, з падінням ринку на 18-37% у 2022 році, та потребою в страхуванні від воєнних дій [4].

Ринок автосервісу в Україні демонструє відновлення попри воєнні виклики, з кількістю машинозаїздів, що зросла на 8% у 2025 році для GM GROUP (77,617 заїздів), та +12,9% для УАГ «АВТОКРАФТ» (61 пост у 6 центрах), тоді як загальний ринок досяг 84% довоєнних показників для Автотрейдинг (56,000 заїздів) [1]. У 2022 році падіння склало 18-37%, але з 2023 року тенденція до зростання, з Київським регіоном, що займає ~50% ринку [1]. Прикладами впровадження є ALMAZ GROUP з ІІІ-віртуальним менеджером у Lexus Dnipro, що покращив клієнтський досвід, та Winner з додаванням 3 центрів у Києві (98 постів), що забезпечило стабільність [1]. Автоцентр.ua

зазначає адаптацію Skoda через онлайн-сервіси, як чат-боти, що зберегли комунікацію попри 61% падіння продажів, тоді як The Page підкреслює, що 54% підприємств планують трансформацію у 2025 році, з 80% адаптованими ланцюгами постачань [2; 3]. Продуктивність зросла на 25-35% у мережах з цифровізацією, з фокусом на економічні ремонти та вживані запчастини [4].

Перспективи розвитку на 2025-2026 роки вказують на глибшу цифровізацію та розширення мереж, з 54% бізнесів, що планують трансформацію, включаючи впровадження ІІІ для оптимізації, як у ALMAZ GROUP, та будівництво нових центрів, як у Winner, для зростання на 5-12% [1; 3]. Тенденції включають переорієнтацію на електромобілі та гібридні моделі, з потенціалом створення 700 тис. робочих місць у суміжних секторах ЄС через інтеграцію, та адаптацію до енергетичної кризи через резервні системи [2]. Гібридні моделі обслуговування, як онлайн-консультації та мобільні бригади, забезпечать баланс, з фокусом на військову техніку, що додасть 2% ВВП через інфраструктурні інвестиції [3, 4]. Автоцентр.ua прогнозує еволюцію до фокусу на прибутковому об'ємі, з 22% виконавців, що переорієнтовуються на сервіс, роблячи ринок доступнішим для МСБ через SaaS [2]. Геополітичні виклики сповільнять, але прискорять інновації, з акцентом на стійкість ланцюгів.

Автосервіс у воєнний час: виклики, адаптація та нові можливості розвитку у 2024-2026 роках трансформує галузь, підвищуючи стійкість через зростання машинозаїздів на 8-12% у 2025 році та цифровізацію, дозволяючи реагувати на виклики, як падіння на 18-37% у 2022 році та енергетичну кризу (41% закупівель). Воно забезпечує економічні переваги, як перевищення довоєнних показників для VIDI та створення нових сегментів, але вимагає вирішення етичних (ризик персоналу), технічних (логістика 2-3 тижні) та економічних проблем (падіння продажів 61%). Перспективи пов'язані з ширшою доступністю технологій та інтеграцією, що зробить автосервіс більш стратегічним, інноваційним та стійким, з потенціалом додаткової вартості в 2% ВВП, за умови відповідального підходу.

Перелік використаних джерел:

1. Як витримали 4 роки війни автосервісні мережі в Україні: AUTO-Consulting. [Київ]: AUTO-Consulting, 2026. URL: <https://m.autoconsulting.ua/news/default/view/60534>.
2. Автобізнес в Україні під час війни: виклики та рішення. Частина I: Автоцентр.ua. [Київ]: Автоцентр.ua, 2025. URL: <https://www.autocentre.ua/news/avtobiznes-v-ukrayini-pid-chas-vijni-vyklyky-ta-rishennya-chastyna-i-1533879.html>.
3. 80% підприємств України налагодили логістику під час великої війни: які виклики бізнесу: / The Page. [Київ]: The Page, 2025. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yak-biznes-ukrayini-adaptuyetsya-do-vijni-najbilshiviklyki>.

4. Автобізнес в Україні під час війни: виклики та рішення. Частина II: Автоцентр.ua. [Київ]: Автоцентр.ua, 2025. URL: <https://www.autocentre.ua/ru/avtopravo/avtobiznes/avtobiznes-v-ukrayini-pid-chas-vijni-vyklyky-ta-rishennya-chastyna-ii-1533895.html>.

5. Як війна вплинула на автосервіси та техобслуговування в Україні: Google Share Document. [Київ], 2025. URL: <https://share.google/NwDa37WtTboHx5vtU>.

Анастасія ПАПЕРНЯК
Директорка компанії «VIDVERTO»
м. Тернопіль

ПОТЕНЦІАЛ ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ: КРЕАТИВНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Жіноче підприємництво в Україні переживає справжній бум, перетворюючись на потужний драйвер економіки та соціальних змін. Лише за перші десять місяців 2025 року українки зареєстрували 153 413 нових ФОПів, що становить 61% від усіх нових підприємців, у порівнянні з 51% у 2021 році. Найактивніші регіони – Київ та Київська область, Львів, Дніпро, Одеса, а також Суми і Полтава, проте зростає інтерес і з боку іноземок, які бачать в Україні простір для розвитку власного бізнесу. Цей активний рух створює нові тенденції та відкриває величезні можливості для малого та середнього бізнесу.

Жінки з особливою увагою обирають ніші, де поєднуються креативність, інновації та соціальна місія. Кондитерський бізнес, наприклад, в кризові часи переживає зростання: люди шукають не лише смак, а й відчуття комфорту та задоволення. Освітні послуги та коучинг стають одним із найстабільніших напрямів: інвестиції у власні знання та навички дозволяють створювати нові робочі місця і готувати компетенції, що будуть затребувані навіть після завершення кризових періодів. Соціальне підприємництво набирає популярності завдяки прагненню жінок спрямовувати до 90% доходу на соціальні ініціативи, у той час як чоловіки витрачають на такі проєкти лише близько 40%. Програми підтримки відкривають для підприємниць нові горизонти. Навіть у сфері дитячих товарів та послуг попит залишається стабільним, адже батьки, попри економічну нестабільність, завжди прагнуть забезпечити своїх дітей найкращим.

Важливу роль у розвитку жіночого бізнесу відіграють інститути підтримки та розвитку: громадські об'єднання, асоціації, інноваційні кластери, цифрові хаби та краудфандингові платформи допомагають відновлювати та розвивати бізнес в Україні. Держава підтримує підприємців через мережу центрів Дія.Бізнес, Міністерство цифрової трансформації та Офіс розвитку підприємництва та експорту. Такі ініціативи не лише стимулюють економіку, а й допомагають долати гендерні стереотипи, які досі обмежують жінок у бізнесі.

Ринок дизайнерського жіночого одягу також демонструє адаптивність та гнучкість у відповідь на ці зміни. В Україні більшість локальних брендів функціонують як малий або середній бізнес, що дозволяє швидко реагувати на коливання попиту. За останні роки частка онлайн-продажів у цій сфері перевищила 60%, а соціальні мережі та маркетплейси стали основними каналами комунікації з клієнтами. Попит зростає на унікальний і персоналізований одяг – замовлення на індивідуальні вироби збільшилися на 15% з 2021 року, що свідчить про прагнення споживачів до самовираження та автентичності.

Особливу увагу бренди приділяють сталому розвитку: використанню органічних і перероблених тканин, обмеженню надвиробництва та локальному виробництву. Активно впроваджують ресайклінг у свої колекції, пропонуючи екоорієнтованим споживачам стильний та свідомий вибір. Паралельно зберігаються національні мотиви: традиційні орнаменти, етнічні силуети та символіка інтегруються у сучасний дизайн, створюючи унікальний стиль, який поєднує актуальні світові тренди з українською культурною ідентичністю.

Виробництво активно відновлюється навіть у складних умовах: темп приросту у 2022 році склав +13,1%, а у 2023 році +48,2%, що підкреслює швидко реакцію локальних брендів та часткову заміну імпорту внутрішнім виробництвом. Бренди, змушені релокувати виробничі потужності через війну, знаходять у цьому нові можливості для запуску ініціатив на базі хобі та родинного бізнесу. Середня аудиторія споживачів – жінки 26-44 років, які формують 60% попиту, а молодь 20-25 років активно впливає на поширення трендів через соціальні мережі.

Попит з боку споживачів змінює логіку виробництва: дропова модель, постійно оновлюваний асортимент, персоналізація, програми лояльності та інтерактивна комунікація стають необхідністю. Українські бренди демонструють, що успішний продукт – це не лише естетика, але й цінності, історія та прозорість виробництва.

За даними Google Ads, 42% запитів на українські бренди дизайнерського одягу надходять із Києва, ще 12% – зі Львова, а 29,6% формуються з інших регіонів, що підкреслює важливість розвитку онлайн-продажів.

Закордонний досвід показує, що соціальна відповідальність і етичне виробництво стають ключовими факторами лояльності: у Європі до 15% молодь відає перевагу бізнесу з позитивним соціальним впливом. Українські бренди, такі як Bevza, Litkovskaya та Ksenia Schnaider, успішно демонструють міжнародну конкурентоспроможність на Paris Fashion Week та інших виставках, поєднуючи інноваційний дизайн, національні мотиви та високоякісні матеріали.

У цьому контексті проаналізованого вище бренд одягу VIDVERTO, який створений у місті Тернопіль, виступає прикладом того, як можна поєднати бізнес, креативність і соціальну місію. Бренд створює одяг і продукти, що несуть сенс, підтримують самовираження жінок та відображають культурну ідентичність. VIDVERTO орієнтується на індивідуальні колекції, екологічні

матеріали, локальних виробників і цифрові платформи для продажу та комунікації. Кожна колекція бренду відповідає сучасним трендам й підтримує розвиток жіночого підприємництва та соціальну відповідальність, демонструючи, що бізнес може бути водночас прибутковим, свідомим і натхненним.

Таким чином, українське жіноче підприємництво та ринок дизайнерського одягу переживають етап активної трансформації, де креативність, технології, етичність і соціальна місія стають ключовими факторами успіху. Ці зміни формують нову економічну та культурну реальність, в якій жінки відіграють центральну роль, створюючи бізнес, що змінює життя суспільства і країни загалом.

Перелік використаних джерел:

1. Краус Н., Краус К., Поченчук Г. Жіноче підприємництво: ризики, інструменти підтримки, механізми реалізації. *Innovation and Sustainability*, (2), 2023. 46-59. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.46.59>
2. Український Жіночий Конгрес. 2024. URL: <https://share.google/S0g0zrT4thyacy6FA>
3. Шевченко С., Яремко Ю., Зінченко Є. Стандарти ЄС в сфері економічної самостійності жінок і розвитку жіночого підприємництва та національні гарантії, передбачені законодавством України. За загальною редакцією К. Шуневич. 2024. URL: <https://jurfem.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%B6%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%BA.pdf>
4. Pro-Consulting. Аналіз ринку дизайнерського жіночого одягу в Україні. 2026. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-dizajnerskogo-zhinochogo-odyagu-v-ukrayini>

Крістіан ІВАШКО

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВУГЛЕЦЕВОГО РИНКУ (СВАМ, EU ETS, ETS2)

Поглиблення економічної інтеграції України з Європейським Союзом відбувається в умовах посилення кліматичного регулювання в ЄС. Для українських експортерів це означає, що доступ до європейського ринку дедалі більше залежить не лише від ціни та якості продукції, а й від її вуглецевої інтенсивності. У цьому контексті СВАМ, EU ETS та ETS2 формують нові

умови конкуренції для постачальників з третіх країн, зокрема й для України [1; 3].

СВАМ покликаний зменшити різницю між умовами, у яких працюють виробники в ЄС та імпортери, для яких екологічні вимоги в країнах походження можуть бути м'якшими. Його логіка тісно пов'язана з функціонуванням EU ETS, де ціна викидів стає важливим елементом собівартості продукції. Водночас ETS2 розширює практику вуглецевого ціноутворення на нові сектори, що опосередковано впливає і на транспортні, і на енергетичні витрати в ланцюгах постачання [1; 2].

Для систематизації впливу основних інструментів європейського вуглецевого регулювання на український експорт доцільно подати їх порівняльну характеристику.

Як видно з таблиці 1, найбільший тиск нові вуглецеві правила ЄС чинять на енергоємні та експортно орієнтовані галузі, що потребує прискореної технологічної модернізації й послідовної регуляторної адаптації.

Найбільш уразливими до нових правил залишаються галузі з високою енергоємністю та значною часткою поставок до ЄС, насамперед металургія, виробництво цементу, добрив, алюмінію та електроенергії [3; 4]. Особлива чутливість металургійного сектору пояснюється поєднанням технологічної зношеності частини виробничих потужностей, високих витрат на енергію та значної експортної орієнтації. За відсутності адаптаційних заходів це може призвести до скорочення експорту, зменшення валютних надходжень і посилення тиску на суміжні галузі економіки [3].

Серед ключових проблем слід назвати недостатню розбудову системи MRV (моніторинг, звітність, верифікація), фрагментарність національного кліматичного законодавства та обмежений доступ підприємств до фінансування модернізації. Додаткові труднощі створює воєнний контекст, який ускладнює довгострокове інвестиційне планування, оновлення виробничих потужностей і поступове запровадження внутрішніх механізмів вуглецевого регулювання [4; 5].

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика впливу
СВАМ, EU ETS та ETS2 на український експорт**

Регуляторний інструмент ЄС	Економічний канал впливу	Найбільш уразливі галузі українського експорту	Напрями адаптації
СВАМ	Зростання витрат на вуглецеву звітність і можливе коригування вартості імпорту; посилення тиску на цінову конкурентоспроможність	Металургія, цемент, добрива, алюміній, електроенергія.	MRV, верифікація даних про викиди, технологічна модернізація, декарбонізація виробництва.

Регуляторний інструмент ЄС	Економічний канал впливу	Найбільш уразливі галузі українського експорту	Напрями адаптації
EU ETS	Формування ціни на викиди в ЄС, що змінює умови конкуренції та посилює вимоги до собівартості продукції	Енергоємні експортно орієнтовані виробництва.	Наближення регуляторної бази до стандартів ЄС, підготовка до внутрішнього ринку торгівлі викидами.
ETS2	Опосередковане підвищення транспортних та енергетичних витрат у ланцюгах постачання	Транспорт, логістика, енергозалежні ланцюги постачання.	Енергоефективність, оновлення логістики, залучення інвестицій у низьковуглецеві рішення.

Попри наявні ризики, нові вимоги ЄС можуть стати стимулом для технологічного оновлення української промисловості, підвищення енергоефективності та ширшого використання низьковуглецевих джерел енергії [3]. У середньостроковій перспективі важливими є підготовка до створення національної системи торгівлі викидами, поступове наближення регуляторних підходів до стандартів ЄС і використання статусу країни-кандидата для переговорів щодо перехідних рішень та фінансової підтримки [1; 5].

До першочергових кроків належать: по-перше, вдосконалення законодавства у сфері обліку та верифікації викидів; по-друге, запровадження стимулів для інвестицій у модернізацію та декарбонізацію виробництва; по-третє, розширення доступу українських підприємств до європейських і міжнародних фінансових інструментів; по-четверте, посилення економічної дипломатії у діалозі з інституціями ЄС щодо умов адаптації українських експортерів до нових правил [2; 5].

Отже, інтеграція українського експорту до європейського вуглецевого регуляторного простору є не лише викликом, а й чинником структурних змін у національній економіці [2; 5]. Успішність адаптації залежатиме від того, наскільки послідовно Україна зможе поєднати внутрішні інституційні реформи, модернізацію промисловості та прагматичний діалог з Європейським Союзом щодо умов переходу до нових правил вуглецевого регулювання [2].

Перелік використаних джерел:

1. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism (CBAM). Official Journal of the European Union. 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R0956> (Last accessed 10.03.2026).

2. Directive (EU) 2023/959 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 amending Directive 2003/87/EC establishing a system for greenhouse gas emission allowance trading within the Union (EU ETS) and Decision (EU)

2015/1814. Official Journal of the European Union. 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023L0959> (Last accessed 10.03.2026).

3. GMK Center. In 2026–2030 total export losses of Ukraine due to CBAM may exceed \$4.6 bln. 2024. URL: <https://gmk.center/en/news/in-2026-2030-total-export-losses-of-ukraine-due-to-cbam-may-exceed-4-6-bln/> (Last accessed 10.03.2026).

4. Germanwatch. Impacts of the EU Carbon Border Adjustment Mechanism on the Western Balkans and Ukraine. Bonn: Germanwatch. 2023. URL: <https://www.germanwatch.org/en/88457> (Last accessed 10.03.2026).

5. UA Energy. Carbon tax (CBAM) and Ukrainian industry: blow or opportunity. 2025. URL: <https://ua-energy.org/en/posts/11-06-2025-616bdc9c-26bd-480a-b79a-1e553776b34b> (Last accessed 10.03.2026).

Дмитро ДОВБУШ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році спричинило глибоку соціально-економічну кризу в Україні, що суттєво вплинула на функціонування суб'єктів господарювання. За попередніми оцінками Міністерства економіки України, падіння ВВП у 2022 році склало 30,4% [1]. Значна частина підприємств припинила діяльність або була змушена здійснити релокацію в більш безпечні регіони. У цих умовах питання формування та збереження конкурентоспроможності набуло особливої актуальності.

Аналіз динаміки показників ділової активності вказує на те, що найгірший період для бізнесу припав на перший місяць повномасштабної війни. Водночас уже через рік спостерігається поступова стабілізація та поліпшення оцінок перспектив розвитку промислових підприємств. Найбільш проблемною сферою лишається експортна діяльність, що спричинено логістичними обмеженнями, руйнуванням інфраструктури та зменшенням зовнішнього попиту [2].

Формування конкурентоспроможності підприємств у період війни відбувається під впливом нових внутрішніх і зовнішніх загроз. До внутрішніх загроз належать зниження доходів, зростання непередбачуваних витрат, дефіцит ресурсів, часткова втрата персоналу, скорочення ринків збуту та зниження виробничого потенціалу. До зовнішніх загроз належать руйнування інфраструктури, втрата постачальників, зменшення експорту, трансформація структури внутрішнього ринку, фінансово-кредитна нестабільність та міграція висококваліфікованих кадрів [3, с.106].

Ключовим чинником конкурентоспроможності в умовах воєнного стану виступає персонал. Збереження його, формування лояльності працівників та забезпечення гідних умов праці стають стратегічними пріоритетами

підприємств. Важливістю набуває сміливість підприємців продовжувати або розпочинати бізнес в умовах високої невизначеності та ризику.

Релокація підприємств є важливим інструментом збереження господарської діяльності, проте вона супроводжується втратою частини постійних споживачів і необхідністю формування нових каналів збуту. Водночас заборона імпорту товарів із держави-агресора створила додаткові можливості для окремих вітчизняних виробників щодо розширення частки ринку.

За даними сайту Національного інституту стратегічних досліджень, станом на кінець жовтня 2022 року до безпечних регіонів було переміщено 761 підприємство, ще 274 суб'єкти господарювання очікували на релокацію. Найбільше підприємств було переміщено з Харківської (193 підприємства), Київської (180), Донецької (106), Дніпропетровської (27) та Запорізької (26) областей [4].

Слід зазначити, що власники релокованих підприємств проявили значну сміливість і стійкість, адже продовжувати ведення бізнесу в новому місці майже так само складно, як і розпочинати діяльність «з нуля».

Суттєвою особливістю сучасного етапу є трансформація ринків праці, ресурсів і капіталу, що ускладнює маркетингову діяльність та стратегічне планування. Фінансова криза та обмежені можливості державної підтримки, а також підвищення облікової ставки НБУ значно звужують доступ підприємств до кредитних ресурсів.

Отже, формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану відбувається в контексті глибоких ринкових трансформацій і потребує високого рівня адаптивності, інноваційності та стратегічної гнучкості.

Перелік використаних джерел:

1. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4%. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno#>
2. Official website of the State Statistics Service of Ukraine: website. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/>
3. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 1 (7). С. 106-112.
4. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір. № 184, 2023. С.114-117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19>

ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ У СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Повоєнна відбудова України відкриває унікальне вікно можливостей для імплементації найсучасніших підходів до формування економічної моделі, заснованої на принципах екологічної сталості, ресурсної ефективності та кліматичної нейтральності. Масштабні руйнування інфраструктури, промислових об'єктів та житлового фонду, спричинені військовою агресією Росії, вимагають фундаментального переосмислення стратегії розбудови національного господарства з урахуванням глобальних трендів декарбонізації та циркулярної економіки.

Міжнародний досвід країн, таких як Німеччина, Швеція, Данія та Словаччина, що успішно здійснили перехід до зеленої економіки, надає цінні орієнтири для формування української моделі сталого розвитку, адаптованої до специфічних викликів постконфліктного періоду та євроінтеграційних прагнень держави. Європейський Союз демонструє найбільш комплексний та системний підхід до трансформації економічної системи через механізми Європейського зеленого курсу, що передбачає досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року.

Інституційна архітектура європейської зеленої трансформації включає регуляторні інструменти, фінансові механізми підтримки, торговельні угоди з кліматичними компонентами та соціальні програми справедливого переходу для регіонів, залежних від традиційних індустрій [2, с. 104]. Імплементація досвіду Європейського Союзу в українських реаліях потребує врахування особливостей структури національної економіки, де значну роль продовжують відігравати енергоємні галузі промисловості, аграрний сектор та транспортна інфраструктура, що потребують модернізації відповідно до екологічних стандартів.

Диверсифікація енергетичної системи становить пріоритетний напрям зеленої трансформації української економіки, особливо з огляду на необхідність заміщення пошкоджених генеруючих потужностей та підвищення енергетичної безпеки держави. Відбудова енергетичної інфраструктури має базуватися на принципах децентралізації виробництва електроенергії, широкому впровадженні відновлюваних джерел та створенні розподілених енергосистем, здатних забезпечити стійкість до зовнішніх шоків. Міжнародні практики Європи демонструють ефективність поєднання різних технологій відновлюваної енергетики залежно від регіональних особливостей, коли сонячна енергетика розвивається у південних областях, вітрова використовує потенціал прибережних та степових територій, а біоенергетика інтегрується з аграрним виробництвом через переробку органічних відходів.

Глобальні тенденції свідчать про зростаючу роль фінансових механізмів підтримки зеленої трансформації, включаючи міжнародні кліматичні фонди, зелені облігації, пільгові кредитні лінії для екологічних проєктів та механізми компенсації вуглецевого сліду [1, с. 628]. Залучення міжнародного капіталу для фінансування відбудови України через інструменти зеленого фінансування вимагає створення відповідної інституційної інфраструктури, включаючи систему верифікації екологічних проєктів, прозорі механізми моніторингу використання коштів та звітності про досягнення кліматичних цілей. Європейські партнери України вже декларують готовність спрямувати значні ресурси на підтримку зеленої відбудови за умови дотримання міжнародних стандартів екологічної сталості та ефективного управління проєктами.

Аграрний сектор України володіє значним потенціалом для впровадження практик зеленої економіки через перехід до органічного землеробства, відновлення деградованих земель, впровадження кліматично адаптованих технологій вирощування сільськогосподарських культур та розвиток біоекономіки. Промислова політика повоєнної України має орієнтуватися на створення виробництв з високою доданою вартістю та низьким вуглецевим слідом, залучаючи міжнародні технології та інвестиції у галузі майбутнього. Розвиток виробництва обладнання для відновлюваної енергетики, електротранспорту, енергоефективних будівельних матеріалів та технологій переробки відходів може стати основою нової індустріалізації країни, створюючи робочі місця та забезпечуючи економічне зростання без збільшення екологічного навантаження. Багато європейських, зокрема Німеччина, Франція, Данія та Іспанія, успішно реалізували програми реіндустріалізації, перетворивши традиційні промислові регіони на центри зеленої економіки через цілеспрямовану державну підтримку, інвестиції у професійну перепідготовку працівників та створення сприятливого регуляторного середовища для інновацій.

Торговельна політика відіграє ключову роль у стимулюванні переходу до зеленої економіки через встановлення екологічних вимог до імпортованої продукції, підтримку експорту екологічно чистих товарів та інтеграцію до міжнародних угод з кліматичними компонентами. Європейський механізм транскордонного вуглецевого коригування створює нові виклики для українських експортерів енергоємної продукції, але водночас стимулює модернізацію виробництва та впровадження чистих технологій для збереження доступу до європейського ринку. Адаптація української економіки до нових торговельних правил зеленої трансформації потребує стратегічного планування, технологічного оновлення та посилення інституційної спроможності у сфері вимірювання та звітності про викиди парникових газів.

Застосування міжнародних практик розвитку зеленої економіки у стратегії повоєнної відбудови України дозволить не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й створити основу для довгострокового сталого розвитку, що відповідає глобальним екологічним викликам та забезпечує конкурентоспроможність національної економіки у трансформованому

світовому господарському просторі. Успіх зеленої трансформації залежить від політичної волі керівництва держави, фінансових можливостей, ефективності державних інституцій, активності громадянського суспільства та масштабів міжнародної підтримки, що разом утворюють синергію для побудови сучасної екологічно орієнтованої економічної системи.

Перелік використаних джерел:

1. Зінчук Т., Паламарчук Т., Усюк Т. Діалектика розвитку «зеленої економіки» в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-86>
2. Саркісян Л., Кравець К. Торговельна політика та перехід до зеленої економіки: перспективи для Європейського Союзу та України. Український щорічник з європейських інтеграційних студій. 2021. Вип. VI. С. 102–109. URL: <https://yearlybookaprei.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/Ukrayinskyj-SHHorichnyk-z-YEvropejskyhIntegracijnyh-Studij-VI-Kyyiv-2021.pdf#page=102>

Христина КРУПА

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОСТ-МИТНОГО АУДИТУ

Сучасний розвиток митної системи України супроводжується значними трансформаційними змінами, що обумовлено необхідністю гармонізації національного законодавства зі стандартами Європейського Союзу, активним впровадженням цифрових технологій у сферу публічного управління, а також потребою реагувати на безпекові виклики, пов'язані з воєнним станом. У зазначених умовах особливого значення набуває підвищення ефективності митного контролю, який є ключовим елементом для забезпечення економічної безпеки країни. Одним із основних інструментів модернізації митного контролю виступає пост-митний аудит, який передбачає здійснення контрольних заходів після завершення процесу митного оформлення товарів.

Під пост-митним аудитом варто розуміти форму митного контролю, який базується на аудиторських методах спрямованих на перевірку точності декларування та достовірності поданої інформації. Він здійснюється шляхом проведення доперевірочного аналізу митних декларацій, митне оформлення яких завершено, та документальних перевірок дотримання вимог законодавства України. Використання зазначеного інструменту дозволяє забезпечити більш раціональний розподіл ресурсів митних органів шляхом концентрації контрольних заходів на операціях із підвищеним рівнем ризику. Крім того, пост-митний аудит виконує превентивну функцію, стимулюючи суб'єктів господарювання до добровільного дотримання вимог митного законодавства, що відповідає сучасним принципам побудови партнерських відносин між державою та бізнесом [1, 2].

Аналіз сучасного стану пост-митного аудиту в Україні свідчить про те, що пост-митний аудит в Україні демонструє високу ефективність, перетворюючись на інструмент аналітичного контролю та добровільного виправлення помилок суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. За даними Державної митної служби України, у межах реалізації пілотного проєкту здійснення пост-митного контролю (листопад 2023 року – квітень 2025 року) було охоплено 3 902 ризикові експортно-імпортні операції, що забезпечило надходження понад 97,5 мільйонів гривень до бюджету. Крім того, отримані результати стали підставою для проведення 96 документальних перевірок, за підсумками яких було донараховано 93,8 млн грн податкових зобов'язань [3, 4]. Наведені показники свідчать про поступове підвищення ефективності пост-митного аудиту та його значний фінансовий потенціал.

Водночас, незважаючи на позитивну динаміку, ефективність пост-митного аудиту в Україні залишається обмеженою низкою системних проблем, серед яких: недостатній рівень автоматизації процесів контролю, обмежене використання аналітичних інструментів, недосконалість нормативно-правового регулювання окремих аспектів аудиту, а також потреба у підвищенні рівня професійної підготовки кадрів. Як свідчать сучасні наукові дослідження, подальший розвиток пост-митного аудиту має ґрунтуватися на інтеграції міжнародного досвіду та впровадженні систем управління ризиками.

З метою підвищення ефективності функціонування пост-митного аудиту в Україні доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів:

1. Удосконалення нормативно-правової бази з метою забезпечення гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу та міжнародними стандартами.
2. Розвиток ризик-орієнтованого підходу, а саме удосконалення методик ідентифікації та оцінювання ризиків у сфері митного контролю.
3. Підвищення кадрового потенціалу – забезпечення системної професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.
4. Посилення міжвідомчої взаємодії – удосконалення механізмів обміну інформацією між митними, податковими та правоохоронними органами [5].

Таким чином, пост-митний аудит є важливим інструментом забезпечення ефективності митного контролю в умовах сучасних викликів. Його розвиток сприяє підвищенню рівня економічної безпеки держави, забезпеченню стабільних бюджетних надходжень та створенню сприятливих умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Подальше вдосконалення пост-митного аудиту в Україні має здійснюватися з урахуванням міжнародних стандартів, сучасних технологічних можливостей та необхідності підвищення інституційної спроможності митних органів.

Перелік використаних джерел:

1. Fedotov O., Nazarko A. From dormant to vital: the legislative evolution and development of customs post-clearance control in Ukraine. Customs Scientific Journal. 2024.

2. Капітанець С. В. Удосконалення підходів у використанні системи управління ризиками у сфері пост-митного контролю. Сталий розвиток економіки. 2024.

3. Перші результати оновленого підходу до здійснення пост-митного контролю. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/pershi-rezultati-onovlenogo-pidkhotu-do-zdiisnennia-post-mitnogo-kontroliu-2251> (дата звернення 23.03.2026).

4. Державна митна служба України. Офіційні звіти та аналітичні матеріали за 2023-2025 рр.

5. Рябчук О. Г., Саямон-Міхєєва К. Д. Сучасні реалії та перспективи митного аудиту в Україні. Український економічний часопис. 2023.

Катерина ПОЛІЩУК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВЛАСНІ НАДХОДЖЕННЯ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ ТА ЇХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

На сьогоднішній день, кожна бюджетна установа стикається з тим, що фінансових ресурсів з державного бюджету на все не вистачає. Особливо зараз, коли більшість коштів витрачається на оборону країни, медичні заклади - школам чи університетам доводиться шукати додаткові ресурси, щоб просто вижити або розвиватися.

Бюджетні установи фінансуються із загального фонду державного чи місцевого бюджету. Однак, окрім загального фонду, є ще й спеціальний. Надходження до спеціального фонду, як правило, виникають у результаті діяльності установи і мають спеціальне призначення. Це власні надходження бюджетних установ. Окремі установи, відповідно до своїх установчих документів, мають право за плату надавати певні послуги або виконувати роботи. Така плата формуватиме спеціальний фонд установи. Надходження від продажу майна чи виробленої продукції також формуватимуть цей фонд.

Власні надходження є критично важливим додатковим ресурсом, який дозволяє установам розвивати матеріально-технічну базу, стимулювати персонал та забезпечувати якість надання державних послуг поза межами базового бюджетного фінансування. Ефективне управління цими коштами потребує чіткого розуміння механізмів їх формування та суворого дотримання цільового спрямування. Отже, власні надходження бюджетних установ - це надходження, які бюджетні установи отримують в такому установленому порядку:

- плату за надання послуг, виконання робіт;
- надходження від реалізації продукції чи майна;
- гранти, дарунки та благодійні внески;
- надходження від іншої діяльності.

Визначають такі функції власних надходжень: *стимулююча*: оновлення матеріально-технічної бази (придбання обладнання, ремонт); *фінансова*: забезпечення додаткових джерел фінансування, коли бюджетних коштів недостатньо; *соціальна*: підвищення якості послуг (освіта, медицина), що надаються населенню.

Особливостями їх функціонування та обліку є:

1. Надходження плануються в кошторисі, і їх використання дозволено лише після фактичного отримання коштів;
2. Облік ведеться на рахунках спеціального фонду, передбачаючи деталізацію доходів і видатків;
3. Усі операції з власними надходженнями здійснюються через рахунки в Державній казначейській службі України;
4. Основною проблемою залишається висока залежність від загального фонду, обмеженість джерел та жорстка регламентація використання, так як витрачання дозволяється суворо на цілі, передбачені законодавством для кожної підгрупи надходжень (наприклад, на утримання установи, оновлення бази або оплату праці за відповідні послуги).

В умовах воєнного стану спрощено процедури реєстрації зобов'язань для критичних потреб та розширено можливості використання грантової допомоги. В такий важкий час для нашої країни власні доходи посилюють принцип самостійності установ в умовах дефіциту загального фонду. У 2025–2026 роках пріоритет надається коштам від міжнародних грантів та енергоефективних заходів. Під час дефіциту загального фонду, частка власних надходжень у фінансуванні установ (особливо освіти та медицини) зростає. Наприклад, у 2025 році неподаткові надходження (куди входять власні кошти установ) становлять значну частину доходів спеціального фонду. Отже для того щоб вдосконалити функціонування власних надходжень необхідно:

- регулярно переглядати та доповнювати нормативні акти (постанови КМУ), що визначають вичерпний перелік послуг. Це дозволить установам легально впроваджувати нові сервіси, які диктує ринок (наприклад, дистанційні курси, цифрові консультації);

- запровадити систему бонусів або спеціальних надбавок для працівників, які залучають міжнародні гранти чи благодійну допомогу. Це перетворить залучення позабюджетних коштів на сталу стратегію розвитку, а не разову подію.

- дозволити установам спрямовувати частину зекономлених на енергоносіях коштів (які є результатом впровадження власних енергоефективних заходів) назад у спеціальний фонд для подальшого розвитку.

- варто мінімізувати бюрократичні кроки при внесенні змін до спеціального фонду кошторису. Надання керівникам установ більшої свободи у перерозподілі залишків власних коштів між статтями видатків значно підвищить оперативність управління.

- впровадження електронних інструментів для відстеження надходжень у реальному часі. Це підвищить довіру благодійників та донорів, оскільки вони зможуть бачити, як саме використовуються їхні внески.

- розглянути можливість звільнення від оподаткування окремих видів господарської діяльності бюджетних установ, якщо отриманий прибуток на 100% спрямовується на статутні цілі (наприклад, наукові дослідження або оновлення лабораторної бази).

Враховуючи вищенаведене можна зробити висновок, що власні надходження – це не просто додаткові гроші, а інструмент демократизації управління. Вони трансформують бюджетну установу з «утриманця» у суб'єкт, який здатний самостійно визначати стратегію свого розвитку та нести відповідальність за свій фінансовий стан.

Назар ОНИЩУК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ В ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

У сучасних умовах сталого розвитку та інклюзивної політики важливим пріоритетом місцевого самоврядування є створення безбар'єрного простору, який забезпечує рівний доступ усіх груп населення до інфраструктури, соціальних послуг, освіти та цифрових ресурсів. Безбар'єрність розглядається не лише як соціальна цінність, а й як стратегічний чинник підвищення якості життя, активного залучення громадян до прийняття рішень та ефективного розвитку громади. У науковому дискурсі формування безбар'єрного середовища постає як комплексний процес, що потребує поетапного планування, інституційного забезпечення, фінансування та міжсекторальної взаємодії.

Формування безбар'єрного простору в громаді передбачає поетапну реалізацію, що включає: формування запиту від мешканців; аналіз поточного стану безбар'єрності за шістьма напрямками; створення інституції з питань безбар'єрності; розроблення стратегічного бачення та плану заходів із визначенням індикаторів ефективності; реалізацію відповідних заходів; моніторинг результатів, підтримання діалогу з громадою та забезпечення зворотного зв'язку.

Напрями безбар'єрності охоплюють фізичну, інформаційну, освітню, цифрову, соціальну та громадську, а також економічну складові. Фізична безбар'єрність включає облаштування пандусів, ліфтів, доступних санвузлів, тактильних смуг та інклюзивних майданчиків. Інформаційна – застосування збільшеного шрифту, аудіоформатів, субтитрів, жестової мови та зрозумілої навігації. Освітня – розвиток інклюзивного навчання, підготовку асистентів учителів та підтримку дітей з особливими освітніми потребами. Цифрова –

створення доступних вебсайтів, електронних сервісів та інструментів електронної демократії. Соціальна та громадська – діяльність консультативних рад, проведення інклюзивних заходів, адаптованих громадських слухань. Економічна – підтримка працевлаштування осіб з інвалідністю, створення інклюзивних робочих місць та стимулювання соціального підприємництва [1].

Інституційне забезпечення безбар'єрності реалізується через три моделі організації діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС): місцеву раду безбар'єрності як консультативно-дорадчий орган; галузевий виконавчий орган (структурний підрозділ або юридична особа, відповідальна за реалізацію місцевих програм); уповноважену особу з питань безбар'єрності, що координує діяльність, організовує моніторинг та надає методичну підтримку. Вибір моделі визначається чисельністю населення, рівнем розвитку соціальної інфраструктури, кадровим забезпеченням та активністю громадянського суспільства. При затвердженні планів заходів із реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року визначаються відповідальні особи або структурні підрозділи [2].

Безбар'єрність розглядається як наскрізний принцип стратегічного планування розвитку громади. Вона інтегрується у Стратегію розвитку громади, місцеві цільові програми, План соціально-економічного розвитку та План заходів із реалізації Національної стратегії. Метою місцевих програм є створення безперешкодного середовища для всіх груп населення шляхом інтеграції фізичної, інформаційної, цифрової, соціальної, громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності у всі сфери місцевої політики. Усі інфраструктурні проєкти повинні відповідати стандартам доступності, а заходи – структуровані за напрямками безбар'єрності та узгоджені зі стратегічними документами громади.

Джерела фінансування заходів із забезпечення безбар'єрності включають ресурси бізнесу та приватного сектору (корпоративна соціальна відповідальність), соціальне підприємництво, національні та міжнародні фонди й організації. Зокрема, підтримку можуть надавати Український культурний фонд, Zagoriy Foundation, Червоний Хрест, Amnesty International, програми ЄС (EU4Regions, Horizon Europe, Erasmus+), агенції ООН (UNDP, UNICEF, UNFPA), ЄБРР, Світовий банк, GIZ, SIDA, Фонд «Східна Європа», Міжнародний фонд «Відродження» та інші. Ці ресурси спрямовуються на реалізацію інфраструктурних, освітніх, соціальних та цифрових проєктів.

Ключовим чинником формування цілісної екосистеми безбар'єрності є міжсекторальна взаємодія. Ефективна співпраця ОМС, громадських організацій, закладів освіти та охорони здоров'я, IT-сектору, архітекторів, транспортних служб і бізнесу забезпечує спільне бачення, координацію дій, поєднання ресурсів та активне залучення осіб з інвалідністю до прийняття рішень. Такий підхід дозволяє подолати секторальні бар'єри та забезпечити комплексний розвиток громади за всіма напрямками безбар'єрності.

Формування політики безбар'єрності є складовою стратегічного управління розвитком громади. Створення безбар'єрного простору має бути

інтегроване у всі програмні документи та реалізовуватися на системній основі через ефективні інституційні механізми, належне фінансування та міжсекторальне партнерство.

Перелік використаних джерел:

1. Безбар'єрність спільними зусиллями: корисні матеріали та посібники. URL: https://dn.gov.ua/news/bezbaryernist-spilnimi-zusillyami-korisni-materiali-ta-posibniki?utm_source=chatgpt.com
2. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#n10>

Костянтин ВИСОЦЬКИЙ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

**ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС –
ПЕРСПЕКТИВНА ГАЛУЗЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Оборонно-промисловий комплекс (ОПК) є стратегічно-важливим сектором економіки України. Оборонна промисловість не лише забезпечує потреби в сучасному озброєнні, а є й важливим фактором економічної стабільності та науково-технічного розвитку країни. Прогнозовані виробничі можливості ОПК на 2026 рік оцінюється в 55 млрд доларів США, що на 20 млрд більше у порівнянні з 2025 роком та у 55 разів більше від початку повномасштабного вторгнення. Це стало результатом динамічного росту виробничих потужностей (понад 900 підприємств, більшість з яких – приватні), впровадження інноваційних технологій та багатоцільової інтеграції державних та приватних виробників у загальну оборонну систему [1].

Частка ОПК у випуску промислової продукції у 2025 році становить 10%. У галузі працює близько 200 тисяч осіб, що становить 4% від загальної кількості зайнятих в економіці [2].

Разом з тим, розвиток ОПК позитивно вплинув на такі суміжні галузі економіки як машинобудування, виробництво електроніки, IT-технології, логістику. Війна РФ проти України, яка відзначається швидкими технологічними змінами ініціювала виробництво нових сучасних озброєнь. Якщо частина підприємств ОПК у 2022-2023 рр. була завантажена наполовину державним замовленням, а наполовину – замовленням волонтерських організацій, то вже у 2024 році відбувся значний ріст фінансування до 39,6 млрд грн, а у 2025 р. до 54,6 млрд грн [3].

Формування оборонно-промислового комплексу досягається шляхом реалізації ряду стратегічних цілей:

- системне реформування ОПК;

- запровадження ефективних механізмів взаємодії між замовниками та підприємствами ОПК;
- підтримка наукового та технологічного комплексу оборонних підприємств;
- інтеграція у світовий ринок озброєння та військової техніки;
- створення інвестиційної привабливості та покращення фінансового стану підприємств ОПК;
- залучення коштів, зокрема ЄС, до фінансування оборонних програм;
- супровід реформ шляхом прийняття відповідних законодавчих актів Верховною Радою України та Постанов Кабінетом Міністрів України;
- забезпечення координації дій центральних та місцевих органів влади для створення оптимальних умов щодо функціонування підприємств ОПК.

Державі необхідно напрацювати механізми гарантій для інвесторів та філій іноземних компаній в Україні, прийняти спрощену систему усіх процесів пов'язаних із залученням інвестицій в ОПК. Так, 21.08.2025 р прийнято Закон України «Про внесення змін до Податкового Кодексу України та інших законів щодо підтримки підприємств ОПК», який повинен забезпечити функціонування нового правового режиму Defence City [4]. Його суть полягає у створенні сприятливих умов для функціонування ОПК та залучення інвестицій в оборонну промисловість. Резиденти-юридичні особи, внесені до Реєстру Defence City, матимуть значні процесуальні та податкові преференції на:

- експорт товарів військового призначення;
- звільнення від податку на прибуток;
- звільнення від земельного податку та податку на нерухомість;
- звільнення від екологічного податку.

Для інтеграції в оборонну систему ЄС Україна повинна забезпечити функціонування ОПК згідно європейських критеріїв. Відповідність світовим вимогам та стандартам можна досягти через участь у спільних програмах та проєктах. Україна у багатьох із них є або офіційним учасником, або на правах «третьох країн», а саме:

- ініціатива SAFE, яка дає право закуповувати українську зброю за кошти Євросоюзу [5];
- програма EDIP, в рамках якої спеціально для України прийнято програму USI, відповідно до якої вже виділено 300 млн євро на модернізацію підприємств ОПК [6];
- програма PESCO для фінансування спільних оборонних проєктів через Європейський оборонний фонд (EDF);
- програма інвестування технологій подвійного призначення. Для України на 2026 р заплановано 140 млн. євро кредитних коштів та 21 млн. євро грантів.

Залучення українських виробників до європейських оборонних контрактів є виявом високої оцінки сучасного рівня оборонно-промислового комплексу

України, його перспектив та ролі у формуванні нового безпекового європейського порядку.

Розвиток ОПК став не лише відповіддю на військові виклики, а й ефективним важелем для економічного зростання. Розширення виробничої потужності та інвестиції в інновації повинні стати базою для стабільного розвитку в умовах післявоєнного відновлення України, відігравати важливу роль у створенні нових робочих місць та підвищенні технологічного рівня економіки, забезпечення стабільного розвитку держави.

Перелік використаних джерел:

1. «Український ОПК за три роки трансформувався у потужну інноваційну індустрію – Ганна Гвоздяр на зустрічі з місією МВФ» на дату 24.11.2025. Міністерство оборони України. URL:<https://mod.gov.ua/news/ukrayinskij-opk-za-tri-roki-transformuvavsya-u-potuzhnu-innovacijnu-industriyu-ganna-gvozdyar-na-zustrichi-z-misiyeu-mvf> (дата звернення: 03.03.2026);

2. «Основні показники» на дату 05.03.2026. Держстат. URL:<https://stat.gov.ua/uk/publications/osnovni-pokaznyky> (дата звернення: 06.03.2026);

3. «Оборонно-промисловий комплекс України у Великій війні» на дату 18.12.2025. Укрінформ. URL:<https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/4070969-oboronnopromislovij-kompleks-ukraini-u-velikij-vijni.html> (дата звернення 05.03.2026);

4. «Defence City: нова епоха розвитку оборонної промисловості України» на дату 04.09.2025. Liga Zakon. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/238789_defence-city-nova-epokha-rozvitku-oboronno-promislovost-ukrani (дата звернення 05.03.2026);

5. «Європейська програма SAFE: інтеграція українського оборонно промислового комплексу» на дату 06.11.2025. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL:<https://me.gov.ua/News/Detail/83472515-ed55-4b55-90c6-d40a0627faa9?lang=uk-UA&title=Safe> (дата звернення 04.03.2026);

6. «ЄП підтримав першу в ЄС програму ОПК з фондом України» на дату 25.11.2025. Deutsche Welle. URL: <https://www.dw.com/uk/evroparlament-pidtrimav-persu-v-ec-programu-opk-z-fondom-dla-ukraini/a-74887402> (дата звернення 05.03.2026).

БІЗНЕС-ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ КРИЗИ КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ФЕНОМЕНУ ДІЛОВОГО ВОЛОНТЕРСЬКОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Сучасний геополітичний ландшафт характеризується зростанням збройних конфліктів, що спричиняють безпрецедентні гуманітарні кризи. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року актуалізувало пошук нових форм реагування бізнес-спільноти на виклики війни. Лише протягом перших місяців війни до України прибуло близько 20 000 осіб з понад 50 країн з метою волонтерської допомоги, що засвідчило формування нового туристичного феномену. Водночас гуманітарна ситуація продовжує загострюватися: у липні 2025 року зафіксовано найбільшу кількість постраждалих серед мирного населення з травня 2022 року, а в серпні з Донецької області евакуйовано понад 42 000 осіб. В умовах, коли міжнародні гуманітарні організації змушені скорочувати присутність у прифронтових районах через безпекові ризики, особливої ваги набуває роль бізнес-лідерів у подоланні гуманітарних наслідків війни.

Теоретичним підґрунтям для розуміння досліджуваного явища слугують принципи солідарного туризму, який визначається як «дії, пов'язані з туризмом, що здійснюються урядами, туристичними компаніями та туристами, щоб допомогти людям, які страждають під час та після криз, керованими емпатією до людей, почуттям єдності та спільним розумінням суспільних стандартів та обов'язків». Важливою характеристикою таких дій є обмежений альтруїзм, що проявляється у допомозі іншим ціною власних ресурсів при одночасному захисті інтересів власної групи.

На перетині трьох усталених категорій – військового, волонтерського та ділового туризму – формується нове явище, яке пропонується визначити як «діловий волонтерський туризм». Під цією категорією розуміється діяльність, у межах якої бізнес-лідери, що проживають поза зоною активних бойових дій, використовують організаційні ресурси, ділову компетентність та галузеві мережі для мобілізації необхідних послуг і гуманітарної допомоги для прифронтових та зруйнованих регіонів, з подальшою особистою участю у доставці допомоги та взаємодії з місцевими громадами.

Відмінність запропонованої концепції від наявних підходів полягає у зосередженості на генеративній, а не екстрактивній взаємодії з територіями, що постраждали від конфлікту. Така взаємодія спрямована на досягнення регенеративної справедливості – створення більш справедливого, сталого та обнадійливого майбутнього для місцевих громад. Діловий волонтерський туризм представляє туристичну поведінку, що знаходиться в межах поєднання трьох категорій, забезпечуючи розуміння «нюансованих, гібридних мотивацій та практик».

Лідери організацій з усталеною культурою сталого розвитку, соціальної відповідальності та залучення до громадських ініціатив демонструють вищу готовність до впровадження практик ділового волонтерського туризму. Вони здатні надихати співробітників на участь у волонтерських ініціативах, формуючи організаційні системи та структури, спрямовані на надання гуманітарної допомоги.

Діловий волонтерський туризм виконує не лише практичну, а й символічну функцію. В умовах, коли через інтенсивні бойові дії обмежується пересування мирних мешканців і гуманітарних працівників (зокрема, у Херсонській області), а присутність міжнародних гуманітарних організацій у деяких районах Донеччини зменшується, особиста присутність бізнес-лідерів на передовій стає потужним сигналом солідарності та підтримки. Це сприяє синергії між гуманітарними зусиллями, програмами відновлення та державними ініціативами. Як зазначають дослідники, туристи-волонтери війни відчують високу солідарність з місцем через «співчуття та симпатію, що є результатом спостереження за відносними стражданнями».

Відповідно до офіційних даних моніторингу, у період із січня по липень 2025 року гуманітарна спільнота забезпечила надання щонайменше одного виду допомоги 2,5 мільйона осіб. Цей показник становить 42% від переглянутого цільового орієнтиру, встановленого Планом гуманітарних потреб і реагування на 2025 рік, який передбачає охоплення 4,8 мільйона найбільш вразливих категорій населення. Досягнутий рівень охоплення слід розглядати в контексті безпекових обмежень, що суттєво впливають на доступ гуманітарних організацій до постраждалих територій, особливо в прифронтовій зоні.

Стратегічне планування гуманітарної діяльності у 2025 році ґрунтувалося на чотирьох ключових пріоритетах, визначених із урахуванням актуальних потреб населення та динаміки бойових дій. До них належать: підтримка найбільш вразливих мешканців прифронтових громад, сприяння евакуації людей із небезпечних районів, надання екстреної допомоги у відповідь на обстріли, а також підтримка внутрішньо переміщених осіб, зокрема у місцях тимчасового проживання. Така структуризація пріоритетів відображає комплексний підхід до гуманітарного реагування, що охоплює як превентивні заходи (евакуація), так і оперативне реагування на надзвичайні ситуації (допомога після обстрілів) та довгострокову підтримку вразливих груп.

Аналіз розподілу гуманітарної допомоги за вказаними пріоритетами засвідчує чітку фокусування на прифронтових територіях як зоні найвищої вразливості та найбільших гуманітарних потреб. Понад 40 відсотків загального обсягу допомоги було спрямовано саме на підтримку мешканців прифронтових громад, що є цілком виправданим з огляду на низку чинників. По-перше, ці території потерпають від безпосередніх бойових дій та регулярних обстрілів, що призводить до руйнування житлового фонду, об'єктів критичної інфраструктури, закладів охорони здоров'я та освіти. По-друге, мешканці прифронтових громад мають обмежений доступ до базових послуг через

безпекові ризики та пошкодження інфраструктури. По-третє, логістичні труднощі та необхідність дотримання безпекових протоколів ускладнюють доставку гуманітарних вантажів, що потребує додаткових ресурсів та координації.

Важливо підкреслити, що гуманітарне реагування в Україні здійснюється в умовах постійної зміни лінії фронту та ескалації бойових дій у окремих регіонах. Як наслідок, виникають тимчасові обмеження на пересування як мирних мешканців, так і гуманітарних працівників, що призводить до зменшення присутності гуманітарних організацій у найбільш небезпечних зонах. У відповідь на ці виклики гуманітарна спільнота змушена постійно адаптувати маршрути доставки допомоги, впроваджувати додаткові заходи безпеки та шукати альтернативні механізми підтримки населення, зокрема через локальних партнерів та волонтерські ініціативи.

Незважаючи на зазначені труднощі, досягнення 42% рівня охоплення цільового показника за сім місяців свідчить про здатність гуманітарної спільноти ефективно мобілізувати ресурси та концентрувати зусилля на найбільш критичних напрямках. Особливої ваги це набуло з огляду на осінньо-зимовий період 2025-2026 років, який продемонстрував особливу потребу в додаткових обсягах допомоги, зокрема у сфері забезпечення теплом, електроенергією, паливом та зимовим одягом для найбільш вразливих категорій населення. Успішність гуманітарного реагування в цей період залежить від сталості фінансування, ефективної координації між усіма залученими сторонами та здатності швидко адаптуватися до змін безпекової ситуації.

Отже, діловий волонтерський туризм постає як інноваційна відповідь бізнес-спільноти на гуманітарні виклики, спричинені війною. Український досвід засвідчує, що бізнес-лідери, мобілізуючи корпоративні ресурси та особисто долучаючись до допомоги прифронтовим громадам, не лише сприяють подоланню гуманітарної кризи, але й формують нові стандарти відповідального лідерства та корпоративної соціальної відповідальності в екстремальних умовах. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням мотиваційних комплексів бізнес-лідерів, механізмів інтеграції ділового волонтерського туризму в національні стратегії гуманітарного реагування та оцінкою довгострокових ефектів такої діяльності для відновлення постраждалих територій.

Перелік використаних джерел:

1. Alvarez, M.D., Campo, S., Fuchs, G., Tourism in Conflict Zones: Animosity and Risk Perceptions, *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, 14, 2, 189-204, 2020. p. 189-204, doi: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-08-2019-0136>

2. Campo S, Fuchs G, Álvarez M. The role of communications on the relationship between feelings for and intention to visit a country with ongoing

Карина ЄРЬОМІНА

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СВІТОВОЇ ГЕОПОЛІТИКИ

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну стало не просто регіональним конфліктом, а каталізатором остаточного краху архітектури безпеки, що сформувалася після 1991 року. Ми спостерігаємо перехід від ліберального глобалізму до епохи жорсткої геополітичної конкуренції та мілітаризації. Ключова проблема полягає в паралічі міжнародних інституцій, зокрема Радбезу ООН, де право вето агресора унеможливорює колективну відсіч. Війна в Україні де-факто завершила епоху «*Rex Commersium*» – ілюзію того, що глибокі економічні зв'язки з автократіями здатні запобігти великій війні. Натомість світ входить у фазу біполярної напруженості, де Україна стає не «буфером», а ключовим суб'єктом, що визначає нові кордони демократичного світу.

1. Мілітаризація та реконфігурація безпекових альянсів. Повномасштабна агресія спростувала концепцію «стратегічної автономії» Європи без участі США, реанімувавши роль НАТО як єдиного дієвого гаранта безпеки. Згідно з аналітикою [1], світ увійшов у фазу безпрецедентного зростання військових витрат, де європейські країни вперше за десятиліття почали масштабне переозброєння. Вступ Фінляндії та Швеції до Альянсу остаточно заклав епоху «нейтралітету» в Балто-Чорноморському регіоні, перетворивши його на стратегічну лінію оборони демократичного світу.

2. Ресурсний фронт: енергетична та продовольча зброя. Геополітика ресурсів трансформувалася з інструменту економічного впливу на повноцінну зброю. Дослідження [2] підкреслюють, що деструкція глобальних логістичних ланцюгів та блокада українських портів змусили світ переглянути концепцію «*Just-in-Time*». Сьогодні ми спостерігаємо формування «геополітики маршрутів»: енергетична відмова ЄС від російських вуглеводнів стала не лише зміною постачальника, а фундаментальною переорієнтацією геополітичного вектора Європи на Атлантику та Близький Схід.

3. Технологічна мілітаризація та інформаційна домінація. Війна в Україні стала першим конфліктом епохи III та мережецентричної війни. За даними аналітиків [3], цифрова трансформація поля бою (дрони, супутниковий зв'язок) та кіберпротистояння змістили акценти геополітики в бік «технологічного суверенітету». Водночас інформаційний простір став глобальним полем битви за наративи: здатність держави протидіяти дезінформації та контролювати стратегічні комунікації тепер є таким же важливим елементом національної безпеки, як і наявність ядерного щита.

4. Суб'єктність Глобального Півдня та криза багатосторонності. Війна підсвітила глибоку розбіжність між Заходом та «Глобальним Півднем». Ці держави часто відмовляються обирати сторону, намагаючись максимізувати власну вигоду в умовах хаосу. Це створює загрозу «фрагментації світу» на конкуруючі блоки. Україна в цій системі виступає як лакмусовий папірець: здатність міжнародної спільноти відновити територіальну цілісність України визначить, чи буде майбутній світопорядок базуватися на силі права, чи на праві сили.

Війна в Україні виступає генеральним випробуванням для всієї системи міжнародного права. Сучасна геополітика входить у період довготривалої турбулентності, де ключовим фактором стабільності стає не формальне членство в організаціях, а реальна здатність до військово-технологічної самодостатності та стійкості перед інформаційними впливами. Роль України є фундаментальною: її інтеграція до євроатлантичної спільноти стане основою для нової архітектури безпеки, здатної стримувати агресивний ревізіонізм у будь-якій частині світу.

Перелік використаних джерел:

1. Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI). Trends in World Military Expenditure and International Security. [Online]. Available at URL <https://www.sipri.org> (Accessed: 10 March 2026).

2. Chatham House (The Royal Institute of International Affairs). The geopolitical impact of the war in Ukraine: Global shifts and strategic consequences.[Online].Available at URL <https://www.chathamhouse.org> (Accessed: 10 March 2026).

3. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Інформаційна та цифрова безпека в умовах гібридної агресії: аналітична доповідь. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL <https://niss.gov.ua> (Дата звернення: 10.03.2026).

Роман ЧОРНОБАЙ, Роман СИВАК
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ПЕРЕДУМОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ ТА НАЦІОНАЛЬНОМУ ВИМІРІ

Сучасне складне та динамічне ринкове середовище, у якому сьогодні опинилися українські підприємства, обумовлює вироблення та впровадження нових управлінських підходів до процесу формування та реалізації маркетингових стратегій загалом та управління брендами зокрема. Трансформація бренд менеджменту має здійснюватися з урахуванням нових ринкових реалій та тенденції їх розвитку в умовах воєнного стану, повоєнної

відбудови та європейської інтеграції України, що, на нашу думку, є ключовими передумовами такої трансформації у коротко та середньостроковому часовому вимірі.

Від початку повномасштабного вторгнення практично усі українські підприємства кардинально, чи принаймні частково змінили локацію, структуру, види діяльності та традиційні сегменти ринків. Значна частина бізнесу здійснила фізичну релокацію виробничих підрозділів, зміну структури персоналу, фінансових та матеріальних потоків. Значних змін зазнали також пріоритети інноваційного розвитку та інвестиційних вкладень. Зміни попиту, пов'язані з внутрішньою та зовнішньою міграцією, пріоритетами у споживацьких запитах в умовах воєнного стану та фінансовою спроможністю, стали новою реальністю та ключовим об'єктом маркетингових стратегій. Звичайно, основні параметри ринку в умовах воєнного стану не зникнуть, чи кардинально трансформуються у момент завершення війни. З огляду на теперішні військово-політичні реалії, це завершення не буде миттєвим, однак воно призведе до поступового виникнення нових ринків, нових сегментів, зміни споживацьких запитів, пов'язаних з інвестиціями у відбудову, очікуваним зростанням рівня доходів та частковим поверненням біженців.

Одночасно із процесом пошуку миру здійснюється інтенсивна робота по гармонізації усіх регламентів економічного і соціального сектору національного господарства з відповідними секторами Європейського Союзу. Очевидно, приєднання України – короткострокова перспектива, яка, у поєднанні з аспектами повоєнного розвитку, кардинально змінює маркетинг українських підприємств. Поступове нівелювання митних бар'єрів, інтеграція у європейські ринки, доступ до європейських інвестиційних фондів і програм пріоритетного розвитку відкривають значні можливості для українського бізнесу. Поряд з тим, одночасно виникають нові виклики пов'язані із кроскультурним споживацьким різноманіттям ЄС, ментальністю та невідомими бар'єрами маркетингових комунікацій, неминучими спробами створення галузевих бар'єрів традиційними учасниками європейських ринків. Окрім цього, варто пам'ятати, що процес проникнення на ринки буде багатостороннім і у національних сегментах почне діяти багато нових гравців із ЄС. Означені обставини спонукатимуть до трансформації стратегічного маркетингу українського бізнесу з урахуванням нових повоєнних та євроінтеграційних конкурентних реалій.

Вікторія ІОСЬКЕВИЧ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

Глобалізаційні процеси протягом останніх десятиліть суттєво змінили конфігурацію світової економіки. Для України ці зміни мають подвійний характер. З одного боку, відкриття ринків, розвиток транснаціональних

виробничих мереж та активізація міжнародної торгівлі створили нові можливості для інтеграції у світову економічну систему. З іншого боку, така інтеграція неминуче підсилює залежність національної економіки від зовнішніх факторів. У випадку України ця залежність особливо проявилася в умовах війни та структурних дисбалансів, які накопичувалися ще в попередні десятиліття.

Одним із найпомітніших проявів глобалізаційних змін стало поступове поглиблення економічної інтеграції України з ЄС. Після набуття чинності Угоди про асоціацію та створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA) українські виробники отримали доступ до одного з найбільших споживчих ринків світу. Йдеться про економічний простір, що охоплює понад 450 мільйонів споживачів. Унаслідок цього структура зовнішньої торгівлі України зазнала відчутних змін. Якщо на початку 2010 р. значна частка експорту була орієнтована на пострадянські ринки, то в середині 2020 р. частка ЄС у товарному експорті України перевищила половину загального обсягу і, за окремими оцінками, сягнула 55–60% у 2024–2025 рр. [1]. У певному сенсі ця переорієнтація стала реакцією на втрату російського ринку після 2014 р. та остаточний розрив економічних зв'язків унаслідок повномасштабної війни.

Паралельно відбувалося поступове включення українських компаній у глобальні ланцюги створення вартості. Найбільш помітно це проявилось у металургійній, аграрній та ІТ-галузях. Українські підприємства дедалі частіше виступають постачальниками компонентів або сировини для європейських виробничих систем. Водночас окремі сектори економіки демонструють різну динаміку адаптації до глобальних ринків. Наприклад, ІТ-індустрія стала одним із небагатьох секторів, що зберіг стійке зростання експорту послуг навіть у період воєнних потрясінь. Це частково пояснюється високим рівнем мобільності цифрових послуг та їх меншою залежністю від фізичної інфраструктури [1].

Важливим каналом впливу глобалізації традиційно залишався притік прямих іноземних інвестицій. До початку повномасштабної війни іноземний капітал відігравав відчутну роль у модернізації української економіки. У середньому обсяг прямих іноземних інвестицій у докризові роки становив близько 3–5% ВВП щорічно. Після 2022 р. ситуація змінилася. Значна частина інвестиційних потоків набула форми реінвестицій уже присутніх компаній або фінансової підтримки з боку міжнародних партнерів. Вагому роль почали відігравати грантові програми та пільгове фінансування від ЄС, США та міжнародних фінансових організацій [2].

Водночас структура українського експорту значною мірою зберігає сировинний характер. Україна залишається одним із провідних постачальників зернових культур, олійних та металопродукції на світові ринки. Така спеціалізація забезпечує стабільні валютні надходження в періоди сприятливої кон'юнктури. Однак вона водночас підсилює залежність від глобальних цінових коливань. Події 2022–2023 рр., зокрема блокада чорноморських портів

та руйнування логістичної інфраструктури, продемонстрували, наскільки вразливим може бути експортно орієнтований сектор у разі геополітичних потрясінь. Глобалізація також посилює чутливість економіки України до зовнішніх шоків. Коливання світових цін на енергоносії, продовольство чи метали безпосередньо відображаються на макроекономічній стабільності. У період 2022-2025 рр. ця залежність проявилася у зростанні інфляційного тиску, девальваційних процесах та погіршенні стану платіжного балансу. Таким чином, інтеграція у світову економіку створює не лише нові можливості для розвитку, але й підвищує рівень економічної вразливості.

Війна з Росією та ширші геополітичні трансформації світової економіки сформували додаткові виклики для України. Останніми роками дедалі частіше говорять про тенденції до часткової деглобалізації або, принаймні, регіоналізації економічних зв'язків. Санкційна політика щодо російської федерації, переорієнтація ланцюгів постачання, а також концепції *friend-shoring* і *near-shoring* стимулюють переміщення виробництв ближче до політично надійних партнерів. Для України ці процеси мають подвійний ефект. З одного боку, існує ризик втрати частини віддалених ринків, насамперед у Азії. З іншого боку, зростає ймовірність глибшої економічної інтеграції з ЄС [2].

Серйозним викликом для української економіки стали зростання логістичних витрат та енергетичних цін. Руйнування транспортної інфраструктури, обмеження морських перевезень і високі ціни на газ та електроенергію суттєво вплинули на конкурентоспроможність експортно орієнтованих галузей. Для металургії та агропромислового комплексу, які традиційно мають високу енергомісткість і значну частку транспортних витрат, ці фактори стали особливо відчутними. Не менш важливим аспектом є проблема людського капіталу. Масштабна міграція населення, спричинена війною, призвела до суттєвого скорочення трудових ресурсів. За різними оцінками, у 2022-2025 рр. за кордоном опинилося від чотирьох до шести мільйонів громадян працездатного віку, переважно жінок і молоді. У довгостроковій перспективі це може створити серйозні обмеження для економічного відновлення та розвитку виробничого потенціалу країни.

Водночас важливим фактором стабілізації економіки стала міжнародна фінансова підтримка. Упродовж 2022-2025 рр. обсяг зовнішнього фінансування, отриманого Україною від партнерів, перевищив 200 млрд дол. США. Ці ресурси використовувалися для покриття бюджетного дефіциту, стабілізації валютного ринку та підтримки ключових соціально-економічних програм. Разом із тим така залежність від зовнішньої допомоги підкреслює високий рівень впливу геополітичних рішень на внутрішню економічну динаміку країни [2]. У цих умовах євроінтеграція розглядається як стратегічна відповідь на виклики глобалізації. Перспектива повноправного членства України в ЄС пов'язується з можливістю прискорення економічного зростання. За оптимістичними оцінками окремих досліджень, інтеграція до єдиного європейського ринку може забезпечити довгострокове зростання ВВП на 15-26%. Основними чинниками такого ефекту можуть стати доступ до

структурних фондів ЄС, поглиблення інвестиційних потоків та гармонізація регуляторних стандартів. Разом із тим реалізація цих можливостей значною мірою залежить від внутрішніх реформ. Гармонізація законодавства з європейськими нормами, розвиток антикорупційних інституцій, модернізація судової системи та підвищення ефективності державного управління залишаються ключовими умовами для повноцінного використання переваг глобалізації. Поряд із позитивними очікуваннями існують і певні ризики. Деякі дослідники звертають увагу на можливість нерівномірного регіонального розвитку. За відсутності ефективної регіональної політики економічні вигоди від інтеграції можуть концентруватися переважно у великих містах та економічно активних регіонах, тоді як периферійні території ризикують опинитися на периферії процесів модернізації [3].

Отже, глобалізація для України виступає водночас потужним стимулом модернізації та джерелом нових економічних ризиків. До початку повномасштабної війни вона сприяла поступовому зростанню експорту, розширенню доступу до технологій і поглибленню міжнародної кооперації. Однак воєнні події продемонстрували й іншу сторону цього процесу, а саме високу залежність від зовнішніх ринків, енергетичних ресурсів та міжнародної політичної підтримки. У середньостроковій перспективі ключовими завданнями залишаються диверсифікація експорту, відновлення інфраструктури, збереження людського капіталу та подальша інтеграція у європейський економічний простір. Саме від успішності цих процесів значною мірою залежить, чи стане глобалізація для України стабільним джерелом економічного зростання, чи залишатиметься фактором підвищеної вразливості.

Перелік використаних джерел:

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html
2. VoxUkraine. Global Signals – Implications for Ukraine. International Economic Review for H1 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/global-signals-implications-for-ukraine-international-economic-review-for-h1-2025>
3. World Bank. Ukraine Macro Poverty Outlook (October 2025). URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/d5f32ef28464d01f195827b7e020a3e8-0500022021/related/mpo-ukr.pdf>
4. European Commission. Ukraine 2025 Report. Commission Staff Working Document. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf

STRATEGIC APPROACHES TO DIGITAL TRANSFORMATION OF MUNICIPAL GOVERNANCE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

The digital transformation of municipal governance has emerged as a strategic priority for Ukraine's European integration agenda. As the country aligns its institutional framework with EU standards, local governments face the dual challenge of modernizing outdated administrative systems while meeting the expectations of increasingly digitally literate citizens. The decentralization reform, launched in 2014, transferred significant powers and resources to local communities, yet many municipalities still rely on paper-based workflows and fragmented information systems that undermine service delivery and transparency [1]. European integration provides both a roadmap and a set of financial instruments for addressing these gaps, making strategic planning of digital initiatives at the municipal level both timely and essential.

First, e-governance as an instrument of administrative modernization. The Estonian e-governance model, widely regarded as the EU benchmark, demonstrates that a centralized digital identity system coupled with interoperable public service platforms can reduce administrative processing times by over 40% [2]. Ukraine has made notable progress in this direction through the Diia (Action) platform, which provides over 120 public services digitally, including business registration, social benefits applications, and document sharing. At the municipal level, the network of Administrative Service Centers (TsNAP) has expanded significantly, yet their digital integration remains uneven. Smaller communities often lack the technical infrastructure and trained personnel to fully leverage these platforms [3]. A strategic approach requires not only deploying technology but also investing in capacity building and ensuring interoperability between national and local digital systems.

Second, strategic planning of digital initiatives at the community level. Effective digital transformation cannot be implemented in isolation from broader municipal development strategies. The experience of EU municipalities shows that successful digitalization is embedded in comprehensive smart city strategies that align technological investments with urban planning, sustainability, and citizen engagement objectives [4]. Copenhagen's smart city framework, for instance, integrates green infrastructure, IoT-based resource monitoring, and participatory governance platforms into a unified strategy. For Ukrainian municipalities, this implies moving beyond isolated technology adoption toward formulating digital development strategies that are integrated into community development plans and aligned with EU benchmarks such as the Urban Agenda for the EU and the European Green Deal.

Third, the role of EU financial and technical instruments. EU funding mechanisms, including the European Structural and Investment Funds (ESIF) and

Horizon Europe, represent critical enablers of municipal digital transformation. These instruments support infrastructure upgrades, renewable energy integration, and the deployment of smart technologies [5]. However, the complexity of application procedures and the shortage of grant-writing expertise at the local level remain significant barriers to wider participation. Partnerships with EU municipalities through networks such as the Covenant of Mayors and Eurocities further facilitate knowledge transfer and joint project development, although language barriers and financial constraints can hinder long-term cooperation [6]. Establishing specialized support units to assist communities with EU funding applications and partnership management would substantially increase the effectiveness of these instruments.

The digital transformation of municipal governance in Ukraine is not merely a technological upgrade but a strategic process that requires systemic planning, institutional capacity building, and alignment with European standards. Ukraine's experience with the Diia platform and TsNAP network demonstrates significant potential, yet the uneven pace of digitalization across municipalities highlights the need for targeted strategies, particularly for smaller and resource-constrained communities. Leveraging EU funding instruments and cross-border partnerships, combined with the integration of digital initiatives into comprehensive community development plans, can accelerate the convergence of Ukrainian municipal governance with EU best practices. Future research should focus on measuring the impact of specific digital tools on municipal service quality and on developing scalable models for smart city implementation adapted to the Ukrainian context.

References:

1. Kharazishvili, Y., Kwilinski, A., Dzwigol, H., & Liashenko, V. (2021). Strategic European integration scenarios of Ukrainian and Polish research, education and innovation spaces. *Virtual Economics*, 4(2), 7-40.
2. European Commission. (2021). European and regional innovation scoreboards 2021. URL: <https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis>.
3. Pashkov, M., Sidenko, V., Markevych, K. et al. (2020). Ukraine's sectoral integration into the EU: Preconditions, prospects, challenges. Zapovit Publishing House.
4. Amosha, A., Liashenko, V., & Pidorycheva, I. (2019). Inter-regional and crossborder spaces in the context of smart specialization. *Scientific Papers of Silesian University of Technology*, 140, 7-16.
5. The World Bank. (2021). World Development Indicators. High-technology exports (% of manufactured exports). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS>.
6. Borzenko, O., & Burlay, T. (2020). Socio-economic divergence of Ukraine and the EU: New challenges. *Journal of European Economy*, 19(4), 660-676. <https://doi.org/10.35774/jee2020.04.660>.

PROSPECTS FOR ENERGY PARTNERSHIP BETWEEN AZERBAIJAN AND THE EUROPEAN UNION

The prospects for energy partnership between Azerbaijan and the European Union encompass a multifaceted collaboration aimed at enhancing energy security, diversifying supply sources, and transitioning toward sustainable energy systems, including natural gas transit, renewable energy exports, and green hydrogen initiatives. This partnership is underpinned by strategic frameworks such as the 2022 Memorandum of Understanding on a Strategic Partnership in the Field of Energy, which facilitates increased gas deliveries via the Southern Gas Corridor (SGC) while promoting joint efforts in methane reduction and renewable integration. Key aspects involve infrastructure expansion, such as the Trans-Adriatic Pipeline (TAP) and Trans-Anatolian Pipeline (TANAP), which serve as critical conduits for Azerbaijani gas to reach EU markets. For example, tools like feasibility studies for renewable corridors, including the Caspian-Black Sea-European Green Energy Corridor, enable modeling of cross-border electricity and hydrogen flows. According to the European Commission, Azerbaijan's gas exports to the EU reached 12.5 billion cubic meters (bcm) in 2025, marking a 53.8% increase from 2021 levels, with projections to double to 20 bcm by 2027 amid Europe's diversification away from Russian supplies [1]. The EU's Global Gateway initiative further supports this by allocating funds for connectivity projects, with Azerbaijan positioning itself as a hub for green energy, planning 6-8 gigawatts (GW) of renewable capacity for export within five to six years [2].

The technological foundation of this energy partnership relies on advanced infrastructure for gas transportation, digital monitoring systems for emissions control, and emerging technologies for renewable energy integration, such as smart grids and hydrogen electrolysis. Examples include blockchain-based platforms for transparent supply chain tracking in methane abatement projects, as implemented in joint EU-Azerbaijan initiatives, and AI-driven predictive analytics for optimizing pipeline flows in the SGC. The Energy Transition report highlights the use of carbon capture and storage (CCS) technologies in Azerbaijan's offshore fields to align with EU's net-zero goals by 2050 [3]. Renewable energy prospects are bolstered by solar and wind forecasting models using satellite data, similar to those in the Nakhchivan railway project feasibility study, which incorporates green hydrogen production. Euronews notes that digital twins for infrastructure modeling could reduce project timelines by 20-30%, facilitating the expansion of interconnectors like the proposed Caspian-Black Sea cable for 4 GW of renewable transmission [4]. These technologies not only ensure reliable energy flows but also support decarbonization, with

Azerbaijan's SOCAR leveraging EU expertise in electrolyzer tech for pilot hydrogen exports.

The partnership diversifies EU supplies, with Azerbaijani gas accounting for 4% of EU imports in 2025, reducing reliance on Russian energy by over 40% since 2022 through SGC expansions [1]. Azerbaijan generated \$8.8 billion from 25 bcm gas exports in 2025, with EU trade contributing to a 53.8% volume increase since 2021, fostering job creation in infrastructure projects [2]. Joint initiatives target 6-8 GW export-ready renewable capacity by 2030-2031, aligning with EU's Green Deal and potentially creating 700,000 jobs in the EU's clean energy sector [3]. Collaborative monitoring has cut emissions by 15-20% in Azerbaijani fields, supporting EU's global methane pledge and improving environmental compliance for trade [4]. Projects like the Nakhchivan railway and Black Sea cable enhance trade flows, with potential 4 GW renewable transmission adding €150 billion in EU-wide economic value through diversified routes [1].

Ethical dilemmas arise from potential human rights concerns in energy projects, such as labor conditions in Azerbaijan's offshore developments, which could lead to EU scrutiny under its Corporate Sustainability Due Diligence Directive, with 37% of EU investors delaying commitments due to geopolitical uncertainties [3]. Technical constraints include infrastructure bottlenecks, where the SGC's current capacity limits expansion beyond 20 bcm without additional investments, estimated at €10-15 billion, and renewable integration faces grid interoperability issues, delaying projects by 2-3 years [1]. Economic challenges encompass volatility in global gas prices, with Azerbaijan's revenues fluctuating by 20-30% due to Middle East disruptions in 2026, and high upfront costs for green hydrogen (up to \$5/kg production), making it 2-3 times more expensive than fossil alternatives [4]. Geopolitical risks, such as the Armenia-Azerbaijan conflict, have caused 11% drops in EU investments in the region, while trade wars could impose tariffs impacting 3% of EU energy imports [2]. Environmental limitations involve biodiversity impacts from pipeline expansions, with EU reports citing a 15% risk to Caspian ecosystems without enhanced mitigation [3].

The energy market between Azerbaijan and the EU exhibits steady growth, with gas imports rising to 12.5 bcm in 2025, representing a 53.8% surge from 2021, driven by the SGC's role in EU diversification strategies amid Middle East LNG halts [1]. Projections indicate a market value addition of €33 billion through renewable investments by 2032, with Azerbaijan's exports reaching 16 countries, including 10 EU members [2]. Examples of implementation include SOCAR's collaboration with EU firms like TotalEnergies in methane reduction pilots, achieving 20% emission cuts, and BP's involvement in Shah Deniz expansions, boosting output by 10 bcm annually [3]. The Nakhchivan railway feasibility study, funded by the EBRD, exemplifies connectivity enhancements, potentially unlocking \$180 billion in regional trade [4]. Productivity in the sector has increased by 25-35% through digital tools, with focus on Europe as a primary market for Azerbaijan's 25 bcm total exports in 2025 [2].

Prospects for development in 2025-2026 emphasize deeper integration of renewables and hydrogen, with Azerbaijan targeting 6-8 GW export capacity, supported by EU's Global Gateway allocating €150 million for grid modernization [1]. Trends include agentic AI for pipeline optimization, potentially adding 150-275 billion USD in value globally, and enhanced methane regulations aligning with EU's net-zero by 2050 [3]. Hybrid models blending gas and green energy will balance transitions, with the Black Sea cable project aiming for 4 GW transmission by 2032 [2]. Geopolitical stabilization through peace efforts could accelerate investments, making the partnership more resilient amid trade uncertainties [4].

The prospects for energy partnership between Azerbaijan and the EU in 2024-2026 transform regional dynamics, bolstering security through 12.5 bcm gas supplies (53.8% growth) and fostering innovation with 6-8 GW renewables, as per European Commission data [1]. They deliver economic benefits like \$8.8 billion revenues for Azerbaijan and diversified imports for the EU, but require addressing ethical labor issues, technical grid challenges (delays of 2-3 years), and economic volatilities (20-30% price fluctuations) [3, 4]. Prospects link to broader accessibility of green tech and integration, rendering the partnership strategic, sustainable, and economically vital, with potential €33 billion value addition, contingent on responsible navigation of risks.

References:

1. EU-Azerbaijan energy cooperation, spanning supply: report / EU News. [Brussels] EU News, 2026. Access mode: <https://www.eunews.it/en/2026/03/04/eu-and-azerbaijan-deepen-energy-cooperation-from-gas-supply-to-green-transition>.
2. EU praises Azerbaijani gas partnership amid energy disruption triggered by Middle East crisis: report / Euronews. [Lyon]: Euronews, 2026. Access mode: <https://www.euronews.com/my-europe/2026/03/03/eu-praises-azerbaijani-gas-partnership-amid-energy-disruption-triggered-by-middle-east-cri>.
3. The EU and Azerbaijan as Energy Partners: Short-Term: report / Energy Transition. [Berlin]: Energy Transition, 2024. Access mode: <https://energytransition.org/2024/11/the-eu-and-azerbaijan-as-energy-partners-short-term-benefits-uncertain-future>.
4. EU and Azerbaijan step up cooperation to boost investment: report / European Commission. [Brussels]: European Commission, 2026. Access mode: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-and-azerbaijan-step-cooperation-boost-investment-and-connectivity-2026-01-29_en.

ADAPTABILITY OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY: THE EUROPEAN INTEGRATION DIMENSION AND A QUANTITATIVE ASSESSMENT OF RESILIENCE

Amid wartime pressures and post-war recovery challenges, Ukraine's banking system plays a central role in maintaining macrofinancial stability and supporting economic activity. Its resilience reflects not only capital adequacy, but also the ability to manage structural risks, preserve liquidity under stress, and gradually reduce distressed assets on bank balance sheets. In post-conflict and integration-oriented economies, banking system resilience constitutes a foundational element of sustainable economic reconstruction and investor confidence.

Beyond its domestic macrofinancial function, the resilience of Ukraine's banking system carries implications for regional financial stability and cross-border supervisory coordination. Given Ukraine's ongoing regulatory convergence with European Union standards, banking system adaptability represents a component of broader transnational financial integration and systemic risk containment.

As of 1 January 2025, the share of non-performing loans (NPLs) in Ukraine stood at 30.3% [1]. Although declining during 2023–2024, this level remains significantly higher than in the European Union (~1.9% [3]) and the United States (~1.6% [4]), indicating persistent structural credit risk.

At the same time, regulatory reforms have strengthened institutional capacity. In 2024, the banking system transitioned to a three-tier capital structure (CET1, AT1, Tier 2) aligned with Basel III [2]. This transition is consistent with the European Union's Capital Requirements Regulation (CRR3) framework and reflects gradual alignment with European Banking Authority (EBA) supervisory and reporting standards, reinforcing institutional compatibility within the European financial architecture. According to the National Bank of Ukraine, banks maintain sufficient capital and liquidity buffers to ensure operational stability under heightened uncertainty [2].

To provide a consolidated assessment, an integrated Financial Stability Indicator (FSI^a) is proposed, combining capital adequacy (C), liquidity (L), asset quality (A), and profitability (P):

$$FSI^a = 0.3C + 0.25L + 0.3A + 0.15P.$$

All variables are normalized within the [0;1] interval using a min–max transformation. $X_{\text{norm}} = (X - X_{\text{min}}) / (X_{\text{max}} - X_{\text{min}})$. The normalization approach ensures cross-jurisdictional comparability, enabling structured benchmarking across banking systems operating under different supervisory environments. For negatively oriented indicators (NPL ratio): $X_{\text{norm}} = (X_{\text{max}} - X) / (X_{\text{max}} - X_{\text{min}})$.

Greater weights assigned to capital and asset quality reflect their critical importance in a post-crisis recovery environment, where balance-sheet strength and

risk absorption capacity are decisive for long-term stability. This framework is not intended to replace regulatory stress testing but rather to provide a compact analytical tool for comparative and scenario-based assessment. The structure of the composite index conceptually aligns with internationally recognized supervisory approaches, including the IMF Financial Soundness Indicators framework and the CAMELS methodology, which similarly integrate capital adequacy, asset quality, liquidity, and earnings as core stability dimensions. The present model adapts these principles to a comparative macro-level context. Unlike traditional supervisory stress-testing instruments, the proposed composite framework offers a compact comparative tool applicable to post-conflict financial systems and emerging regulatory convergence environments, allowing structured cross-jurisdictional resilience assessment. Comparative indicators for 2025 are summarized in Table 1.

Table 1

Key resilience indicators of banking systems, 2025

Indicator	Ukraine	EU	USA
NPL ratio	30.3% [1]	~1.9% [3]	~1.6% [4]
CET1 ratio	approx. 15–17% [2]	~15% [3]	~13–14% [4]
LCR	above 150% [2]	~160% [3]	~120–130% [4]
ROA	approx. 3–4% (higher in some banks) [2]	~0.8–1% [3]	~1.1% [4]

The comparison reveals a dual picture. While Ukraine’s banking sector exhibits substantially higher credit risk exposure, it simultaneously maintains liquidity and capital buffers comparable to European benchmarks. Profitability indicators also demonstrate a relatively strong recovery dynamic, particularly in state-owned banks, suggesting improved operational efficiency despite persistent systemic stress.

A stress scenario assuming a five-percentage-point increase in NPLs (to 35.3%) reduces the normalized asset-quality component and lowers FSI^a by approximately 0.02-0.03 points. Assuming a calibration range of 1–40% for NPLs, the increase implies a decline of roughly $0.3 \times (0.25 - 0.12) \approx 0.039$, corresponding to a 0.02-0.03 reduction under moderate assumptions. This confirms the system’s sensitivity to credit risk and identifies asset quality as the key determinant of adaptability.

Overall, the adaptability of Ukraine’s banking system is shaped by two interrelated processes: regulatory harmonization and capital strengthening on the one hand, and the continued structural cleansing of credit portfolios on the other. The comparison with EU and US banking systems suggests that, despite a markedly higher level of distressed assets, the Ukrainian sector preserves sufficient liquidity and capital buffers to support gradual credit recovery. In the medium term, sustained reduction of NPLs, enhancement of risk-oriented supervision, and further alignment with European regulatory standards will remain essential for ensuring durable financial stability and facilitating deeper integration into the EU financial space. The systemic dimension of banking sector adaptability is critically relevant in environments characterized by geopolitical risk, capital flow volatility, and transitional regulatory convergence. The analytical framework developed in this study contributes to ongoing policy discussions concerning financial reconstruction,

regulatory harmonization, and systemic risk mitigation in transitional and integration-oriented economies. As such, it extends beyond a single-country case and supports broader international financial stability considerations.

References:

1. National Bank of Ukraine. (2025). *The share of non-performing loans in banks declined to 30% in 2024*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-2024-rik-skorotilasya-do-30> (Accessed February 6, 2026).
2. National Bank of Ukraine. (2024). *The banking system successfully transitioned to a new capital structure*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivska-sistema-uspishno-pereyshla-na-novu-strukturu-kapitalu> (Accessed February 9, 2026).
3. European Banking Authority. (2025). *Risk Dashboard – Q3 2025*. URL: <https://www.eba.europa.eu> (Accessed February 14, 2026).
4. Federal Deposit Insurance Corporation. (2025). *Quarterly Banking Profile – Q3 2025*. URL: <https://www.fdic.gov/quarterly-banking-profile> (Accessed February 19, 2026).
5. Demirgüç-Kunt, A., Pedraza, A., & Ruiz-Ortega, C. (2021). Banking sector performance during the COVID-19 crisis. *Journal of Banking & Finance*, 133, 106305. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106305>

Kamila ZADOROZHNA
West Ukrainian National University
Ternopil

UKRAINE IN THE GLOBAL CONTEXT OF ECONOMIC FREEDOM

Economic freedom is widely considered an important institutional determinant of long-term economic development. In contemporary economic literature, the concept usually refers to the degree to which individuals and firms are able to make economic decisions without excessive state interference. One of the most commonly used analytical tools for measuring this phenomenon is the Index of Economic Freedom, developed by The Heritage Foundation. The index evaluates the institutional environment of national economies by combining several indicators, including trade freedom, tax burden, property rights protection, government spending, regulatory efficiency and judicial effectiveness. These components form a composite score that allows researchers to compare economic systems across countries and over time.

Empirical studies frequently demonstrate a relationship between economic freedom and economic performance. Countries with higher index values generally tend to show higher income per capita, more dynamic economic growth and stronger standards of living. At the same time, researchers emphasize that the relationship is complex and mediated by institutional and political factors. While economic freedom often correlates with democratic governance and effective rule of law, establishing a

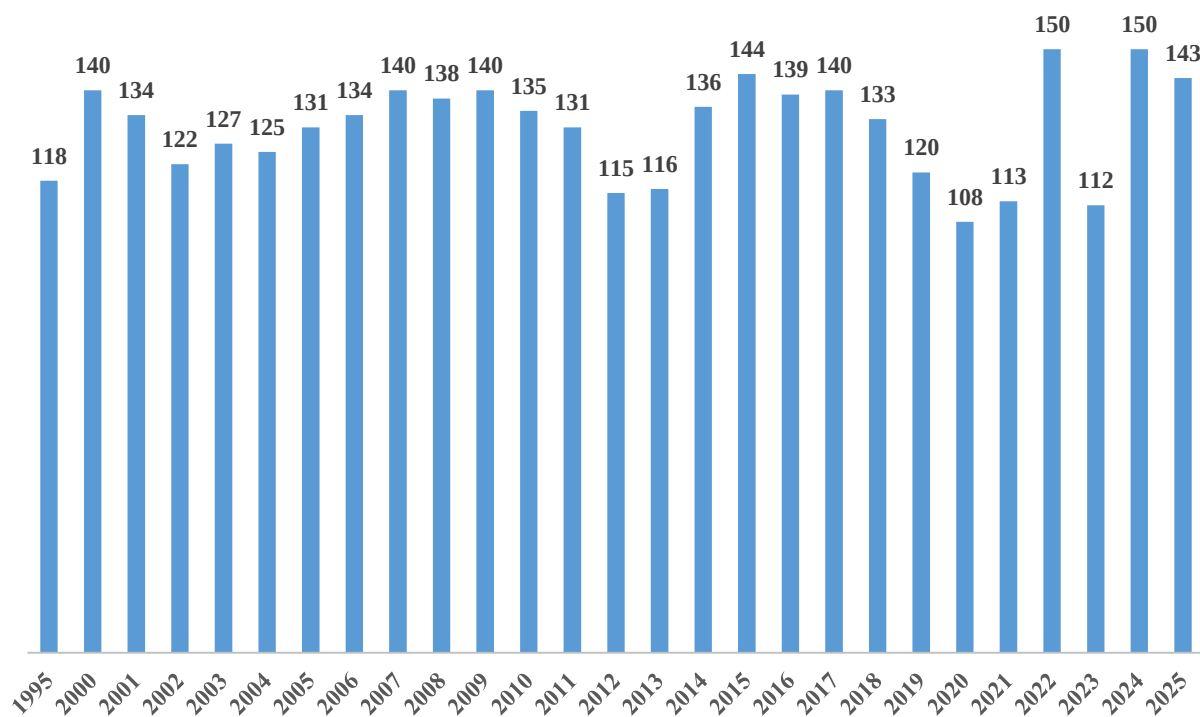
direct causal relationship remains methodologically challenging [1]. Within the theoretical framework of market economics, economic freedom is closely connected with the functioning of entrepreneurial systems. In such environments, private economic actors make key decisions concerning production, investment and exchange, while the state performs primarily institutional functions. Its role is to establish legal frameworks, protect property rights and ensure fair competition. When these conditions are present, economic agents are more likely to engage in innovation, investment and productive activity.

However, the level of economic freedom varies significantly across countries. Ukraine represents a particularly illustrative case, as its institutional environment has been strongly influenced by both structural economic problems and geopolitical shocks. According to the Index of Economic Freedom 2025, published by The Heritage Foundation, Ukraine scored 46.9 points out of 100 and ranked 162nd globally, placing the country in the category of “repressed economies.” The report attributes this result to a combination of factors including the economic consequences of the full-scale invasion, macroeconomic instability, corruption risks and weaknesses in the judicial system [1]. For comparison, countries that consistently occupy the top positions in the index demonstrate strong institutional frameworks and stable legal systems. In 2025, Singapore ranked first, reflecting its high level of economic openness and regulatory efficiency. Switzerland held the second position due to strong property rights protection and institutional stability, while Ireland ranked third, benefiting from an open market environment and favorable conditions for international investment [2].

One of the structural challenges of the Ukrainian economy is the imbalance between household income levels and the overall fiscal burden. The share of GDP redistributed through the state budget is comparable to that of some developed European countries. However, Ukraine’s overall economic capacity remains considerably lower, which increases the relative financial pressure on both businesses and households [2]. Another important factor relates to the institutional structure of the public sector. Some researchers interpret the persistence of inefficiencies within the Ukrainian economy through the concept of extractive institutions, where political power may be used to generate economic rents for particular groups rather than to promote inclusive development. Historical legacies and the inheritance of certain elements of the Soviet social model also contribute to the relatively large role of the state in economic redistribution. At the same time, the problem does not lie solely in the size of the public sector but also in its efficiency. International assessments suggest that Ukraine combines a relatively large government sector with comparatively low levels of institutional effectiveness and rule-of-law enforcement. Under such conditions, the state may withdraw significant resources from the economy without fully providing the institutional guarantees necessary for entrepreneurship and investment [3]. The Fig. 1 illustrates the dynamics of Ukraine’s economic freedom indicators within the global Index of Economic Freedom.

The trajectory demonstrates that Ukraine’s institutional indicators have fluctuated considerably over time. Periods of moderate improvement were

occasionally followed by declines associated with political instability, structural reforms and external shocks. A particularly noticeable deterioration occurred during the years following the full-scale invasion, when economic regulation increased and institutional pressures intensified. At the same time, the longer-term dynamics suggest that institutional transformation remains possible. Improvements in governance quality, regulatory transparency and property rights protection could significantly influence Ukraine's position within global economic rankings.



Source: [4].

Fig. 1. Ukraine in the Index of Economic Freedom in 1995-2025

The analysis of Ukraine's position in the Index of Economic Freedom confirms that institutional quality plays a decisive role in economic development. Ukraine currently faces a complex combination of military challenges and structural institutional weaknesses that constrain its economic potential. Strengthening the rule of law, improving the efficiency of public institutions and creating a favorable environment for entrepreneurship appear to be key priorities for long-term economic growth. In the context of post-war reconstruction, institutional reforms aimed at increasing economic freedom may become an important foundation for sustainable economic modernization and improvement of citizens' welfare.

References:

1. Fraser Institute. (2025). Economic Freedom of the World: 2025 annual report. Fraser Institute. URL: <https://efotw.org/economic-freedom/dataset>

2. BDO Ukraine. (2024). Ukraine's global rankings and indices. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/ukraine-recovery-1/information-guides-from-bdo-in-ukraine/investments-in-ukraine/ukraine-s-global-rankings-and-indices>
3. PMCG. (2024). Ukraine in international rankings. URL: <https://pmcg-i.com/app/uploads/2024/06/Ukraine-in-International-Rankings-ENG.pdf>
4. The Heritage Foundation. (2025). Index of Economic Freedom 2025. URL: <https://economicfreedom.heritage.org/>

Olena BORYSIK,
Maksym VITRUK
West Ukrainian National University
Ternopil

MULTIMODAL TRANSPORTATION IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF CLIMATE-NEUTRAL INTERNATIONAL ECONOMY

The strengthening impact of climate change on the international economy presents a challenge that calls for a revision of approaches to transportation. In particular, road freight transportation is among the most flexible modes of transport compared to other types of transport. At the same time, a key drawback of road transportation is carbon emissions.

On this path, the role of optimising routes is becoming increasingly important in ensuring the decarbonisation of such transportation. It should be noted that, in order to create an efficient transport complex in Ukraine and to promote achieving the status of a regional transport hub, the National Transport Strategy of Ukraine 2030 takes into account the following global trends in the transport sector: «high technological complexity and ergonomics of vehicles, multimodality, satellite navigation, «smart» transport systems, information technologies, and electronic document flow; use of composite materials, reduction of metal content, improved aerodynamics, and safety of vehicles; fuel efficiency and environmental safety of vehicles, use of alternative fuels, and «green» transport; mass containerization, multimodality, and compatibility of transport systems in delivery chains» [1].

Furthermore, «one of the objectives of the Strategy for Sustainable Logistics Development in Ukraine up to 2030 is to improve multimodality and interconnectivity between different modes of transport. The Strategy treats the development of multimodal transport operations as a cross-sectoral issue» [2]. Essentially, multimodal transportation involves optimising logistics routes by transporting goods using two or more modes of transport under a multimodal transport contract.

The Law of Ukraine «On Multimodal Transportation» is aimed at establishing the legal and organisational framework for multimodal transportation. This serves as the basis for creating conditions at national level for «the development and improvement of multimodal transportation, encouraging the use of more environmentally friendly modes of transport with a view to protecting the

environment, preventing climate change and excessive energy consumption» [3]. At the same time, this indicates that the development of multimodal transportation in Ukraine is taking place within the context of the transition to a climate-neutral international economy.

Considering this, multimodal transportation is one of the ways to implement the principles of climate neutrality and resource efficiency within the transportation system. This type of transportation contributes to the implementation of climate-neutral measures, including: «the shift to environmentally friendly modes of transport, route optimisation, and the reduction of empty runs; investment in the development of appropriate rail and waterway infrastructure with the aim of reducing the share of road transport; environmental protection, reducing negative impacts by cutting carbon emissions, reducing energy consumption and improving the efficiency of land-use planning; positive growth in international trade; data automation and the integration of artificial intelligence» [4].

«One of the objectives of the Sustainable Logistics Strategy for Ukraine up to 2030 is to enhance multimodality and interconnectivity among different transport modes. The Strategy addresses the development of multimodal transport operations as a cross-cutting issue, and thus measures to improve the quality of multimodal transport include:

- 1) the public sector (researching needs regarding capacity and locations of logistics centers; creating a legal framework for profitable multimodal operations);

- 2) education (incorporating issues of multimodality into educational programs and research for competent training of logisticians);

- 3) logistics service providers (developing intermodal container transport services provided by road, rail, and maritime operators; developing container transport for major domestic long-distance routes; planning capacities of logistics centers and warehouses and preparing for investments in them)» [2].

At the same time, the following challenges to the development of multimodal transportation in Ukraine should be noted, namely: «the formulation of an effective transport policy in this area and the improvement of the regulatory framework; the creation of multimodal transportation systems and corridors; the resolution of infrastructure imbalances; the construction of modern multimodal logistics centres; containerisation of freight transportation; development of container-trailer connections; introduction of innovative technologies; implementation of an effective risk management system» [5, c. 21]. Despite the challenges, multimodal transportation is a priority mode of transportation. This is evidenced by the implementation of projects under the Horizon Europe Programme, which are aimed at research and innovation in multimodal transportation to facilitate the transition to a climate-neutral international economy. In particular, this includes the modelling and integration of multimodal logistics networks supported by artificial intelligence and the Internet of Things, which can dynamically increase the utilisation of assets and resources within real-world logistics service provider networks.

Therefore, logistics activities in Ukraine are carried out in line with the priorities for international economic development, which include the transition to

climate neutrality. A key component of these activities is the development of multimodal logistics networks, which will facilitate the climate-neutral management of global supply chains.

References:

1. Ukraine's National Transport Strategy for the period up to 2030: approved by Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 430-r of 30 May 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
2. Sustainable Logistics Strategy for Ukraine for the period up to 2030. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf>
3. Law of Ukraine «On Multimodal Transportation». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text>
4. Khomenko I., Gorobinska I., Horobinskyi A. Implementation of world experience in organizing multimodal transport in Ukraine in the context of ensuring sustainable development. *City Development*. 2025. Vol. (1 (05)). P. 133–141. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-19>
5. Pron S. V. Research of the world trends of multimodal transportation. *Market Infrastructure*. 2021. Vol. 54. P. 20-24.

СЕКЦІЯ 3 - МІЖНАРОДНЕ СЕРЕДОВИЩЕ БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГУ

Людмила ГАВРИЛЮК-ЄНСЕН, Вікторія ВІВЧАР
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний міжнародний бізнес функціонує в умовах підвищеної нестабільності, що зумовлено низкою геополітичних викликів, які суттєво впливають на економічні процеси у світі. Глобалізація, що протягом тривалого часу визначала стратегічні орієнтири компаній, нині зазнає трансформації під тиском військових конфліктів, політичних протистоянь, посилення протекціонізму, енергетичних криз та технологічної конкуренції між провідними державами. У таких умовах стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку міжнародних компаній, оскільки дозволяє аналізувати можливі ризики, адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та формувати гнучкі бізнес-стратегії. Метою дослідження є аналіз особливостей стратегічного управління міжнародним бізнесом в умовах сучасних геополітичних викликів та визначення ключових інструментів адаптації компаній до нестабільного глобального середовища.

Геополітичні фактори дедалі більше визначають особливості ведення міжнародного бізнесу. Події останніх років, включно з війною в Україні, конфліктами на Близькому Сході та зростаючою напруженістю у Східній Азії, порушили традиційні ланцюги постачання та знизили передбачуваність світових ринків. Санкційна політика, спрямована проти окремих держав та корпорацій, ускладнює міжнародні фінансові операції й обмежує співпрацю в окремих галузях. Торговельні війни та захисні заходи, які застосовують США, Європейський Союз та Китай, суттєво впливають на доступ до ринків і змінюють правила світової торгівлі. Енергетичні кризи загострюють боротьбу за ресурси, а глобальна технологічна конкуренція у сферах штучного інтелекту, напівпровідників та біотехнологій примушує бізнес орієнтуватися не лише на економічну доцільність, а й на безпекові аспекти.

Стратегічне управління в таких умовах виконує роль системного підходу до прогнозування розвитку подій і вибору оптимальних напрямів дій компанії. Його важливість полягає у здатності забезпечити довгострокову стабільність бізнесу шляхом формування адаптивних стратегій, які враховують ймовірність політичних та економічних шоків. Міжнародні компанії все частіше застосовують моніторинг політичних та регуляторних змін, аналіз санкційних

обмежень, оцінку ризиків конкретних регіонів та прогнозування еволюції глобальних ланцюгів постачання. Такий комплексний аналіз дозволяє своєчасно реагувати на виклики та мінімізувати можливі збитки.

Стратегічне управління розглядається нами як система прийняття довгострокових рішень, що включає аналіз, планування, реалізацію та контроль стратегічних цілей підприємства. В умовах геополітичної нестабільності воно набуває рис адаптивності та резильєнтності, оскільки передбачає не лише формування базового стратегічного курсу, а й постійне коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Одним із ключових інструментів стратегічного управління є сценарний аналіз, який передбачає моделювання можливих варіантів розвитку подій – від оптимістичного до кризового. Компанії заздалегідь розробляють альтернативні стратегії, готують плани переміщення виробничих потужностей, визначають резервні логістичні маршрути та адаптують інвестиційні рішення залежно від геополітичної ситуації. Важливим напрямом є диверсифікація ринків і постачальників, що дає змогу уникнути залежності від окремих країн. У цьому контексті набувають популярності моделі на кшталт «China+1», які дозволяють компаніям зберігати виробничі потужності у кількох країнах і таким чином знижувати операційні ризики.

Не менш важливим є формування стратегічних альянсів, партнерств та спільних підприємств, які сприяють зміцненню позицій на окремих ринках, полегшують доступ до ресурсів та дають змогу краще враховувати локальну специфіку. У багатьох випадках локалізація виробництва допомагає зменшити вплив регуляторних та митних бар'єрів, а також зміцнює імідж компанії в країні присутності. Значну роль відіграють також інвестиції у цифрові технології, які забезпечують вищу точність прогнозування попиту, цифровізацію логістичних процесів, автоматизацію виробництва та підвищення кібербезпеки.

Державна політика при цьому також суттєво впливає на формування стратегій міжнародного бізнесу. Уряди країн дедалі активніше створюють власні програми підтримки експорту та залучення інвестицій, одночасно запроваджуючи обмеження для іноземних компаній у стратегічних секторах. Санкційні режими, експортний контроль, регулювання технологічного доступу, нові стандарти безпеки – усе це формує нові умови роботи для бізнесу. Тому компанії повинні забезпечувати відповідність законодавчим нормам, передбачати зміни у політиці держав та враховувати їх при ухваленні стратегічних рішень.

Отже, стратегічне управління в умовах сучасних геополітичних викликів стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності міжнародних компаній. Ефективна адаптація бізнесу до нестабільного глобального середовища потребує поєднання сценарного планування, диверсифікації, глобальних ланцюгів постачання, розвитку стратегічних партнерств та активного впровадження цифрових технологій.

Перелік використаних джерел:

1. Галазюк, Н. М. (2013). Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку. *Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси*, (10 (2)), 56-62.
2. Потлов, М. М. (2024). Стратегічні пріоритети розвитку міжнародного бізнесу в умовах геополітичних конфліктів.
3. Стужук, Р. (2024, September). СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ. In *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Modern Science: Exploring Theories, Innovations and Practical Solution»*(September 9-11, 2024. Odesa, Ukraine). *European Open Science Space*, 2024. 132 p. (p. 23).

Олександра БРАТКО, Олександр БРАТКО
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

АДАПТАЦІЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПОРТЕРІВ ДО УМОВ SEASHORING ТА FRIENDSHORING У МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГАХ ЖИВЛЕНЬ ЄС

Важливим елементом сучасної міжнародної економіки є глобальні ланцюги постачання, які забезпечують рух товарів між країнами. Ще донедавна формування ланцюгів постачання здійснювалося на основі принципів економічної ефективності, мінімізації витрат та глобальної спеціалізації виробництва. Проте, COVID-19, геополітичні конфлікти та особливо розв'язана Росією повномасштабна війна проти України значною мірою дестабілізували міжнародні ланцюги постачання, в значній мірі і у європейському регіоні. У відповідь на зростання перебоїв у постачанні провідні країни світу почали переглядати свої логістичні стратегії, змінювати структуру логістичного ланцюга. У цьому контексті все більшого поширення набули концепції neashoring та friendsoring, в основі яких знаходиться перенесення виробництва та постачання до географічно ближчих або політично дружніх та надійних партнерів.

Європейський союз у своїй економічній політиці дедалі більше орієнтується на стратегію «de-risking», яка спрямована на зниження залежності від нестабільних постачальників, їх диверсифікацію та розвиток партнерських зв'язків із країнами, які поділяють спільні як політичні, так і економічні цінності, що відкриває значні можливості для України.

Україна має значний потенціал для інтеграції у регіоналізовані ланцюги постачання ЄС завдяки географічній близькості до ринку, наявності ресурсного та виробничого потенціалу, а також інтеграції у європейській торговельній мережі.

В умовах нової архітектури міжнародної торгівлі на перший план виходять цифрові інструменти, що спонукає українських експортерів більш активно використовувати цифрові маркетингові інструменти для формування довгострокових партнерських зв'язків із європейськими компаніями. Саме вони сприяють зменшенню інформаційних бар'єрів, прискорюють пошук партнерів і підвищують конкурентоспроможність українських компаній у європейських ланцюгах постачань.

Ключовими напрямками адаптації цифрових маркетингових стратегій українських експортерів є:

1. Розвиток B2B – цифрових платформ та електронних торговельних майданчиків. Для українських експортерів важливим напрямом є використання:
 - міжнародних B2B маркетплейсів (Alibaba, Europages);
 - галузевих цифрових платформ ЄС;
 - професійних бізнес-мереж.

Такі інструменти дозволяють скоротити транзакційні витрати пошуку партнерів, підвищують видимість компанії на міжнародних ринках.

2. Використання data-driven маркетингу для аналізу ринків ЄС, що дозволяє більш точно визначати перспективні сегменти ринку та адаптувати експортні стратегії до вимог європейських партнерів.

3. Формування цифрового бренду надійного постачальника. Це реалізується через корпоративні веб-ресурси, професійні мережі, цифрові PR-інструменти.

4. Впровадження цифрових технологій простежуваності постачання через використання цифрових систем traceability; технологій блокчейн; цифрових платформ управління ланцюгами постачання.

5. Інтеграція ESG- комунікацій у маркетингові стратегії. В цьому контексті важливим є комунікація екологічних стандартів виробництва; використання цифрових платформ для звітності про сталий розвиток. Таким чином, адаптація цифрових маркетингових стратегій українських експортерів у контексті зміни міжнародних ланцюгів постачання ЄС повинна носити комплексний характер.

Перелік використаних джерел:

1. OECD. Supply Chain Resilience Review. Paris, 2023.
2. Kotler P., Keller K., Chernev A. Market Management. Pearson, 2022.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ У КОМУНІКАЦІЙНУ СТРАТЕГІЮ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Глобалізація економіки та цифровізація бізнес-процесів зумовлюють потребу в нових підходах до управління взаємовідносинами з клієнтами. Для міжнародних корпорацій CRM-системи (Customer Relationship Management) стали важливим інструментом формування комунікаційної стратегії, оскільки дозволяють інтегрувати маркетингові, сервісні та аналітичні процеси на різних географічних ринках. Водночас оцінка ефективності таких інвестицій залишається складним завданням, що потребує використання системи взаємопов'язаних показників [1; 2].

Впровадження CRM-системи у діяльність міжнародних корпорацій є не лише технологічним оновленням, а й трансформацією бізнес-процесів та управлінських підходів. Ефективність інтеграції залежить від здатності компанії поєднати маркетингові цілі з функціональними можливостями CRM-платформи [3;4]. У міжнародному бізнесі дані системи відіграють особливу роль, оскільки компанії взаємодіють із клієнтами у різних часових поясах, культурних середовищах і регуляторних умовах. За таких обставин CRM-платформи дозволяють централізовано управляти комунікаціями, накопичувати дані про клієнтів та персоналізувати взаємодію на глобальному рівні [5].

Оцінка ефективності CRM повинна охоплювати не лише технічні або фінансові показники, а й комунікаційні результати взаємодії з клієнтами. Доцільним є використання системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє комплексно оцінити результати впровадження CRM (Таблиця 1).

Таблиця 1

Система KPI для моніторингу ефективності комунікацій у CRM-середовищі

Категорія KPI	Назва метрики	Інструмент вимірювання (CRM-метод)	Значення для міжнародного бізнесу
Операційна	час реакції на запит	автоматичний лог-таймер часу між запитом та відповіддю	мінімізація затримок у глобальних часових поясах
Комунікаційна	коефіцієнт залучення	трекінг переходів за посиланнями та читання повідомлень	визначення найбільш ефективних каналів для регіону
Економічна	коефіцієнт конверсії	воронка продажів (Sales Funnel analysis) у CRM	оцінка результативності комунікаційної стратегії
Ціннісна	довготривала цінність клієнта (Customer Lifetime Value)	аналіз історії покупок та частоти взаємодій	прогнозування прибутковості сегментів клієнтів
Репутаційна	коефіцієнт відтоку	моніторинг активності клієнтів (RFM-аналіз)	виявлення критичного рівня незадоволеності клієнтів

Використання комплексної системи KPI, що поєднує операційні, комунікаційні та економічні метрики, дозволяє об'єктивно оцінити ефективність CRM-систем, які завдяки вбудованим інструментам аналітики та прогнозування забезпечують глибоке розуміння поведінки клієнтів для формування персоналізованих стратегій, що в результаті підвищує загальну результативність комунікацій та зміцнює конкурентні позиції міжнародного бізнесу на глобальних ринках.

Перелік використаних джерел:

1. Payne A., Frow P. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge University Press, 2020. URL: <https://doi.org/10.1017/9781108775458>.
2. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Springer, 2023.
3. Buttle F. A., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies (4th ed.). London, 2019. URL: <https://doi.org/10.4324/9781351016551>.
4. Rigby D. K., Ledingham D. CRM Done Right. Harvard Business Review, 2023.
5. Chaudhary R., Gupta A. Impact of CRM on Customer Retention in Global Markets. Journal of Strategic Marketing, 2022. URL: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1986432>

Софія КНИШ, Вікторія ГОМОТЮК
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МНК

В умовах розвитку світових економічних процесів глобалізація виступає впливовим чинником зміни діяльності міжнародних компаній (МНК). Процес стирання торговельних бар'єрів та уніфікація споживчих переваг змушують компанії змінювати звичні їм підходи до маркетингу. Конкурентоспроможність на світовому рівні тепер залежить від здатності МНК інтегрувати глобальні стандарти якості з гнучкими локальними рішеннями, що дає змогу залишати й далі свої позиції на ринку та забезпечувати ефективність діяльності [1].

Глобалізація створює один єдиний інформаційний простір, де цифрові технології та соціальні медіа дозволяють МНК формувати глобальну спільноту лояльних споживачів. Це нівелює географічні кордони та дозволяє використовувати Big Data для персоналізації пропозицій у реальному часі [6]. Маркетингова стратегія вже не розглядається як кілька дій, а як ціла система управління вартістю бренду в глобальному рівні.

Стратегічна дилема – це стандартизація проти адаптації. Головним фактором впливу глобалізації є вибір між двома стратегічними підходами. Глобальна стандартизація передбачає пропонування схожих товарів для всіх ринків, що дозволяє досягти значного ефекту масштабу та зниження витрат на виробництво і просування [2]. Проте культурні та правові особливості деяких країн вимагають своєї адаптації. Цей підхід «думай глобально, дій локально» дає змогу МНК змінювати та покращувати продукт і комунікації, зберігаючи при цьому ідентичність бренду [3]. Вибір між цими підходами залежить від особливості товару, рівня конкуренції та культурних відмінностей між ринками [4].

У глобальному середовищі бренд стає не просто торговою маркою, а гарантією якості та довіри. Створення успішного бренду є питанням виживання підприємства, оскільки він дозволяє протистояти ціновій конкуренції та засиллю «продуктів-близнюків». Забезпечити розроблення конкурентоспроможної стратегії може методика, що включає: аналіз ринкової ситуації, конкурентний аналіз, сегментацію споживачів та розробку ідентичності бренду [5]. Успішний глобальний бренд дає емоційну прив'язаність, за яку споживачі готові платити преміальну ціну незалежно від локації.

Таким чином, глобалізація перетворює маркетинг МНК на складну мережеву систему. Ефективність та успішність компанії на світовому ринку забезпечується через грамотну побудову бренду, що поєднує глобальну впізнаваність із повагою до цінностей споживача. Тільки такий інтегрований підхід дозволяє перетворювати глобальні виклики на стійкі конкурентні переваги.

Перелік використаних джерел:

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). Marketing Management (16th ed.). Pearson. URL: <https://www.google.com/search?q=https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003003/>
2. Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>
3. Svensson, G. (2001). “Glocalization” of business activities: a “glocal” strategy, perspective and multivariate typology. Management Decision. URL: https://www.google.com/search?q=https://www.researchgate.net/publication/242337622_Glocalization_of_business_activities_a_glocal_strategy_perspective_and_multivariate_typology
4. Schmid, S., & Kotulla, T. (2011). 50 years of research on international marketing standardization and adaptation. ResearchGate. URL: https://www.google.com/search?q=https://www.researchgate.net/publication/228135967_50_Years_of_Research_on_International_Marketing_Standardization_and_Adaptation

5. Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Multinational Enterprises and the Global Economy. Edward Elgar Publishing. URL: <https://www.google.com/search?q=https://www.e-elgar.com/shop/gbp/multinational-enterprises-and-the-global-economy-9781847201225.html>

6. Digital Marketing Institute. (2023). The Impact of Globalization on Marketing. URL: <https://www.google.com/search?q=https://digitalmarketinginstitute.com/blog/the-impact-of-globalization-on-marketing>

Олег ЛЕГКИЙ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

РОЛЬ LLM В ОПТИМІЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

Швидке поширення цифровізації та розвиток штучного інтелекту докорінно змінюють процеси й інструментарій сучасного маркетингу. Великі мовні моделі (LLM) сьогодні використовуються фахівцями міжнародних компаній не лише для генерування звітів чи створення креативів, а передусім як потужний аналітичний інструмент, що допомагає структурувати масиви даних, знаходити закономірності та тестувати бізнес-гіпотези.

Прикладна цінність AI у маркетингу пов'язана з автоматизацією рутинних процесів (реклама, аналітика, контент-операції, комунікації), що вивільняє час для стратегічної роботи. Однак автоматизація не замінює людського досвіду: отримані результати потребують критичного аналізу та перевірки. Для міжнародної компанії це означає потребу в процесному дизайні застосування LLM: стандартизованих ролях («аналітик», «стратег», «CFO-критик»), контролі вхідних даних, єдиних форматах вихідних результатів і логуванні рішень. Отже, штучний інтелект варто сприймати як асистента або молодшого спеціаліста, якому для ефективної роботи потрібні максимально деталізовані інструкції та контекст [1].

Агенція цифрового маркетингу KoalaMasters має у своєму портфоліо багато міжнародних компаній-клієнтів [2]. На основі практичного досвіду аутсорсингової роботи у сфері цифрового маркетингу можна запропонувати п'ять ключових порад щодо оптимізації робочих процесів у цій сфері.

1. Роль конкурентного аналізу. Його доцільно проводити практично завжди під час роботи з будь-яким основним каналом цифрових маркетингових комунікацій. На противагу простому запиту із завданням на порівняння доречно аналізувати діяльність конкурентів за чітко заданою структурою відповідно до конкретних потреб компанії. Наприклад, використовувати фреймворк «Jobs to Be Done» для пошуку контентних прогалин у суперників і пропонувати ідеї, які можна використати натомість.

2. Чіткість оформлення технічного завдання. Якщо не задавати конкретні рамки роботи для моделі – за аналогією до цілей SMART, – LLM часто намагатиметься просто догодити користувачеві, а не надати глибокий експертний фідбек. Рекомендується формувати чітке технічне завдання за формулою, яку пропонує Позняк А. (як і низка інших фахівців у тій чи іншій інтерпретації): [Роль] + [Контекст / Дані] + [Задача] + [Обмеження / Формат відповіді].

3. Статичні дані на противагу динамічним. Як і в класичній статистиці та економетричних моделях, звіт із GA4 / GAds у вигляді разового зрізу фахівець може легко оглянути й оцінити самостійно. Натомість експортовані файли із систем аналітики, які містять динаміку в часі, забезпечують якісніше виконання завдань на виявлення тенденцій: сезонності, факторів падіння чи зростання, взаємозв'язків між бюджетом і якістю лідів, класифікацій (до прикладу, ABC / XYZ), а також сценаріїв перерозподілу бюджетів. Таким чином, ефективним є підхід «надати датасет і поставити завдання як аналітику-стратегу»: пошук прихованих патернів, виокремлення метрик із найбільшим впливом, пояснення причин недовиконання, рекомендації щодо алокації бюджету. Звісно, без людської перевірки автоматизований результат може містити недоліки та не враховувати специфічні обмеження конкретного ринку [1, с. 53].

Проте, модель здатна обробляти десятки залежностей одночасно, не переносючи власних упереджень.

4. Контент рекламних модулів. Моделі часто схильні до стереотипізації, «культурних галюцинацій» і не завжди «відчувають» реальну аудиторію, особливо в контексті міжнародних ринків. Креативи варто створювати обережно, із дуже ретельно підготовленим технічним завданням, і використовувати ШІ радше для критики (у ролі «скептика») чи для того ж конкурентного аналізу. У створенні текстового контенту вже можна надати більше свободи. Натомість, якщо йдеться про економію часу фахівця, набагато ефективніше доручати LLM перевірку або створення технічних файлів, що вимагають високої точності: XML-фідів, скриптів конверсій, регулярних виразів тощо.

5. Реверс-інжиніринг власних рішень, бюджетів і навіть відповідей AI.LLM у ролі фінансового скептика має знаходити неточності в налаштуванні GTM, каналах і прогнозах конверсій, ставити «незручні» запитання й змушувати команду мислити категоріями ROI та юніт-економіки, аналізувати сформовані стратегії, причини редизайну чи зміни структури сайту конкурента. ШІ бачить патерни й може підказати, наприклад, що конкурент повністю сфокусувався на B2B-сегменті, ігноруючи інший пласт аудиторії. Крім того, корисно здійснювати реверс-інжиніринг результатів роботи самого ШІ для перевірки логіки його висновків.

Таким чином, LLM у міжнародному діджитал-маркетингу підсилює швидкість аналізу та дисциплінує мислення лише за умови правильної постановки завдань, використання релевантних даних і критичної перевірки висновків. Упровадження інструментів LLM дає змогу суттєво оптимізувати

маркетингові процеси та реалізувати підходи data-driven marketing, однак важливо пам'ятати, що ШІ – це насамперед інструмент для валідації ідей і структурування рутинних та технічних завдань, а не фінальна інстанція для прийняття рішень. Нею і надалі має залишатися досвідчений фахівець відділу маркетингу.

Перелік використаних джерел:

1. Воронюк А. Твій AI-маркетолог: Як вивільнити 15,5 годин щотижня з маркетингової рутини / Антон Воронюк. Київ : ArtHuss, 2025. 200 с.
2. Koala Masters Digital Agency official website URL: <https://koalamasters.com/> (дата звернення: 09.03.2026).
3. Позняк А. 5 ШІ-промтів від СМО для щоденного використання. Vector. 2026. URL: <https://vctr.media/ua/5-shi-promtiv-vid-smo-dlya-shhodennogo-vykorystannya-312159/> (дата звернення: 09.03.2026).

Ярослав ЛІСНЯК, Стефні Піс НДУКУБА
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Інноваційні інструменти трейд-маркетингу в контексті євроінтеграційних процесів являють собою набір цифрових і технологічних рішень, спрямованих на оптимізацію взаємодії між виробниками, дистриб'юторами та ритейлерами, з урахуванням адаптації до норм Європейського Союзу, таких як GDPR, Green Deal та стандарти стійкості. Ключовими аспектами є інтеграція штучного інтелекту (ШІ) для персоналізованих промоцій, використання великих даних для аналізу поведінки покупців у точках продажу та застосування доповненої реальності (AR) для віртуальних демонстрацій товарів. Наприклад, інструменти на кшталт платформ Trade Promotion Management (TPM) від SAP дозволяють автоматизувати планування акцій, тоді як системи на базі AI, подібні до тих, що застосовує Unilever, оптимізують розміщення товарів у магазинах. Згідно з даними McKinsey, у 2025 році 88% компаній у Європі використовують ШІ у маркетингових функціях, що сприяє зростанню ефективності на 15-20%, а в контексті євроінтеграції України це відповідає вимогам Ukraine Facility, де адаптація до EU standards може додати 2-3% до ВВП через поліпшення торгівлі [1]. Євроінтеграція стимулює переорієнтацію трейд-маркетингу на стійкість, де 70% європейських споживачів віддають перевагу екологічним продуктам, що вимагає інновацій у ланцюжках постачань для відповідності регуляціям ЄС [2].

Технологічна база інноваційних інструментів трейд-маркетингу включає штучний інтелект для прогнозування попиту та персоналізації промоцій, як у системах predictive analytics від Google Cloud, де алгоритми аналізують дані з POS-терміналів; обробку великих даних (big data) для сегментації аудиторії з

дотриманням GDPR; а також доповнену реальність (AR) та віртуальну реальність (VR) для інтерактивних дисплеїв у магазинах, наприклад, у платформах від IKEA для віртуального розміщення товарів. Блокчейн застосовується для забезпечення прозорості ланцюжків постачань, як у ініціативах Nestlé для відстеження стійких матеріалів, що відповідає EU Green Deal. Згідно з DCO, до 2025 року 59% компаній впроваджують ІІІ для ефективності, з акцентом на локалізовані моделі для ринків, що розвиваються, тоді як в Європі 67% інвестицій спрямовані на цифрову інфраструктуру [3]. У контексті євроінтеграції, Міністерство цифрової трансформації України інтегрує ці технології через програми на кшталт Diia для B2B-комунікацій, забезпечуючи сумісність з європейськими стандартами даних і приватності [2]. Ці технології не лише підвищують конкурентоспроможність, але й адаптують трейд-маркетинг до постпандемійних викликів, з фокусом на гібридні моделі онлайн-оффлайн торгівлі.

Існує низка переваг інноваційних інструментів трейд-маркетингу в контексті євроінтеграційних процесів. Автоматизація промоцій через ІІІ скорочує витрати на 20-30%, як показує McKinsey, дозволяючи українським компаніям адаптуватися до EU markets з прогнозованим зростанням експорту на 25% [1]. Інтеграція ESG-критеріїв у ланцюжки постачань, відповідно до Green Deal, підвищує лояльність споживачів на 37%, з потенціалом створення 700 тис. робочих місць у ЄС [3]. Використання big data для таргетованих акцій у ритейлі збільшує конверсію на 15-20%, як у європейських фірмах, що впроваджують GDPR-сумісні інструменти [4]. Євроінтеграція через інструменти на кшталт blockchain знижує ризики фальсифікацій на 25%, сприяючи доступу до ринку ЄС обсягом 118 млрд євро [2]. Цифрові платформи для B2B-торгівлі, як рекомендовано Deloitte, додають 150-275 млрд дол. вартості, з 88% компаній, що використовують ІІІ для інновацій [1].

При цьому для трейд-маркетингу в контексті євроінтеграційних процесів існує низка викликів та обмежень. Для прикладу, етичні питання, такі як упередженість алгоритмів ІІІ (наприклад, дискримінація за демографічними ознаками в персоналізованих промоціях), призводять до ризиків порушення GDPR, з потенційними штрафами до 4% від обороту, тоді як 50% компаній стикаються з проблемами прозорості, за McKinsey [1]. Конфіденційність даних викликає занепокоєння щодо адаптації до EU standards, з 37% українських бізнесів, що не повністю впровадили регуляції, за Deloitte [2]. Економічні виклики включають високу вартість впровадження для МСБ (інвестиції перевищують 20% бюджету для 46% компаній), обмежуючи доступність у країнах, що розвиваються, з потенціалом втрат ВВП до 1,5% від торговельних бар'єрів [3]. Технічні обмеження, як складність інтеграції legacy systems, гальмують трансформацію, з 42% проєктів, що провалюються, за Gartner [4]. Соціальні виклики проявляються в опорі змінам через страх втрати робочих місць (28% працівників турбуються про автоматизацію), з ризиком збільшення нерівності, як у Європі, де лише 18% компаній досягли зрілості в ІІІ [1].

Ринок інноваційних інструментів трейд-маркетингу демонструє стрімке зростання в Європі, з обсягом цифрової трансформації 405 млрд дол. у 2025 році та прогнозом 518 млрд дол. у 2026 році, з CAGR 28% до 2034 року, де 88% компаній інвестують у ШІ для маркетингу [4]. У контексті євроінтеграції України, ринок адаптується до EU standards, з інвестиціями в digital infrastructure, що плануються на рівні 67%, за DCO [3]. Прикладами впровадження є Unilever, де ШІ-оптимізація промоцій знизил витрати на 20%, та Procter & Gamble, що використовує AR для віртуальних дисплеїв, підвищивши продажі на 15%; в Україні, компанії на кшталт Roshen інтегрують ТРМ-системи для експорту до ЄС, знизивши плинність на 10% [2]. McKinsey зазначає, що європейські фірми досягають 20-30% скорочення витрат через end-to-end трансформацію, з фокусом на fintech та retail, де 75% цінності від ШІ [1]. Продуктивність зросла на 25-35% завдяки інструментам, з акцентом на Indo-Asia та Europe для глобальної інтеграції [3].

Перспективи розвитку на 2025-2026 роки вказують на глибшу інтеграцію ШІ та стійкості, з 75% компаній, що вважають ШІ бізнес-необхідністю для трейд-маркетингу, додаючи 150-275 млрд євро вартості [4]. Тенденції включають посилення регуляцій, як EU Green Deal для ESG в промоціях, з потенціалом 700 тис. робочих місць, та адаптацію України через Ukraine Facility для вирівнювання з AVMSD [2]. Гібридні моделі ШІ з людським наглядом забезпечать баланс, з фокусом на мультимодальні кампанії (AR, VR), як прогнозує DCO, де 59% компаній реалізують вигоди від AI [3]. McKinsey прогнозує еволюцію до agentic AI, з 88% організацій, що розширюють використання для персоналізації, що зробить інструменти доступнішими для МСБ через SaaS [1]. Геополітичні виклики сповільняють, але прискорять цифризацію, з акцентом на cybersecurity та data ecosystems.

Отже, інноваційні інструменти трейд-маркетингу в контексті євроінтеграційних процесів у 2024-2026 роках трансформують галузь, підвищуючи ефективність через ШІ (88% компаній) та адаптивність до EU standards, дозволяючи реагувати на виклики, як уповільнення зростання (2-4%) та споживчі зрушення. Вони забезпечують економічні переваги, як доступ до ринку ЄС, але вимагають вирішення етичних (упередженість), технічних (інтеграція) та соціальних проблем (довіра, 71%). Перспективи пов'язані з ширшою доступністю та інтеграцією, що зробить трейд-маркетинг більш стратегічним, стійким та людиноцентричним, з потенціалом 4 трлн дол. продуктивності, за умови відповідального підходу.

Перелік використаних джерел:

1. McKinsey technology trends outlook 2025: звіт / McKinsey & Company. [Нью-Йорк]: McKinsey & Company, 2025. 45 с. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech>.

2. Deloitte Future of Ukraine: звіт / Deloitte Insights. [Київ]: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2024. 95 с. Режим доступу:

<https://www.deloitte.com/ua/en/what-we-do/capabilities/deloitte-future-of-ukraine.html>.

3. DIGITAL ECONOMY TRENDS 2025: звіт / Digital Cooperation Organization. [Ріяд]: DCO, 2024. 205 с. Режим доступу: <https://dco.org/wp-content/uploads/2024/12/Digital-Economy-Trends-2025.pdf>.

4. Europe Digital Transformation Market Size & Growth, 2034: звіт / Market Data Forecast. [Хайдарабад] : Market Data Forecast, 2024. 130 с. Режим доступу: <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-digital-transformation-market>.

Дмитро ЗІНЧУК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

МАРКЕТИНГ ПОДІЙ ЯК ВАЖЛИВИЙ КОМПОНЕНТ КОМПЛЕКСУ ПРОСУВАННЯ (PROMOTION MIX)

Комплекс просування (Promotion Mix) є одним із ключових елементів маркетингової стратегії сучасного підприємства. Він являє собою поєднання маркетингових інструментів, спрямованих на популяризацію продукту чи бренду та стимулювання продажів. До основних інструментів Promotion Mix належать реклама, особисті продажі, стимулювання збуту та зв'язки з громадськістю (PR) [1]. Серед них особливе місце посідає маркетинг подій або event-маркетинг, який сформувався в межах PR на початку 1990-х років у рамках концепції інтегрованих маркетингових комунікацій.

Маркетинг подій – це організація та проведення спеціально розроблених заходів, що забезпечують безпосередню взаємодію бренду з цільовою аудиторією [2]. На відміну від традиційної реклами, яка є неособистою формою комунікації, event-маркетинг створює живе емоційне середовище. Споживачі не лише отримують інформацію, а й особисто відчують цінності компанії, її атмосферу та філософію. Це дозволяє перейти від пасивного сприйняття до активної участі.

Основна мета маркетингу подій полягає у формуванні позитивного іміджу бренду, підвищенні лояльності клієнтів та створенні міцного емоційного зв'язку між споживачем і компанією. PR (зв'язки з громадськістю) як частина Promotion Mix спрямований саме на це. За визначенням Інституту зв'язків з громадськістю (Велика Британія), PR – це плановані, тривалі зусилля, спрямовані на створення та підтримку доброзичливих відносин і взаєморозуміння між організацією та громадськістю. Сем Блек визначає PR як мистецтво і науку досягнення гармонії через взаєморозуміння, що ґрунтується на правді та повній поінформованості. Товариство зв'язків з громадськістю Америки трактує його як систему зв'язків з громадськістю, яка передбачає багатогранну діяльність щодо поліпшення взаємовідносин [3].

У межах PR маркетинг подій став самостійним напрямом, що швидко розвивається. Багато компаній з різних сфер діяльності використовують його, щоб стати ближчими до своїх клієнтів і брати активну участь у їхньому житті та інтересах. Такі події надають клієнтам можливість детальніше ознайомитися з політикою компанії та її цінностями, зрозуміти, чи можуть вони довіряти виробнику товарів або послуг.

До основних цілей PR-кампанії, частиною якої є маркетинг подій, належать: створення сприятливого іміджу компанії та підвищення її репутації; посилення позицій бренду на міжнародній арені; формування сильної емоційної взаємодії між споживачем і організацією/брендом; правильне позиціонування бренду у свідомості споживача; залучення нової цільової аудиторії [2].

Організація заходів або участь у них підвищує впізнаваність бренду, допомагає продемонструвати можливості компанії, знайти партнерів і побудувати міцні взаємовідносини з покупцями. Партнери та клієнти отримують можливість особисто взаємодіяти з брендом, що дозволяє переконатися в його надійності. Заходи також сприяють підвищенню лояльності цільової аудиторії. Люди відвідують конференції, семінари, презентації, виставки, ярмарки та майстер-класи, щоб налагодити корисні контакти, отримати нові знання та приємно провести час. Такий позитивний досвід взаємодії створює сильний емоційний зв'язок із брендом. Люди асоціюватимуть позитивні емоції від заходу з компанією, яка його організувала.

Серед ключових переваг маркетинг подій як компонента Promotion Mix варто виділити високу ступінь залученості цільової аудиторії, можливість демонстрації конкурентних переваг і унікальності продукту, формування довіри через особисте спілкування, підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів і зміцнення відносин з існуючими. Особливо ефективним він є в умовах високої конкуренції та при просуванні преміальних товарів і послуг, де емоційна складова відіграє вирішальну роль.

Таким чином, маркетинг подій є потужним сучасним інструментом комплексу просування. Він успішно доповнює традиційні методи (рекламу, особисті продажі, стимулювання збуту) і дозволяє не лише стимулювати короткострокові продажі, а й будувати довгострокові емоційні відносини з аудиторією. Інтеграція маркетинг подій в загальну маркетингову стратегію підприємства є запорукою конкурентних переваг у сучасних ринкових умовах.

Перелік використаних джерел:

1. Getz, D., & Page, S.J. Event Studies: Theory and Management for Planned Events (5th ed.). Routledge. 2024. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003374251> (Last accessed 06.03.2026)
2. Hoyle H. Leonard. Event marketing: how to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions // John Wiley & Sons, Inc. New York, 2002. – 252 р. URL: <https://images.template.net/wp-content/uploads/2015/10/02225558/corporate-event-marketing-plan.pdf> (Last accessed 06.03.2026)

З. Капінус Л. В., Лелека О. О., Кучерина В. П. (2025). Івент-маркетинг як інструмент формування лояльності споживачів продукції підприємства. *Наукові праці НУХТ*, 31(2), 129-138. URL: <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2025-31-2-12> (Last accessed 06.03.2026)

Катерина АДАЛІНА
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ СЕРЕД МОЛОДІ

У сучасну епоху цифрового розвитку соціальні мережі є рушійною силою, що впливає на уявлення молоді про себе та навколишній світ. Постійна зміна трендів, потік публікацій та поява нових вірусних продуктів змінює те, як підлітки бачать власне життя, спонукаючи їх до ідеалізування життя своїх однолітків [2].

Більше чверті користувачів Instagram – це люди віком від 18 до 24 років. Така популярність підкреслює, наскільки легко соціальні мережі впливають на суспільство, що може бути цілком небезпечним, якщо врахувати етичні проблеми та шкідливий вплив на довкілля, що є наслідком надмірного споживання [3], особливо в контексті «швидкої моди» [5].

Цикл прийняття рішень у покоління Z дедалі менший: понад 60 % покупок здійснюються спонтанно, без розгляду та аналізу альтернатив, що також є наслідком емоційно-насиченого маркетингового впливу [4]. Проте, деякі інфлюенсери все ж мають так званий «зелений» вплив [6], що формує готовність приблизно 32% молодих споживачів платити вищі ціни за екологічні товари [4].

Такий стрімкий рівень консюмеризму, стимульований постійними змінами модних тенденцій та пріоритезацією зручності над сталим розвитком, призводить до вкрай небезпечних наслідків для довкілля: щороку 92 мільйони тонн відходів одягу потрапляють на звалища [3].

Враховуючи те, що покоління Z становить приблизно 32 % світового населення і вже займає понад третину світових витрат [2], вкрай важливим є всебічний аналіз проблеми та визначення ефективних шляхів її подолання.

Джеймі Фолькер, адміністраторка програми спеціальної освіти, в інтерв'ю для The Elevator зазначила: «Ми бачимо дітей, які протягом усього дитинства мали миттєвий доступ до всього, тому вміння обходитися без чогось і відкладати задоволення – це навичка, яку сучасна молодь не опанувала і не набула» [1].

Pew Research Center виявив, що, хоча покоління Z, ймовірно, вважає кліматичну кризу однією із головних турбот суспільства, більшість все ж не може сказати “ні” трендам та надмірному споживанню. Основною причиною

такої розбіжності між намірами та поведінкою зумерів є ціна, оскільки екологічні товари, як правило, мають вищу вартість [1].

Gohenry, фінансово-технологічна компанія, що надає фінансові консультації молоді та батькам, пропонує кілька способів, як батьки та діти можуть практикувати та підтримувати критичне споживання [1]:

- стимулювання представників влади до вживання заходів щодо окремих рекламодавців;
- проведення бесід із молоддю на тему розбіжності між намірами та діями;
- поширення концепції критичного мислення серед суспільства;
- розвиток вміння знаходити баланс між надмірним споживанням та отриманням задоволення від покупок.

У своєму блозі Спенсер поділився власними поглядами на визначення поняття «споживач», зазначивши, що його, як правило, «розглядають як щось пасивне й бездумне, тоді як насправді це слід розглядати як щось, що перебуває між процесами створення та споживання» [1].

Таким чином, критичне споживання є досить корисним для молоді. По-перше, воно заохочує до творчості та інноваційних рішень, створює робочі місця для молодих людей. Загалом, споживацтво не є негативним явищем, воно допомагає суспільству почуватися більш згуртованими та залученими [1]. Проте, варто пам'ятати, що споживання має бути усвідомленим процесом.

Перелік використаних джерел:

1. Masshardt A. Is Consumerism Affecting Our Youth? The Receipts. The Elevator. 2024. URL: <https://ochselevator.com/1321/issues/is-consumerism-affecting-our-youth-the-receipts/> (Last accessed: 15.03.2026).

2. Williams A. A New Era of Consumerism Among Teens. LHS Crystal. 2026. URL: <https://lhscystal.org/941/feature/a-new-era-of-consumerism-among-teens/> (Last accessed: 15.03.2026).

3. Kalluri S. The Rise of Careless Consumerism Among Young People. HRB Magazine. 2024. URL: <https://hrbmagazine.org/articles/the-rise-of-careless-consumerism-among-young-people-by-shriya-kalluri/> (Last accessed: 15.03.2026).

4. Samoilenko V. Psychology of influence: how influencers are changing the consumer behavior of young people. The American Journal of Management and Economics Innovations. 2025. URL: <https://theamericanjournals.com/index.php/tajmei/article/view/6252/5778> (Last accessed: 15.03.2026).

5. Вершигора О. Швидка мода проти повільної: як вибирати відповідально. Reinventex. URL: <https://www.reinventex.com.ua/trends/shvidka-moda-proti-povilnoyi-yak-vibirati-vidpovidalno> (Last accessed: 16.03.2026).

6. Nasir Iqbal. Green Influencers: The Power of Social Media in Shaping Eco-Conscious Communities. Advance Social Science Archive Journal. 2023. С. 404.

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ

У сучасному глобальному бізнес-середовищі конкуренція між міжнародними компаніями посилюється через цифровізацію, активний розвиток електронної комерції та підвищення вимог споживачів до індивідуалізованого обслуговування. Традиційні маркетингові інструменти стають недостатньо ефективними для швидкого реагування на зміни попиту, управління великими масивами даних і персоналізації комунікацій. У цьому контексті сучасні маркетингові технології – такі як big data, штучний інтелект, автоматизація маркетингу, CRM-системи та омніканальні стратегії дозволяють компаніям підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати взаємодію з клієнтами та забезпечити стає зростання на міжнародних ринках. Їхнє ефективне впровадження стає критично важливим фактором успіху глобального бізнесу.

Сучасні маркетингові технології є ключовим інструментом ефективного управління міжнародною компанією, оскільки забезпечують глибоку аналітику даних, персоналізацію комунікацій і автоматизацію управлінських процесів. Використання big data дає змогу обробляти великі масиви інформації про поведінку споживачів, ринкові тенденції та конкурентне середовище, що значно підвищує точність прогнозування та обґрунтованість маркетингових рішень [2]. Аналітичні інструменти дозволяють оцінювати ефективність рекламних кампаній, формувати сегменти клієнтів і швидко адаптуватися до змін глобального ринку, що особливо важливо для міжнародних компаній [1].

Важливе місце займає впровадження CRM-систем, які забезпечують централізоване управління даними про клієнтів та дозволяють компаніям персоналізувати комунікації на різних ринках. Використання платформ Salesforce забезпечує узгодженість процесів і стандартизацію сервісу між підрозділами по всьому світу [3]. Паралельно з цим зростає роль штучного інтелекту, який автоматизує рутинні маркетингові процеси, формує персональні рекомендації для клієнтів, оптимізує витрати та підсилює швидкість реакції компанії на зміну попиту [4].

Особливого значення набуває омніканальний маркетинг, що забезпечує цілісний шлях клієнта, поєднуючи онлайн-платформи, мобільні додатки, соціальні мережі та фізичні точки продажу. Такий підхід дозволяє міжнародним компаніям зберігати узгодженість бренду, підвищувати рівень залученості клієнтів та забезпечувати стабільний рівень продажів на різних ринках [5].

Практичні приклади міжнародних корпорацій підтверджують ефективність сучасних маркетингових технологій. Наприклад, Amazon активно

використовує big data й алгоритми штучного інтелекту для побудови рекомендаційних систем, оптимізації логістики та персоналізації покупок, що стало основою її конкурентної переваги на глобальному ринку [6]. Застосування інноваційних маркетингових підходів дозволяє компанії швидко реагувати на зміни попиту, підтримувати високий рівень клієнтського досвіду та масштабувати діяльність у міжнародному середовищі.

Таким чином, сучасні маркетингові технології – big data, CRM-системи, штучний інтелект та омніканальні стратегії формують нову модель управління міжнародною компанією, засновану на даних, автоматизації, персоналізації й гнучкості, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкості на світових ринках. До того ж, сучасні маркетингові технології формують нову модель управління міжнародною компанією, засновану на даних, автоматизації та глибокій персоналізації. Їх ефективне впровадження дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити лояльність клієнтів, швидко адаптуватися до змін ринку та розширювати присутність на глобальному рівні. Використання big data, CRM-систем, штучного інтелекту й омніканальних стратегій є ключовим чинником конкурентних переваг сучасної міжнародної компанії.

Перелік використаних джерел:

1. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 2022. 912 с.
2. IBM Analytics. Big Data in Marketing: How Big Data is Transforming the Marketing Industry. 2020. URL: <https://www.ibm.com/analytics>
3. Salesforce. Salesforce CRM. Official Website. 2024. URL: <https://www.salesforce.com>
4. HubSpot. HubSpot Marketing & CRM Tools. 2024. URL: <https://www.hubspot.com>
5. McKinsey & Company. Artificial Intelligence in Marketing. 2021. 36 с. URL: <https://www.mckinsey.com>
6. Harvard Business Review. Omnichannel Retail Report. 2023. 28 с. URL: <https://hbr.org>

Олександр ЗАВІНСЬКИЙ
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ МЕДІА НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ СПОЖИВАЧАМИ

Вплив управління соціальними медіа на прийняття рішень споживачами полягає в системному використанні контент-стратегій, алгоритмів таргетингу та аналітики даних для формування споживчих уподобань на всіх етапах шляху купівлі – від усвідомлення потреби до післякупівельної лояльності. Ключовими аспектами є інтеграція соціальних платформ у повний customer journey, де ефективне управління (контент, взаємодія, influencer-партнерства)

безпосередньо впливає на імпульсні покупки та вибір бренду. Наприклад, інструменти на кшталт Sprout Social або Hootsuite з вбудованою аналітикою дозволяють відстежувати sentiment і оптимізувати пости в реальному часі, тоді як ШІ-генератори контенту (як у Meta Advantage+) автоматизують персоналізовані кампанії. Згідно з The 2025 Impact of Social Media Marketing Report від Sprout Social, 71% маркетингових лідерів вважають, що соціальні медіа безпосередньо впливають на залучення клієнтів, а 60% відзначають їхній внесок у customer acquisition; водночас 76% споживачів підтверджують, що соціальні мережі вплинули на їхні покупки за останні шість місяців [1]. McKinsey у State of the Consumer 2025 фіксує зростання використання соціальних медіа для дослідження продуктів до 32% (порівняно з 27% у 2023 році), хоча платформи залишаються найменш довіреним джерелом інформації [2]. Gartner підкреслює, що 81% споживачів роблять імпульсні покупки під впливом соціального контенту, а 73% готові перейти до конкурента, якщо бренд не відповідає на соціальних мережах [3].

Технологічна база управління соціальними медіа базується на алгоритмах машинного навчання для персоналізації контенту, обробці природної мови (NLP) для аналізу відгуків і sentiment, а також інструментах візуальної аналітики для моніторингу трендів. Прикладами є платформи Sprout Social з ШІ-інсайтами, що дозволяють прогнозувати поведінку аудиторії, та Meta Advantage+ для автоматичного розміщення реклами з урахуванням алгоритмів платформи. Sprout Social у The State of Social Media 2025 зазначає, що 64% споживачів більш схильні купувати в брендів, які співпрацюють з улюбленими інфлюенсерами, а інструменти автоматизації підвищують конверсію на 15-20% [4]. McKinsey наголошує на ролі цифрових близнюків аудиторії для моделювання рішень, тоді як Gartner фіксує зростання довіри до YouTube (61%) як джерела точної інформації порівняно з іншими платформами [3]. Ці технології створюють замкнений цикл: від збору даних до реального часу коригування стратегії, перетворюючи соціальні медіа на ключовий канал впливу на споживчі рішення.

Ринок управління соціальними медіа демонструє стрімке зростання як каналу впливу на рішення споживачів: за даними Sprout Social, 80% маркетингових лідерів планують перерозподілити бюджети з традиційних каналів на соціальні мережі, а 87% збільшать витрати на платну рекламу та інфлюенсер-маркетинг у 2025 році. Глобальний ринок соціального маркетингу сягнув рекордних обсягів, з прогнозом зростання до 2026 року завдяки імпульсним покупкам (81 % споживачів) і очікуванню відповіді протягом 24 годин (73% користувачів). Прикладами успішного впровадження є бренди, що використовують TikTok і Instagram для прямого впливу на Gen Z (43% більш схильні до покупок через соціальні відкриття), а також компанії, які інтегрують ШІ для персоналізованих відповідей, що підвищує лояльність на 58 %. McKinsey фіксує, що соціальні платформи, попри низьку довіру, суттєво впливають на сприйняття брендів, особливо в категоріях закусок і товарів щоденного вжитку, де 13-32% споживачів шукають інформацію саме там [2].

Продуктивність компаній з ефективним управлінням соціальними медіа зросла на 25-35%, з фокусом на повний customer journey – від awareness (67%) до revenue (56%).

Перспективи розвитку на 2025-2026 роки вказують на глибшу інтеграцію штучного інтелекту та community-driven стратегій, де 30 % споживачів планують збільшити час у соціальних мережах, а бренди перейдуть від вірусності до резонансу та автентичності. Тенденції включають пріоритет human-generated контенту, використання ШІ для швидких відповідей (65 % споживачів комфортні з цим) і соціальний search як основний інструмент дослідження покупок (майже третина споживачів пропускають Google на користь TikTok чи Instagram). Sprout Social прогнозує, що бренди, які фокусуються на взаємодії та surprise-and-delight моментах, отримають перевагу серед Gen Z і Millennials, з потенціалом зростання імпульсних покупок на 15-20%. Gartner підкреслює перехід до платформ з високою довірою (YouTube, Reddit), а McKinsey – необхідність балансу між персоналізацією та етикою даних для збереження довіри [2, 3]. Геополітичні та регуляторні зміни прискорять цифризацію, але вимагатимуть гібридних моделей (ШІ та людський контроль) для доступності малого бізнесу через SaaS-рішення.

Вплив управління соціальними медіа на прийняття рішень споживачами у 2024–2026 роках радикально трансформує маркетингові процеси, підвищуючи ефективність через 76-81% впливу на покупки та 30-35% зростання продуктивності, дозволяючи брендам швидко реагувати на зміни поведінки. Воно забезпечує стратегічні переваги в customer journey, але вимагає уваги до етичних аспектів довіри та регуляторних норм. Перспективи пов'язані з ширшою інтеграцією ШІ та автентичним контентом, що зробить соціальні медіа потужним, етичним і стійким інструментом впливу на споживчі рішення, з потенціалом додаткової вартості в сотні мільярдів доларів за умови відповідального підходу.

Перелік використаних джерел:

1. The 2025 Impact of Social Media Marketing: звіт / Sprout Social. [Чикаго]: Sprout Social, 2025. 25 с. Режим доступу: <https://sproutsocial.com/insights/data/impact-of-social-media-marketing/>.
2. State of the Consumer trends report 2025 : звіт / McKinsey & Company. [Нью-Йорк]: McKinsey & Company, 2025. 45 с. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer>.
3. Gartner Consumer Survey Identifies Most Trusted Social Media Platforms: звіт / Gartner. [Стамфорд]: Gartner, Inc., 2025. 30 с. Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-10-13-gartner-consumer-survey-identifies-most-trusted-social-media-platforms-for-information-accuracy>.
4. The State of Social Media 2025: звіт / Sprout Social. [Чикаго] : Sprout Social, 2025. 40 с. Режим доступу: <https://sproutsocial.com/insights/the-state-of-social-media/>.

ІНФОРМАЦІЙНА ВІЙНА ЯК ЕЛЕМЕНТ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПРОТИСТОЯННЯ

Цифровізація глобального економічного простору радикально змінила характер міжнародної конкуренції. У сучасних умовах інформаційні потоки, репутаційні наративи та цифрові платформи стають інструментами не лише комунікації, а й стратегічного впливу. Інформаційна війна дедалі частіше інтегрується в міжнародні економічні відносини, формуючи новий вимір маркетингового протистояння між державами, транснаціональними корпораціями та політичними акторами.

Метою дослідження є обґрунтування ролі інформаційної війни як інструменту міжнародного маркетингового протистояння в умовах геополітичної нестабільності та цифрової трансформації глобальної економіки. Поняття інформаційної війни тісно пов'язане з трансформацією конфліктів у гібридну форму. Ф. Гоффман визначає гібридні війни як поєднання традиційних, нерегулярних та інформаційних інструментів впливу [1]. У цьому контексті інформація виступає ресурсом стратегічної переваги.

М. Кастельс у концепції мережевого суспільства наголошує, що влада у ХХІ столітті реалізується через контроль комунікаційних мереж і формування смислів [2]. Відтак інформаційний вплив набуває економічного виміру, оскільки здатен визначати поведінку споживачів, інвесторів та партнерів.

У сфері міжнародних відносин дезінформація розглядається як інструмент підриву довіри до інститутів і держав. Згідно з доповідями Європейської служби зовнішніх дій (EEAS), інформаційні операції стали системним інструментом геополітичного впливу [3]. Міжнародний маркетинг традиційно спрямований на формування позитивного іміджу держави або бренду на глобальних ринках. Проте в умовах інформаційної війни маркетингові комунікації набувають характеру протистояння.

Ф. Котлер визначає маркетинг як процес створення цінності та формування відносин із цільовими аудиторіями [4]. У цифрову епоху ця цінність значною мірою формується через інформаційні наративи та онлайн-платформи.

Концепція *nation branding*, розроблена С. Анхольтом, підкреслює, що репутація держави впливає на експорт, туризм, інвестиції та політичну підтримку [5]. Інформаційні атаки можуть суттєво знижувати інвестиційну привабливість та підривати довіру до економічної системи.

Світовий економічний форум у звіті *Global Risks Report 2024* відносить дезінформацію до ключових глобальних ризиків найближчого десятиліття [6], що свідчить про економічну значущість інформаційної безпеки. Соціальні мережі, алгоритми таргетованої реклами та *Big Data* трансформували механізми

міжнародного впливу. Згідно з OECD, цифрові платформи формують нову екосистему глобальної конкуренції [7]. Дослідження Bradshaw і Howard доводять, що організовані інформаційні кампанії активно використовують соціальні мережі для впливу на громадську думку та економічні рішення [8].

У цьому контексті інформаційна війна стає частиною маркетингової стратегії як державної, так і корпоративної. Вона включає управління репутаційними ризиками, стратегічні комунікації, контрнарлативи та кіберзахист. В умовах повномасштабної війни Україна стала об'єктом масштабних інформаційних атак. Водночас держава активно використовує цифрову дипломатію та стратегічні комунікації для формування міжнародної підтримки. Звіти Atlantic Council підтверджують, що інформаційний компонент війни є невід'ємною частиною сучасного геополітичного протистояння [9]. У міжнародному маркетинговому вимірі це означає боротьбу за довіру, інвестиції та політичну солідарність.

Інформаційна війна трансформувалася з допоміжного інструменту конфлікту у структурний елемент міжнародного маркетингового протистояння. У цифрову епоху боротьба за ринки, інвестиції та політичну підтримку відбувається не лише через економічні показники, а й через нарлативи, репутацію та контроль інформаційних потоків [2,5]. Дезінформація стає фактором економічного ризику, здатним впливати на фінансові ринки, споживчу поведінку та міжнародну співпрацю [6,8]. Для держав у стані війни інформаційна безпека перетворюється на компонент економічної безпеки, а стратегічні комунікації на інструмент міжнародного маркетингу. Отже, міжнародні економічні відносини дедалі більше інтегрують інформаційний вимір, формуючи нову модель конкуренції, у якій цифрові платформи та репутаційний капітал стають ключовими ресурсами глобального впливу.

Перелік використаних джерел

1. Hoffman FG. Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars. Arlington: Potomac Institute; 2007. URL: <https://potomacinstitute.org/research-studies/conflict-in-the-21st-century-the-rise-of-hybrid-wars>
2. Castells M. Communication Power. Oxford University Press; 2009. URL: <https://global.oup.com/academic/product/communication-power-9780199567041>
3. European External Action Service. EUvsDisinfo Reports. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/euvdisinfo_en
4. Kotler P, Keller KL. Marketing Management. 15th ed. Pearson; 2016. URL: <https://www.pearson.com>
5. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Palgrave Macmillan; 2007. URL: <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230627727>
6. World Economic Forum. Global Risks Report 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024/>
7. OECD. Digital Economy Outlook 2023. doi:10.1787/93a1f3f0-en

8. Bradshaw S, Howard PN. The Global Disinformation Order 2019. Oxford Internet Institute. URL: <https://demtech.oii.ox.ac.uk/research/posts/the-global-disinformation-order-2019/>

9. Atlantic Council. Disinformation and Russia's War in Ukraine. URL: <https://www.atlanticcouncil.org>

Анна МІСЮРА, Вікторія ГОМОТЮК
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ РЕКЛАМНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЯХ

У сучасних умовах цифровізації економіки підприємства дедалі активніше використовують інноваційні інструменти маркетингових комунікацій. Інтерактивні рекламні технології дають змогу створювати більш ефективну взаємодію зі споживачами та підвищувати результативність міжнародних маркетингових стратегій [1].

Розвиток інформаційних технологій суттєво змінив підходи до просування товарів і послуг. Сучасні споживачі очікують не лише отримання інформації про продукт, а й можливості взаємодії з брендом. Саме тому інтерактивні рекламні технології стали важливим елементом маркетингових комунікацій на міжнародних ринках [2].

Інтерактивна реклама передбачає активну участь користувача у процесі сприйняття рекламного повідомлення. На відміну від традиційної реклами, вона забезпечує двосторонній зв'язок між компанією та споживачем. До найбільш поширених інструментів інтерактивної реклами належать соціальні мережі, інтерактивні банери, чат-боти, гейміфіковані рекламні кампанії, а також технології доповненої та віртуальної реальності [1].

Застосування таких інструментів дозволяє підприємствам краще адаптувати маркетингові повідомлення до особливостей різних міжнародних ринків. Крім того, інтерактивна реклама дає можливість отримувати аналітичні дані про поведінку споживачів, що допомагає оптимізувати маркетингові стратегії [2].

Важливою перевагою інтерактивних рекламних технологій є підвищення рівня залученості аудиторії. Коли споживач взаємодіє з рекламою, він краще запам'ятовує бренд і частіше формує позитивне ставлення до компанії [3].

Попри значні переваги використання інтерактивних рекламних технологій, їх впровадження пов'язане з певними труднощами. До них належать високі витрати на впровадження інноваційних технологій, необхідність підготовки кваліфікованих фахівців та потреба у постійному оновленні цифрових інструментів [3].

Разом з тим, розвиток інформаційних технологій та зростання популярності цифрових платформ створюють значні перспективи для подальшого поширення інтерактивної реклами у міжнародному маркетингу.

Отже, інтерактивні рекламні технології відіграють важливу роль у розвитку сучасних міжнародних маркетингових стратегій. Їх використання дозволяє підвищити ефективність комунікацій із клієнтами та зміцнити конкурентні позиції компаній на глобальному ринку.

Перелік використаних джерел

1. Nils Grashof, Alexander Kopka. Artificial intelligence and radical innovation: an opportunity for all companies? 2022. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-022-00698-3>
2. Zeeshan Akbar, Ahmed Hassaan, Muhammad Mudaber Jamshaid, Muhammad Nouman Siddique, Sikander Niaz. Leveraging Data and Artificial Intelligence for Sustained Competitive Advantage in Firms and Organizations. 2023. URL: <https://jicet.org/index.php/JICET/article/view/220/97>
3. Vijayalakshmi G. Nemmaniw ar, Sachin Shankar Hadapad. Driving Competitive Advantage: Artificial Intelligence in Business Transformation. 2025. URL: <https://www.iarj.in/index.php/ijracm/article/view/505/504>

Юрій КУШНІР

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ У КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЯХ

У сучасній глобалізованій економіці креативні індустрії стають одним із ключових секторів, що формує нові джерела економічного зростання, конкурентоспроможності та культурної інтеграції країн у світовий ринок.

Креативні індустрії включають кіно та телебачення, музику, видавничу діяльність, відеоігри, дизайн, моду, рекламу, цифровий контент тощо та визначаються як сектор, у якому основним виробничим ресурсом є знання, творчість та інтелектуальна власність. Відповідно до концепції UNCTAD, креативні продукти відзначаються високим рівнем нематеріальності, можливістю масштабування та сильним впливом на культурну ідентичність та економічну конкурентоспроможність країн. Вони інтегруються у глобальні економічні процеси через міжнародну кооперацію, цифрові платформи та транснаціональні корпорації [1].

Однією з ключових особливостей сектора креативних індустрій є його інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості (Global Value Chains, GVCs). Теоретично глобальні ланцюги створення вартості у креативних індустріях розглядаються як комплекс міжнародних економічних, організаційних і соціокультурних процесів, що забезпечують трансформацію творчого продукту

від ідеї та розробки до споживання на світовому ринку. Особливостями GVC у креативних індустріях є:

- *нематеріальність продукту*, так як більшість креативних товарів і послуг існують у цифровому або інтелектуальному вигляді, що полегшує міжнародне масштабування та трансфер технологій;

- *фрагментація виробництва*, оскільки ключові функції (розробка, виробництво, маркетинг, дистрибуція тощо) часто виконуються різними країнами та спеціалізованими компаніями, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищувати ефективність;

- *міжнародна кооперація*, так як глобальні мережі об'єднують студії, агентства, креативні колективи та платформи для спільної реалізації продукту;

- *цифрова інтеграція*, оскільки цифрові платформи (стрімінгові сервіси, онлайн-магазини, соціальні мережі) виконують функції каналів збуту, координації і монетизації продукту.

Сучасні дослідження підкреслюють, що вартість креативного продукту формується не лише на етапі виробництва, а й у процесі його споживання та адаптації до культурних особливостей ринку. Основними компонентами цієї вартості є творча цінність продукту, економічна ефективність та соціокультурний вплив, що включає формування міжнародного іміджу та вплив на культурну ідентичність.

Разом із тим, участь у глобальних ланцюгах створення вартості супроводжується викликами, які включають концентрацію прибутку у провідних країнах і великих транснаціональних корпораціях, складності з регулюванням інтелектуальної власності, нерівномірний доступ до цифрових платформ і необхідність постійної адаптації продукту до динамічного попиту. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, що включає розвиток інституційної підтримки, стимулювання міжнародної кооперації та формування інноваційної цифрової інфраструктури.

Інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості має суттєвий вплив на економічний розвиток. Вона сприяє експорту знань і культурного продукту, розвитку висококваліфікованого ринку праці, оптимізації витрат та ризиків через розподіл функцій між регіонами, а також стимулює інноваційні процеси та технологічне оновлення сектора. Стратегічна участь у GVC дозволяє державам і компаніям підвищувати ефективність виробництва та комерціалізації продукту, формувати висококваліфіковані професійні кадри, стимулювати інноваційний розвиток і формувати позитивний міжнародний імідж.

Отже, глобальні ланцюги створення вартості у креативних індустріях стають інструментом сталого економічного розвитку, особливо для країн, що розвиваються, які прагнуть інтегруватися у світовий ринок знань і культурного продукту. Їхнє ефективне використання потребує не лише вдосконалення бізнес-практик, а й системного підходу до формування інституційної, правової та технологічної бази, яка забезпечить довгострокове і збалансоване зростання сектора на національному та міжнародному рівнях.

Перелік використаних джерел:

1. Creative Economy Outlook 2024: Technical and statistical report. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development. 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2024d2_en.pdf

Адріана МАРИНЬЯК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ ОНЛАЙН-ВІДГУКІВ НА РЕПУТАЦІЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

У сучасну цифрову епоху онлайн-репутація міжнародних компаній перестала бути просто набором коментарів на сайтах, тому що вона перетворилася на динамічну соціальну оцінку, яка надзвичайно впливає на те, наскільки успішно підприємство працює на глобальному ринку. В умовах, коли споживач може замовити товар з будь-якої точки світу, саме цифрова довіра стає головним фактором вибору [2].

Роль відгуків у цьому процесі неможливо переоцінити. Статистика підтверджує, що майже кожна людина (99,9%) перед покупкою ознайомлюється з досвідом інших користувачів. Сьогодні люди довіряють відгукам незнайомців в інтернеті так само сильно, як і порадам близьких друзів. Більше того, близько 86% клієнтів взагалі не починають співпрацю з брендом, якщо побачать низький рейтинг або велику кількість негативу в соцмережах [1].

Механізм впливу відгуків має конкретне економічне підґрунтя. Позитивна репутація є стратегічним активом, який дозволяє компанії отримувати вищі прибутки та легше перемагати конкурентів. Існує певна «межа довіри»: якщо середній рейтинг компанії падає нижче 3,4 зірки, вона починає масово втрачати своїх клієнтів [1]. Тому кожна оцінка в Google чи на спеціальних платформах має реальну фінансову вартість для кожного бізнесу.

Також варто зазначити вплив відгуків на внутрішню стабільність корпорацій. У світі, де йде боротьба за кращих фахівців, репутація роботодавця стає надзвичайно важливою і вирішальною. Близько 86% кандидатів на роботу спочатку читають відгуки колишніх працівників, перш ніж прийняти пропозицію про працевлаштування. Таким чином, погані відгуки в інтернеті не лише відлякують покупців, але й заважають компанії наймати здібних людей [3].

Для захисту від ризиків великі гравці ринку проводять регулярний аудит репутації. Це включає аналіз перших сторінок пошукової видачі та моніторинг соціальних мереж. Цікаво, що ідеальний рейтинг 5.0 часто викликає у людей підозру. Натомість наявність кількох чесних зауважень, на які компанія ввічливо відповіла, навпаки зміцнює довіру споживачів [3].

Дивлячись на майбутнє світового бізнесу, можна стверджувати, що значення онлайн-відгуків буде тільки зростати. У світі, де технології штучного інтелекту можуть створювати фейкові коментарі, компаніям доведеться боротися не просто за кількість позитивних відгуків, а за справжність та щирість свого спілкування.

Управління онлайн-репутацією – це не просто робота з коментарями, а важливий стратегічний процес. Правильна робота з відгуками може підвищити конверсію сайту. У сучасному світі хороша репутація в інтернеті є обов’язковою умовою для успішного виходу компанії на міжнародний рівень та залучення інвестицій.

Перелік використаних джерел:

1. 18 статистичних фактів про онлайн-відгуки, які має знати кожен маркетолог URL: <https://google-seo.pro/blog/google-ads/18-statistichnih-faktiv-pro-onlayn-vidguki>
2. Дімура М. Аудит репутації: що говорять про ваш бізнес в інтернеті URL: <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/audit-reputacii-shho-govoryat-pro-vash-biznes-v-interneti.html>
3. Золенко А. С. Вплив онлайн-репутації підприємства на ефективність його функціонування / А. С. Золенко // Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. – 2018. – URL: https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19006/1/Стаття_Золенко_монографія%202018.pdf

Аліна ЛЄПЄШКО

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ БРЕНДУ У ГЛОБАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ

У сучасній глобальній економіці репутація бренду є критично важливим фактором успіху та конкурентоспроможності міжнародних компаній. Швидкий розвиток цифрових технологій та широке використання соціальних мереж змінили підходи до управління репутацією. Сьогодні цифрові стратегії є не лише інструментами маркетингу, а й ключовими механізмами формування довіри, взаємодії з клієнтами та підтримки позитивного корпоративного іміджу на міжнародних ринках.

Сучасні дослідження вказують на те, що 80 % враження про компанію формується ще до першого прямого контакту – через її цифрову присутність [1]. Адже репутація сьогодні створюється не лише через сайт або публікації у ЗМІ, а передусім через соціальні мережі, пошукові системи, сторінки співробітників та інтегровані платформи для взаємодії зі спільнотою [2]. Тому особливу увагу потрібно приділяти формуванню ефективних цифрових

стратегій, які б підсилювали позитивну репутацію бренду і приносили компанії безліч переваг.

Такі стратегії дозволяють ефективно реагувати на будь-які виклики у глобальному середовищі, забезпечуючи послідовну комунікацію, швидке реагування на відгуки та адаптацію контенту для різних регіонів при збереженні єдиного корпоративного іміджу.

Серед основних цифрових стратегій формування репутації бренду на міжнародних ринках можна виділити:

1. *Управління соціальними мережами.* Соціальні платформи, такі як Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, YouTube й інші, стали критично важливими каналами управління репутацією. Компанії використовують їх для безпосередньої взаємодії зі споживачами, демонстрації корпоративних цінностей та підвищення прозорості. Активна комунікація у соціальних мережах підвищує довіру до бренду та створює відчуття доступності й оперативності, що особливо важливо для міжнародної аудиторії.

2. *Контент-маркетинг та персоналізація.* Якісний, релевантний та персоналізований контент є ключовим для цифрового управління репутацією бренду. Міжнародні компанії розробляють стратегії контенту з урахуванням культурних особливостей та запитів споживачів. Персоналізована комунікація формує емоційний зв'язок зі споживачами та підвищує рівень довіри. Контент може включати блог-пости, навчальні відео, кейс-стаді та інтерактивні кампанії, що демонструють експертність компанії та її соціальну відповідальність.

3. *Інфлюенсер-маркетинг та контент користувачів.* Співпраця з інфлюенсерами та використання контенту, створеного користувачами, є ефективними інструментами підвищення репутації бренду на міжнародних ринках. Інфлюенсери допомагають автентично досягати цільової аудиторії, а контент користувачів додає бренду довіри та соціального підтвердження. Комбінування цих стратегій у цифровій комунікації дозволяє зміцнювати бренд і підвищувати залученість аудиторії.

4. *Кризовий менеджмент та моніторинг.* Цифрові платформи дозволяють компаніям відстежувати громадську думку в режимі реального часу та оперативно реагувати на потенційні репутаційні ризики. Ефективний онлайн-моніторингу у поєднанні з антикризовими комунікаційними стратегіями допомагає мінімізувати негативні наслідки та зберігати довіру стейкхолдерів. Міжнародні компанії інвестують у аналітичні інструменти та системи соціального слухання для відстеження настроїв аудиторії та прогнозування можливих проблем.

5. *Висвітлення аспектів корпоративної соціальної відповідальності.* Цифрові канали активно використовуються для інформування про CSR-ініціативи, проекти сталого розвитку та етичні практики бізнесу. Демонстрація прихильності до охорони навколишнього середовища, соціальної рівності та етичного управління посилює репутацію бренду та підвищує лояльність споживачів на міжнародних ринках.

Таким чином, цифрове управління репутацією бренду стає не лише маркетинговим інструментом, а й стратегічним елементом міжнародного бізнесу, який дозволяє компаніям забезпечувати сталий розвиток, підтримувати довгострокову конкурентоспроможність і створювати позитивний вплив на суспільство та міжнародні ринки. Використання цифрових платформ і технологій дозволяє компаніям ефективно взаємодіяти з різноманітною аудиторією, швидко реагувати на виклики та кризи, демонструвати соціальну відповідальність і впроваджувати інноваційні підходи до управління брендом. Завдяки цьому міжнародні компанії можуть не лише зміцнювати довіру і лояльність споживачів, а й формувати стійкий позитивний імідж у глобальному масштабі, що є важливою складовою їх стратегічного успіху.

Перелік використаних джерел:

1. Schultz D. E., Kitchen P. J. Integrated Marketing Communications: The Long and Winding Road. International Journal of Advertising. 2020. Vol. 39, No. 5. P. 663-673. URL:https://www.researchgate.net/profile/Philip-Kitchen2/publication/250168781_Integrated_Marketing_Communications_Practice_Leads_Theory/links/55526d2808ae6fd2d81d47e0/Integrated-MarketingCommunications-Practice-Leads-Theory.pdf
2. Syed Alwi S. F., Nguyen B., Melewar T. C., Loh Y. H. Digital Society and Corporate Reputation: Towards the Next Generation of Insights. Corporate Reputation Review. 2020. Vol. 23, No. 4. P. 235–242. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41299-020-00098-x>

Анна МАЙБОРОДА

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

АНТИКРИЗОВИЙ БРЕНДІНГ КРАЇН У ТІКТОК-ПРОСТОРИ

Стаття присвячена дослідженню ролі платформи TikTok у формуванні антикризового брендінгу держав у глобальному цифровому інформаційному середовищі. Проаналізовано концепцію національного брендінгу, особливості цифрових комунікацій у соціальних мережах та вплив алгоритмічних платформ на міжнародне сприйняття країн. Особливу увагу приділено ролі інфлюенсерів та user-generated контенту у формуванні іміджу держави. Доведено, що TikTok стає важливим інструментом цифрової дипломатії та антикризових комунікацій держав.

Концепція національного брендінгу передбачає стратегічне управління репутацією країни на міжнародній арені через використання маркетингових та комунікаційних інструментів. Основна мета такого підходу полягає у формуванні позитивного образу держави, який сприяє залученню інвестицій, розвитку туризму та зміцненню міжнародної конкурентоспроможності [1].

Систематичний аналіз досліджень з country branding показує, що більшість наукових робіт у цій сфері розглядають бренд країни як інструмент формування довіри до держави та її економічних можливостей. При цьому позитивне міжнародне сприйняття держави здатне стимулювати туристичні потоки, експорт та інвестиції [2].

З появою соціальних мереж підходи до формування міжнародного іміджу держав зазнали суттєвих змін. TikTok став однією з найбільш динамічних платформ цифрової комунікації, що до 2023 року об'єднала близько 1,9 млрд користувачів по всьому світу, значну частину яких становить молодь [3].

Дослідження комунікаційних стратегій національних брендів у TikTok показує, що держави використовують короткий відеоконтент для просування культурної ідентичності, туристичних ресурсів та соціальних цінностей країни [3]. На відміну від традиційних медіа, TikTok дозволяє формувати імідж держави через більш неформальні та емоційні комунікації.

Однією з ключових особливостей платформи є алгоритмічна система поширення контенту, яка забезпечує швидке масштабування відео незалежно від кількості підписників автора. Завдяки цьому навіть невеликі комунікаційні кампанії можуть отримати глобальне охоплення.

Показовим прикладом антикризового національного брендингу є комунікаційна стратегія України після початку повномасштабної війни у 2022 році. У цей період соціальні мережі, зокрема TikTok, стали важливим інструментом формування міжнародної підтримки та просування позитивного іміджу держави.

Однією з ключових ініціатив стала кампанія “Be Brave Like Ukraine”, спрямована на формування образу України як держави сміливості та стійкості. Кампанія активно поширювалася у міжнародних медіа та соціальних мережах [6]. Водночас для просування країни використовується національний бренд Ukraine NOW, створений для формування сучасного іміджу України на міжнародній арені [7].

Таким чином, досвід України демонструє, що соціальні мережі можуть бути ефективним інструментом антикризового брендингу та формування міжнародної репутації держави.

Сучасні дослідження демонструють, що інфлюенсери можуть мати більший вплив на формування міжнародного сприйняття країни, ніж офіційні державні комунікаційні канали. Емпіричні дослідження показують, що контент інфлюенсерів у TikTok часто викликає більше залучення аудиторії, ніж офіційні повідомлення державних медіа [4].

Це призвело до появи нової тенденції у національному брендингу – creator-driven nation branding, коли образ країни формується через популярних блогерів, туристичних інфлюенсерів та локальних контент-креаторів.

Такі комунікації створюють ефект автентичності та довіри, що є критично важливим фактором у періоди репутаційних криз.

У кризових ситуаціях – наприклад під час пандемій, політичних конфліктів або економічних потрясінь – країни можуть використовувати TikTok для швидкого відновлення свого міжнародного іміджу.

Прикладом такої стратегії є використання платформи TikTok урядом Індонезії для просування туристичного бренду Wonderful Indonesia після різкого падіння туристичних потоків у період пандемії COVID-19. Співпраця з платформою та створення вірусного відеоконтенту дозволили значно підвищити міжнародну увагу до туристичних напрямків країни [5].

Завдяки інтеграції популярних трендів, музики та інтерактивних форматів контенту держави можуть ефективно формувати позитивні наративи про країну та нейтралізувати негативні інформаційні ефекти.

TikTok стає важливим інструментом формування міжнародного іміджу держав у цифровому інформаційному середовищі. Платформа забезпечує нові можливості для антикризового брендінгу завдяки алгоритмічному поширенню контенту, високому рівню залучення аудиторії та активній участі інфлюенсерів.

У сучасних умовах держави дедалі частіше використовують TikTok як інструмент цифрової дипломатії та комунікаційної стратегії, спрямованої на формування позитивного міжнародного іміджу.

Перелік використаних джерел:

1. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. London: Palgrave Macmillan, 2007.
2. Tijani A., Majeed M., Ofori K., Abubakari A. Country branding research: a decade's systematic review. Cogent Business & Management. 2024.
3. Gulpe A.-M., Briciu A. Place Brands in the Digital Age: Analyzing Communication Strategies and Audience Engagement of Brands on TikTok. Strategic Innovative Marketing and Tourism. Springer, 2025.
4. Incerti T., Elkobi J., Mattingly D. Foreign influencer operations: How TikTok shapes American perceptions of China. 2026.
5. Maulida W., Rasyidah R. Nation Branding "Wonderful Indonesia" Through Collaboration with TikTok to Promote Indonesian Tourism. International Journal of Social Science. 2024.
6. Be Brave Like Ukraine campaign. 2022.
7. Ukraine NOW – official national brand of Ukraine. 2018.

Іван ПАВЛОВ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

SMM-ТРЕНДИ ТА ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ

У сучасному світі соціальні мережі стали ключовим інструментом комунікації між компаніями та споживачами. Глобалізація цифрового середовища змушує міжнародні компанії адаптувати свої маркетингові стратегії з урахуванням культурних відмінностей, мовних особливостей та локальних тенденцій. Social Media Marketing (SMM) вже не обмежується

публікацією контенту на платформах Facebook та Instagram, оскільки компанії активно використовують й TikTok, LinkedIn, YouTube та інші цифрові ресурси для просування бренду, залучення аудиторії та аналізу споживчої поведінки.

SMM-тренди на глобальних ринках визначаються як технологічними інноваціями, так і змінами у поведінці споживачів. Основна мета маркетингових стратегій полягає у створенні інтерактивного та персоналізованого контенту, який відповідає очікуванням користувачів, підвищує рівень їх залученості та сприяє формуванню позитивного іміджу бренду.

Глобальними трендами SMM в сучасному світі є:

- *Короткі відео та інтерактивний контент.* TikTok та Reels в Instagram демонструють, що короткий відеоконтент залучає більше уваги користувачів, ніж традиційні пости. Бренди на глобальному рівні використовують короткі відео для демонстрації продуктів, розважальних кампаній та навчальних матеріалів. Інтерактивні формати, такі як опитування, вікторини та AR-фільтри, дозволяють збільшити взаємодію аудиторії та зміцнити емоційний зв'язок із брендом.

- *Персоналізація та data-driven маркетинг.* Міжнародні компанії активно використовують аналітичні платформи та штучний інтелект для створення персоналізованих рекламних кампаній. Збір даних про інтереси, поведінку та геолокацію користувачів дозволяє брендам пропонувати релевантний контент і підвищувати конверсію. Персоналізація допомагає врахувати культурні та соціальні відмінності на різних ринках.

- *Інфлюенсер-маркетинг та user-generated content (UGC).* Співпраця з локальними інфлюенсерами надає брендам доступ до цільових аудиторій та підвищує довіру до продукту. Контент, створений користувачами, не лише підвищує залученість, а й формує аутентичний образ бренду. На глобальних ринках компанії комбінують міжнародних та локальних інфлюенсерів для максимального охоплення.

- *SMM та корпоративна соціальна відповідальність.* В останні роки все більше зростає попит на соціально відповідальний бізнес. Компанії, які демонструють CSR-ініціативи через соціальні мережі, підвищують лояльність клієнтів та створюють позитивний імідж на міжнародних ринках.

У сучасному медіапросторі соціальна відповідальність перестає бути додатковою опцією брендів, адже більшість користувачів очікують від бренду прозорих та етичних реакцій на суспільні події. Це стосується як глобальних тем, як-от безпека, екологія, так і локальних, що особливо гостро відчувається зараз в Україні.

Користувачі здатні зберігати лояльність до бізнесів, які беруть на себе відповідальність та починають допомагати людям у кризових ситуаціях. Небайдужість компаній до болів аудиторії сприяє появі потужного емоційного відгуку. Бренди дедалі частіше оцінюються не лише за продуктом, а й за позицією щодо суспільних подій. Тому прозорість та послідовність у публічних заявах безпосередньо впливають на рівень довіри користувачів [1].

- *Автоматизація та мультиплатформні стратегії*. Міжнародні компанії впроваджують автоматизовані системи публікацій, чат-боти та CRM-інтеграції для ефективного управління контентом та комунікацією з аудиторією на різних платформах. Мультиплатформна стратегія дозволяє підтримувати єдиний імідж бренду та адаптувати контент під специфіку кожної соціальної мережі.

Попри численні можливості, глобальний SMM стикається з низкою викликів. Культурні та мовні особливості різних ринків вимагають уважного підходу до створення контенту, оскільки матеріали, які ефективно працюють в одній країні, можуть бути неефективними або навіть неприпустимими в іншій. Додатково, компанії повинні дотримуватися регуляторних та правових норм, наприклад, вимог GDPR у Європейському Союзі або обмежень на рекламу певних продуктів у різних країнах. Високі очікування щодо швидкості реагування змушують глобальні бренди оперативно відповідати на кризи, коментарі та негатив у соціальних мережах. Водночас компанії мають підтримувати баланс між глобальною єдністю та локальною адаптацією, зберігаючи цілісний імідж бренду та враховуючи специфіку місцевих аудиторій і трендів.

Міжнародні компанії, які успішно інтегрують сучасні SMM-тренди у свої маркетингові стратегії, отримують суттєву конкурентну перевагу на глобальних ринках. Вони не лише зміцнюють впізнаваність та довіру до бренду, але й забезпечують стабільність і сталість бізнес-процесів в умовах постійних змін цифрового середовища. Крім того, ефективне використання соціальних мереж дозволяє компаніям налагоджувати тісніші взаємини зі споживачами, швидко реагувати на їхні потреби та оперативно адаптувати стратегії у відповідь на ринкові виклики.

Таким чином, SMM на глобальних ринках перестає бути лише інструментом просування продукту, перетворюючись на комплексний механізм управління репутацією, підтримки сталого розвитку та впровадження цифрової трансформації бізнесу. Інтеграція технологічних інновацій, персоналізованого контенту, інфлюенсер-маркетингу та соціально відповідальних ініціатив дозволяє компаніям досягати довгострокових стратегічних цілей і формувати позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище.

Перелік використаних джерел:

1. Тренди SMM 2026: нові правила гри для маркетингових стратегій. URL: <https://lanet.click/trendy-smm-2026-shcho-zminiuietsia-v-sotsmerezkhak-i-yak-tse-vplyne-na-stratehii/>

ІНДУСТРІЯ МОДИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ТА КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Індустрія моди як чинник економічного та культурного розвитку суспільства являє собою комплексну систему, що поєднує креативність, виробництво, торгівлю та соціальні впливи, сприяючи формуванню ідентичності, стимулюванню споживання та інтеграції культурних наративів у глобальну економіку. Ключовими аспектами є її роль у генерації ВВП, створенні робочих місць та поширенні культурних цінностей через дизайн, маркетинг і медіа. Наприклад, бренди на кшталт Gucci чи Nike використовують культурні референси для просування продуктів, що посилює глобальний діалог між традиціями та сучасністю. Згідно з даними McKinsey, глобальна індустрія моди генерує близько 2,5 трлн дол. США щорічно, забезпечуючи 300 млн робочих місць по всьому ланцюжку постачань, а її внесок у світовий ВВП становить приблизно 2% [1]. У культурному вимірі мода виступає як інструмент соціальної трансформації, наприклад, через кампанії стійкості (sustainability), де 70% споживачів Gen Z та Alpha вважають екологічність ключовим фактором покупки, що переорієнтовує галузь на культурні цінності відповідальності [2]. У контексті цифрової економіки мода інтегрує віртуальні активи, як NFT-колекції від Louis Vuitton, що розширюють культурний вплив на метавсесвіт, з прогнозованим зростанням ринку цифрової моди до 50 млрд дол. до 2030 року [3].

Технологічна база індустрії моди включає штучний інтелект (ШІ) для персоналізованого дизайну та прогнозування трендів, як у системах Stitch Fix, де алгоритми аналізують дані про вподобання споживачів; 3D-моделювання та віртуальну реальність (VR) для віртуальних примірок (наприклад, у платформах від Adidas з AR-технологіями); а також блокчейн для забезпечення прозорості ланцюжків постачань, що застосовується в ініціативах Stella McCartney для відстеження стійких матеріалів. Великі дані (big data) обробляють інформацію з соціальних мереж та продажів для виявлення культурних зрушень, тоді як IoT-пристрої в одязі (wearables) інтегрують моду з технологіями здоров'я. Згідно з BCG, 40% ринку моди до 2035 року контролюватимуть Gen Z та Alpha, які вимагають інтеграції AI для персоналізації, з прикладами, де бренди на кшталт Shein використовують ШІ для швидкого виробництва, скорочуючи цикл від дизайну до ринку до 7 днів [2]. Ці технології не лише підвищують економічну ефективність, але й збагачують культурний дискурс, дозволяючи брендам створювати інклюзивні наративи через віртуальні спільноти.

Переваги індустрії моди як чинника економічного та культурного розвитку суспільства:

- економічний ріст: Галузь стимулює ВВП через експорт та туризм, наприклад, у Франції мода генерує 150 млрд євро, що становить 2,7% ВВП, з 1 млн робочих місць, сприяючи регіональному розвитку [1];
- створення робочих місць: Забезпечує зайнятість у креативних, виробничих та роздрібних секторах, з прогнозом 92 млн нових робочих місць у глобальному ланцюжку постачань до 2030 року, особливо в країнах, що розвиваються [3];
- культурна інтеграція: Мода сприяє діалогу між культурами, наприклад, через колаборації з етнічними дизайнерами, що підвищує інклюзивність і формує глобальну ідентичність, з 80% молодих споживачів, які віддають перевагу брендам з культурним наративом [2];
- інновації та стійкість: Стимулює технологічні інновації, як рециклінг матеріалів, що знижує екологічний вплив на 20-30% у компаніях на кшталт Patagonia, сприяючи культурним змінам у сприйнятті споживання [4];
- соціальний вплив: Підвищує самооцінку та соціальну мобільність через доступний дизайн, з прикладами, де 64% споживачів у США переходять на дешевші альтернативи, що демократизує моду та культурні тренди [1].

Проте для в індустрії моди як чинника економічного та культурного розвитку суспільства існує низка викликів та обмежень. Наприклад, етичні питання, такі як експлуатація праці в ланцюжках постачань (наприклад, у Бангладеш, де 85% робітників – жінки з низькими зарплатами), призводять до скандалів, як у випадку з fast fashion, де 18% виконавців вважають стійкість ризиком для зростання [1]. Екологічні виклики включають забруднення, з галуззю, що відповідає за 10% глобальних викидів CO₂, і лише 18% виконавців цитують sustainability як топ-ризик у 2025 році, попри зростання регуляцій ЄС [3]. Економічні обмеження, як волатильність витрат на сировину (зростання на 20% через геополітику), обмежують доступ для малого бізнесу, з 46% лідерів, які очікують погіршення умов у 2026 році [3]. Культурні виклики проявляються в апропріації традицій, що викликає backlash у соціальних мережах, з 70% Gen Z, які бойкотують бренди за культурну нечутливість, та технічні бар'єри, як цифрова нерівність, де лише 45% брендів ефективно персоналізують досвід [4]. Ці фактори знижують довіру, з потенціалом втрат у 100 млрд дол. через фальшиві повернення та шахрайство [4].

Ринок індустрії моди демонструє стійкість попри уповільнення, з прогнозованим низьким однозначним зростанням доходів у 2025 році, де не «лакшарі» сегмент вперше з 2010 року (виключаючи COVID) забезпечить весь приріст економічного прибутку [1]. У 2024 році галузь досягла рекордного економічного прибутку, але 80% виконавців не очікують покращення, з фокусом на resale та off-price, де 70% споживачів планують купувати в аутлетах [4]. Прикладами впровадження є Nike, де культурні колаборації з артистами підвищили продажі на 15%, та Shein, що використовує ШІ для швидкого зростання в Азії, з доходами понад 30 млрд дол.; Gucci інтегрує метавсесвіт для

культурного впливу, з продажами віртуальних товарів на 100 млн дол.; а Patagonia застосовує стійкі практики, що знизили плинність кадрів на 20% та підвищили лояльність [2]. Ринок цифрової моди зріс до 10 млрд дол. у 2024 році, з прогнозом подвоєння до 2026, сприяючи культурній глобалізації [3].

Перспективи розвитку на 2025-2026 роки вказують на глибшу інтеграцію ІІІ та стійкості, з 75% виконавців, які вважають AI бізнес-необхідністю для персоналізації та управління ланцюжками, що може додати 150-275 млрд дол. вартості [3]. Тенденції включають переорієнтацію на Gen Z та Alpha, які контролюватимуть 40% ринку до 2035 року, з акцентом на автентичність та цифрову інновацію, як AI-генерований контент у маркетингу [2]. Глобальні регуляції, як EU Green Deal, посилять фокус на циркулярній економіці, з потенціалом створення 700 тис. робочих місць у ЄС [1]. Інтеграція з метавсесвітом та соціальними мережами зробить моду більш демократичною, з розвитком гібридних моделей (фізичний + віртуальний), що посилить культурний обмін. BCG прогнозує еволюцію до «rewired» індустрії, де бренди на кшталт Alo Yoga використовують Gen Alpha для зростання продажів на 20-30% через соціальні впливи [2].

Таким чином, індустрія моди як чинник економічного та культурного розвитку суспільства у 2025-2026 роках трансформує глобальні процеси, підвищуючи економічну ефективність через інновації та культурну адаптивність до змін, таких як геополітика (впливає на 80% виконавців) та споживчі зрушення. Вона дозволяє суспільствам реагувати на виклики, як уповільнення зростання (лише 2-4% у 2025), але вимагає вирішення етичних, екологічних та економічних проблем, як упередженість у AI (турбує 50% споживачів) та нерівність. Перспективи, пов'язані з ширшою доступністю технологій та інтеграцією, що зробить моду більш стратегічним інструментом розвитку, людиноцентричним та стійким, з потенціалом 4 трлн дол. додаткової вартості, за умови відповідального підходу.

Перелік використаних джерел:

1. The State of Fashion 2025: звіт / McKinsey & Company. [Нью-Йорк]: McKinsey & Company, 2024. 130 с. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>.
2. How Gen Z and Gen Alpha Are Rewiring the Fashion Industry: звіт / Boston Consulting Group. [Бостон]: BCG, 2025. Режим доступу: <https://www.bcg.com/publications/2025/how-gen-z-gen-alpha-rewiring-fashion-industry>.
3. The State of Fashion 2026: звіт / McKinsey & Company. [Нью-Йорк]: McKinsey & Company, 2025. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>.
4. The State of Fashion 2025: Challenges at Every Turn: звіт / The Business of Fashion. [Лондон]: BoF, 2024. Режим доступу: <https://www.businessoffashion.com/reports/news-analysis/the-state-of-fashion-2025-bof-mckinsey-report>.

БРЕНДИНГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РИНКОВОГО УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних ринкових умовах поширеною є думка, що успіх компанії забезпечується насамперед високоякісним сервісом. Проте на практиці навіть досконала логістика без впізнаваного бренду залишається непомітною технічною функцією. Бренд перетворює рутинну доставку на гарантоване задоволення потреб клієнта «тут і зараз». Для прикладу, успіх компанії «Нова Пошта» підтверджує теорію фізичної та ментальної доступності: споживач зазвичай обирає бренд, який легко знайти. Розгалужена мережа відділень та поштоматів робить вибір очевидним і зручним, дозволяючи клієнту економити час і формуючи стійку поведінкову звичку.

Ключовим елементом успіху бренду є психологія «миттєвого задоволення». Цінність бренду полягає не лише у переміщенні вантажу, а й у швидкій доставці, що мінімізує час від покупки до володіння товаром. Емоційна прив'язаність споживачів формується через відчуття впевненості: клієнт сплачує за гарантію отримання продукту вже наступного дня. Це знижує тривожність очікування та задовольняє природну потребу онлайн-шопінгу у швидких результатах. Крім того, сильний бренд, який асоціюється зі швидкістю та надійністю, створює високий бар'єр для входу конкурентів. Навіть за умови нижчих тарифів інших операторів, вони рідко можуть відтворити «гарантоване завтра», і споживачі не готові ризикувати часом заради економії.

Сучасний бренд неможливий без якісного програмного забезпечення, оскільки смартфон став невід'ємною складовою сервісу. Логістична компанія сьогодні – це насамперед іконка на мобільному пристрої, через яку клієнт може самостійно оформити посилку, здійснити оплату та скористатися послугою в кілька кліків. Така цифровізація демонструє сучасність бізнесу та орієнтацію на молодіжну аудиторію, одночасно звільняючи користувачів від необхідності стояти в чергах із паперовими документами. Це суттєво відрізняє лідерів ринку від конкурентів із застарілими системами. Коли сервіс працює швидко та економить час, споживач сприймає його як невід'ємну частину власного повсякденного комфорту.

Отже, суть бренду ТОВ «Нова Пошта» полягає у продажі впевненості та контролю над часом. Компанія успішна не лише завдяки доставці посилок, а й через бренд-комунікацію та високу оперативність сервісу, що задовольняє психологічну потребу клієнтів у миттєвому отриманні бажаного та зручності контролю місцезнаходження й часу прибуття посилки. Широка мережа відділень і поштоматів, що охоплює майже всю територію України, формує стійку споживчу поведінку та забезпечує непохитні ринкові позиції бренду.

Перелік використаних джерел:

1. Шарп Б. Як зростають бренди: чого не знають маркетингологи. Київ: Наш Формат, 2019 рік.
2. Келлер К. Л. Стратегічний бренд-менеджмент: створення, оцінка та управління марочним капіталом. Київ: Вільямс, 2019 рік.

Oksana MYHAL

West Ukrainian National University
Ternopil

CUSTOMER ENGAGEMENT STRATEGIES IN MULTINATIONAL COMPANIES

In the modern global business environment, customer engagement has become a critical factor for the success and sustainability of multinational companies. Engaged customers are more likely to remain loyal, provide positive word-of-mouth, and contribute to a brand's long-term growth. Multinational companies face unique challenges in building engagement, as they operate across diverse cultural, linguistic, and economic contexts. Consequently, customer engagement strategies must be carefully designed to address local preferences: while maintaining a consistent global brand image.

Digital technologies, including social media platforms, mobile applications, and online communities, have transformed how companies interact with their customers. These tools provide new opportunities for real-time communication, personalized experiences, and interactive marketing campaigns, allowing global companies to strengthen customer relationships and enhance brand loyalty.

To achieve effective customer engagement in international markets, multinational companies must develop well-structured strategies that consider both global business objectives and local consumer expectations. Customer engagement is no longer limited to traditional marketing communication, but involves continuous interaction, personalized experiences, and value creation for customers. By integrating digital technologies, data analytics, and interactive communication channels, companies can build stronger relationships with their audiences and encourage long-term loyalty. In this context, several key strategies play a crucial role in enhancing customer engagement and strengthening the competitive position of multinational companies in global markets:

1. **Personalization and Data-Driven Marketing.** Personalization is essential in modern customer engagement. Multinational companies use advanced data analytics to understand customer behavior, preferences, and purchasing patterns across different markets. By leveraging these insights, companies can tailor content, offers, and communication to individual customers or market segments. Personalized interactions increase relevance, build emotional connections, and enhance trust in the brand.

Recent studies indicate that only about 50% of customers believe that brands perform well in delivering personalized experiences. As consumer expectations continue to evolve, companies must adapt their strategies in order to maintain customer engagement with their brands and products. A lack of effective personalization and engagement may lead to decreased customer loyalty, as dissatisfied or disengaged consumers are more likely to seek alternative brands when making future purchasing decisions [1].

2. Social Media and Community Building. Social media platforms are vital channels for fostering customer engagement. Companies create interactive campaigns, conduct live events, and participate in discussions to build communities around their brand. Social media also allows companies to respond quickly to customer inquiries and feedback, enhancing the perception of transparency and reliability. Online communities encourage user-generated content, peer recommendations, and collaborative interactions, all of which strengthen engagement on a global scale.

3. Omnichannel Engagement. A successful customer engagement strategy requires consistent interaction across multiple communication channels. Multinational companies integrate physical stores, e-commerce platforms, mobile applications, and social media in order to provide seamless customer experiences. Omnichannel engagement allows customers to interact with the brand in convenient and contextually appropriate ways, which increases satisfaction and strengthens brand loyalty.

The engagement of younger generations, particularly Generation Z, is strongly influenced by the quality of omnichannel integration. An integrated, effective, and responsive customer experience encourages both emotional and cognitive engagement, which ultimately contributes to stronger brand attachment [2].

4. Customer Loyalty Programs and Incentives. Loyalty programs and incentive schemes are effective tools for retaining customers and encouraging repeat purchases. Multinational companies often design region-specific programs that align with local cultural norms and consumer expectations. These programs may include discounts, reward points, exclusive offers, or membership privileges, all aimed at reinforcing long-term engagement and promoting positive brand experiences.

5. Content Marketing and Interactive Experiences. Creating valuable, engaging, and culturally relevant content is a key component of customer engagement. Multinational companies develop blogs, videos, tutorials, webinars, and interactive campaigns to educate, entertain, and inspire customers. Interactive experiences, such as gamification, virtual reality campaigns, and augmented reality tools, increase engagement levels and foster a sense of community among international audiences.

Thus, effective customer engagement strategies enable multinational corporations to navigate cultural diversity, regulatory complexity, and increasing competitive pressures, while simultaneously promoting a positive brand image across international markets. In this context, customer engagement should be viewed not merely as a marketing tactic, but as a fundamental component of corporate strategy

that supports sustainable growth, strengthens global brand recognition, and creates long-term value for both companies and their stakeholders.

References:

1. 10 customer engagement strategies to build better connections with your customers. URL: <https://www.ringcentral.com/us/en/blog/customer-engagement-strategies/>
2. Customer engagement in the digital age: how to activate and anchor it. URL: <https://hellofuture.orange.com/en/customer-engagement-in-the-digital-age-how-to-activate-and-anchor-it/>

Zhang QIAN
West Ukrainian National University
Ternopil

RESEARCH ON THE TRANSFORMATION PATH OF INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES OF CHINESE ENTERPRISES EMPOWERD BY AI TECHNOLOGICAL

The accelerated globalization of Chinese enterprises in the AI era has ushered in a paradigm shift from «going global» to «integrating globally», with international marketing strategies undergoing profound reconstruction. This study systematically examines the transformation pathways of AI-empowered international marketing for Chinese enterprises, analyzing the technological logic, practical models, and future trajectories of this evolution. The research finds that AI technology is reshaping the core elements of international marketing across three dimensions: revolutionizing user insight mechanisms through multimodal data fusion, rebuilding content production processes via generative AI, and upgrading advertising optimization systems through intelligent agents. Drawing upon an analytical framework that progresses from technological empowerment to value reconstruction, this paper identifies four characteristic stages of transformation for Chinese enterprises' international marketing strategies: foundational stage featuring tool-based applications, growth stage centered on localized adaptation, expansion stage focused on ecosystem empowerment, and leapfrog stage characterized by standard-setting leadership. The study further reveals that while AI significantly enhances the efficiency of cross-cultural communication and precision of global marketing, it cannot replace the deep human understanding, strategic insight, and creative judgment essential for brand localization. The ultimate competitive advantage lies in establishing a dynamic balance mechanism between algorithmic intelligence and humanistic empathy. This research provides both a theoretical framework for understanding the intelligent transformation of Chinese enterprises' international marketing and practical guidance for enterprises navigating the complexities of global competition in the AI era.

The year 2025 marks a critical juncture in the globalization of Chinese enterprises, characterized by the transition from the «product going global» and

«brand going global» phases to the «intelligent system going global» phase. Against this backdrop, international marketing strategies are undergoing fundamental reconstruction. The global advertising market growth is slowing while Chinese enterprises' overseas investment continues to rise, with Southeast Asia and the Middle East becoming new hotspots for investment, growing at 40% and 35% respectively. However, the logic of international competition has profoundly changed – the game is no longer about «price + channels» but a comprehensive competition of «technology + culture + trust». AI technology, with its revolutionary capabilities in user insight, content creation, and advertising optimization, is becoming a core variable in reshaping the international marketing landscape.

Traditional international marketing has long relied on the experience and intuition of marketing professionals, making it difficult to respond quickly to cultural differences and dynamic changes in overseas markets. AI technology, through multi-source data integration and multimodal behavioral signal analysis, is pushing user insight mechanisms from «experience-driven» to «data-driven». For instance, MiQ's newly launched AI marketing platform integrates data from over 300 sources, capturing more than 700 trillion behavioral signals from 1.7 billion global consumers – covering dimensions such as television viewing, web browsing, and offline purchases. This capability provides Chinese enterprises with a comprehensive and objective decision-making basis for international marketing, reducing customer acquisition costs by 20%-30%.

Content is the core carrier of international marketing, yet cross-cultural communication has long been constrained by language barriers and cultural differences. The application of generative AI is breaking this bottleneck. Data shows that by 2027, Chinese enterprises' expenditure on AI-generated content for marketing will exceed 38 billion yuan, with a three-year compound growth rate reaching 64%. Generative AI can not only quickly produce multilingual creative content but also optimize advertising effectiveness through algorithmic recommendations, increasing click-through rates by 28% and conversion rates by 15%. More importantly, AI enables content strategies to shift from «more content» to «the right content» – delivered at the right time, in the right format, to the right audience.

2025 is hailed as the «Year of the Intelligent Agent», with AI evolving from an auxiliary tool to an autonomous decision-making entity. In the field of international marketing, intelligent agents are reshaping advertising optimization and user operation processes. Ti-cio Technology's recently launched overseas marketing intelligent agent, Navos, integrates four core modules – market insight, creative radar, advertising monitoring, and data reporting – enabling automated advertising optimization through natural language commands. This transition from manual optimization to autonomous decision-making not only significantly enhances marketing efficiency but also provides Chinese enterprises with scalable cross-market operational capabilities.

References:

1. Wu, J. (2025). AI is driving new content strategies and powering localization,

but cultural understanding still depends on humans. TechNode.

2. Pang, C. (2025). AIR reconstructs the paradigm of going global: Cracking the new code for global market growth.

3. Song, Y. (2025). The cross-ocean growth of Chinese AI: How did «DeepSeek and others» become popular overseas.

4. China Daily. (2025). Programmatic advertising enters the AI-driven era. China Daily.

Shan LIWEI

West Ukrainian National University
Ternopil

THE ROLE OF FINANCIAL ASSETS IN MODERN BUSINESS

Financial assets in modern enterprises are essentially economic resources owned or controlled by enterprises, existing in the form of value and relying on contractual relationships. Their core function is not only to maintain and increase the value of funds, but also to become an important link between the core business of enterprises and the financial market, with triple values of liquidity regulation, risk hedging and strategic layout [1]. Unlike the tangible and stable use value of physical assets, financial assets have distinctive characteristics such as high liquidity, value volatility, contract dependence and cross market linkage. Their value realization is not only affected by the internal risk management ability and capital operation level of enterprises, but also deeply bound to the macroeconomic cycle, interest rate and exchange rate fluctuations in the financial market, industrial policy guidance and global geopolitical pattern [2]. From the perspective of the whole business cycle of enterprises, financial assets have broken through the positioning of the traditional “short-term capital adjustment tool” and become the core carrier for enterprises to practice long-term strategy. Through equity investment, the collaborative integration of the upstream and downstream of the industrial chain and the construction of technical barriers are realized. Through bond investment, the capital structure is optimized and the financing cost is reduced. Through financial derivatives, the exchange rate, interest rate and commodity price risks in cross-border business are hedged. Through cash asset reserves, the capital demand for R&D investment and capacity expansion is guaranteed [3].

AI technology promotes the transformation of financial asset management from “experience driven” to “accurate, dynamic and intelligent” by reconstructing the information processing logic and optimizing the decision-making chain [4]. Specifically, the intervention of AI technology has broken the core bottlenecks in traditional financial asset management, such as information asymmetry, lagging decision-making, fuzzy risk pricing, etc. through the mining and analysis of massive multidimensional data by machine learning algorithm, it has realized the real-time evaluation of financial assets, the pre-positioning of risk identification, and the optimization of capital allocation. In the United Nations Sustainable Development

Goals (SDGs), “Goal 8: decent work and economic growth” emphasizes stimulating the vitality of enterprises through efficient resource allocation, and “Goal 9: industry, innovation and infrastructure” focuses on technology enabled industrial upgrading. As the core carrier for enterprises to participate in the financial market, revitalize the stock capital and obtain development capital, the management efficiency of financial assets directly determines the contribution ability of enterprises to sdgs, and the financial asset management under AI empowerment provides a technical path for enterprises to practice the sustainable development goals [5].

From the perspective of global research status, different countries’ cognition and research focus on the nature of financial assets are differentiated. American scholars found that the contribution of AI technology to the value-added of financial assets was positively correlated with the degree of digital transformation of enterprises [6]. European scholars proposed the “sustainable value attribute” of financial assets in combination with the European Union’s sustainable financial information disclosure regulations (SFDR) and believed that AI technology could achieve the coordinated improvement of the economic value and social value of financial assets by integrating ESG data [3; 4]. Asian scholars focused on small, medium-sized and micro enterprises [1; 7]. Research shows that AI technology can reduce the threshold of financial asset management for small, medium-sized and micro enterprises, and realize cash flow optimization and risk management and control through lightweight intelligent tools.

References:

1. Liu, J., Liu, L., Qian, Y., Song, S. (2022). The effect of artificial intelligence on carbon intensity: Evidence from China’s industrial sector. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83, 101002. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.101002>
2. El Hajj, M., Hammoud, J. (2023). Unveiling the influence of artificial intelligence and machine learning on financial markets: A comprehensive analysis of AI applications in trading, risk management, and financial operations. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(10), 434. <https://doi.org/10.3390/jrfm16100434>
3. Weber, P., Carl, K.V., Hinz, O. (2024). Applications of explainable artificial intelligence in finance-A systematic review of finance, information systems, and computer science literature. *Management Review Quarterly*, 74(2), 867–907. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00320-0>
4. Oesterreich, T.D., Teuteberg, F. (2021). Understanding the implications of digitisation and automation in the context of Industry 4.0: A triangulation approach and elements of a research agenda for the construction industry. *Computers in Industry*, 83, 121–139. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2016.09.006>
5. Ashraf, M. (2025). Does automation improve financial reporting? Evidence from internal controls. *Review of Accounting Studies*, 30(1), 436–479. <https://doi.org/10.1007/s11142-024-09822-y>
6. Rane, N. (2023). Role and challenges of ChatGPT and similar generative artificial intelligence in finance and accounting. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4603206>

7. Sun, G., Li, T., Ai, Y., Li, Q. (2023). Digital finance and corporate financial fraud. *International Review of Financial Analysis*, 87, 102566. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102566>

Alla BORYK

West Ukrainian National University
Ternopil

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS

In the context of globalization and increasing environmental and social challenges, the concept of corporate social responsibility (CSR) has become an essential component of modern international business strategies. Companies operating in global markets are expected not only to generate profit but also to contribute to social welfare, environmental protection, and sustainable economic development. CSR reflects a company's commitment to ethical behavior, transparency, and responsible interaction with stakeholders, including employees, customers, local communities, governments, and the natural environment.

Today, CSR is increasingly viewed as an important instrument for achieving sustainable development goals and strengthening the competitiveness of international companies. By integrating social and environmental considerations into their business strategies, multinational corporations can enhance their reputation, improve stakeholder relations, and ensure long-term economic growth. This makes the corporate impact positive by contributing to economic and social development as well as environmental factors [1].

CSR is based on several fundamental principles, including accountability, transparency, ethical conduct, respect for stakeholder interests, and compliance with international norms and standards. These principles guide companies in implementing responsible policies and practices that contribute to sustainable development.

International organizations, such as the United Nations and the Organisation for Economic Co-operation and Development, emphasize the importance of responsible business conduct. CSR strategies of many multinational corporations are increasingly aligned with global initiatives, particularly the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), environmental protection programs, and ethical labor standards. The global imperative for CSR is underscored by the SDGs, which position businesses as key actors in addressing planetary challenges such as climate change, inequality, and resource scarcity. For instance, over 90% of Fortune 500 companies now align their CSR strategies with the SDGs, reflecting a shift from compliance-driven benevolence to strategic engagement. However, progress remains uneven: while European firms lead in integrating circular economy principles, emerging economies such as India continue to face systemic obstacles, including misaligned community needs and weak governance frameworks. As a result, CSR has

become an integral element of corporate governance and international business management, combining ethical responsibility with strategic value for sustainable development [2].

Sustainable development is defined as development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. In the business context, this concept involves balancing economic growth, social progress, and environmental protection.

Corporate social responsibility plays a crucial role in promoting sustainable development within international business. By implementing socially responsible policies, companies contribute to improving working conditions, reducing environmental impact, supporting local communities, and promoting responsible consumption and production.

Many international corporations actively invest in environmental sustainability initiatives, such as reducing greenhouse gas emissions, improving energy efficiency, and implementing waste management programs. In addition, companies increasingly adopt responsible supply chain practices to ensure that suppliers comply with labor rights and environmental standards.

Furthermore, CSR initiatives often include community development programs, educational projects, healthcare support, and charitable activities. These initiatives strengthen relationships between companies and local communities, creating a positive social impact while enhancing corporate reputation.

The implementation of CSR strategies provides numerous benefits for international businesses. First, responsible business practices help improve a company's reputation and brand image in global markets. Second, CSR contributes to increased customer loyalty and trust. Third, CSR can improve employee motivation and productivity. Many employees prefer to work for organizations that share their values and contribute to social and environmental goals. Additionally, CSR can help reduce business risks. By adhering to environmental regulations, ethical labor standards, and transparent governance practices, companies minimize the likelihood of legal disputes, reputational damage, and financial losses.

Despite its advantages, implementing CSR strategies in international business can present certain challenges. Multinational corporations operate in diverse cultural, economic, and regulatory environments, which may complicate the development of unified CSR policies.

Different countries have varying standards regarding environmental protection, labor rights, and corporate governance. As a result, companies must adapt their CSR strategies to local conditions while maintaining consistent global standards.

Another challenge involves balancing financial performance with social and environmental responsibilities. While CSR initiatives often require significant investments, companies must ensure that such activities remain economically sustainable in the long term.

Thus, corporate social responsibility has become a key strategic component in the development of modern international business. The integration of social, environmental, and ethical principles into corporate strategies enables multinational

companies not only to enhance their competitiveness in the global market but also to contribute significantly to sustainable economic and social development.

References:

1. The Sustainable Approach to Corporate Social Responsibility: A Global Analysis and Future Trends. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/19/5382>
2. Forty-five years of research on corporate social responsibility (CSR) and sustainable development: an overview and research agenda. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2025.2534145#abstract>

Yuliana PYTURA
West Ukrainian National University
Ternopil

SOCIAL MEDIA INNOVATIONS AND GLOBAL INFLUENCER MARKETING IN GLOBAL MARKETING COMMUNICATIONS

The rapid development of digital technologies in the twenty-first century has fundamentally transformed global marketing communications, with social media and influencer marketing emerging as central drivers of this shift. Communication has moved from traditional one-way broadcasting to dynamic, multidirectional interaction, as platforms originally designed for personal networking have evolved into complex business ecosystems capable of shaping consumer perception, generating global trends, and redefining brand power in the international marketplace [1]. In this environment, attention has become a key economic resource, and social media innovations enable companies to engage audiences continuously and authentically across multiple platforms. This transformation is reinforced by artificial intelligence, machine learning, and real-time analytics, which allow brands to monitor digital conversations, detect emerging trends, and respond instantly to changes in consumer attitudes, while social listening tools translate billions of signals into actionable insights [3].

As these technologies advance, social networks such as Instagram, TikTok, YouTube, and X increasingly rely on algorithmic systems that personalize content delivery and form micro-audiences based on user interests rather than geography. Artificial intelligence recommendation engines blur the distinction between entertainment and commerce, turning posts, videos, and livestreams into both cultural artifacts and marketing instruments [6]. Within this evolving landscape, influencer marketing has become one of the most impactful innovations. Influencers act as intermediaries between brands and consumers, translating corporate messages into personalized narratives that shape purchasing decisions and strengthen loyalty through trust-based digital communities. Globalization amplifies this influence by enabling creators worldwide to reach international audiences, accelerating cross-cultural diffusion of trends; however, it also requires brands to account for cultural

values, political sensitivities, and diverse consumer expectations to avoid reputational risks and maintain authenticity [2].

Technological innovation continues to expand the capabilities of the influencer economy. Data-driven platforms assess collaboration value through engagement metrics, audience authenticity, and conversion rates, while artificial intelligence identifies fraudulent activity and predicts content virality. Blockchain tools further increase transparency, protect intellectual property, and support fair contractual relationships. At the same time, augmented and virtual reality introduces new levels of immersion, allowing users to engage with products through interactive filters, 3D visualizations, and virtual events that enhance emotional connection and expand creative possibilities [4]. Because social media operates in real time, brands can respond immediately to global events and cultural shifts, but this immediacy also increases the risk of missteps that escalate rapidly, making ethical guidelines, cultural sensitivity, and advanced analytics essential for reputation management.

An important dimension of contemporary influencer marketing is its growing intersection with social responsibility. Audiences increasingly expect brands and creators to address sustainability, diversity, mental health, and other societal issues. Authentic advocacy strengthens emotional bonds with consumers, whereas performative or insincere communication undermines trust. The integration of social purpose into digital strategies aligns with broader trends toward ethical consumption and responsible digital citizenship [5]. Nevertheless, the field faces significant challenges, including content saturation, audience fatigue, stronger regulatory scrutiny, and rising concerns about data privacy. The emergence of virtual influencers and AI-generated avatars raises new ethical questions about authenticity and representation, suggesting that future digital ecosystems will combine human and virtual creators in hybrid forms.

Looking ahead, several technological trajectories are expected to redefine social media and influencer marketing. The development of the metaverse will create immersive digital spaces that integrate social interaction, work, and commerce, enabling new forms of experiential marketing. Advances in neuromarketing and biometric analysis promise deeper insights into consumer emotions but also raise concerns about psychological privacy. Meanwhile, global sustainability pressures will accelerate the adoption of environmentally conscious digital practices [7]. As algorithms increasingly shape visibility and influence, competitive advantage will depend not only on technological innovation but also on human creativity, ethical consistency, and long-term trust. Influence will shift from reach to relevance, from visibility to meaningful connection, and marketing education must evolve accordingly by incorporating analytics, cultural literacy, and digital ethics.

Overall, social media innovations and influencer marketing demonstrate how business technologies are reshaping global marketing communications both technically and culturally. This transformation replaces hierarchical messaging with collaborative storytelling and empowers users worldwide to shape digital narratives. The brands that will successfully navigate this environment are those that view

influence as dialogue rather than manipulation and prioritize trustworthy, sustainable, and culturally informed engagement.

References:

1. Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 79-95.
2. Belanche, D., Casaló, L. V., & Flavián, M. (2021). Influencer marketing and advertising effectiveness. *Journal of Advertising*, 50(2), 160-175.
3. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson.
4. Deloitte. (2023). *Global Marketing Trends Report*.
5. Hootsuite & We Are Social. (2024). *Digital Global Overview Report*.
6. Kapoor, K., Dwivedi, Y. K., & Piercy, N. (2021). Digital transformation and marketing innovation. *Journal of Business Research*.
7. Rust, R. T. (2020). The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 15-26.
8. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.

Kateryna NADAL
West Ukrainian National University
Ternopil

CULTURAL DIFFERENCES IN INTERNATIONAL BUSINESS AND MARKETING

In the modern world, international business is developing rapidly, and cooperation between companies from different countries has become a common practice. Globalization, the development of digital technologies, and the growth of international trade have significantly expanded business opportunities. At the same time, these processes have increased the importance of intercultural communication. Representatives of different countries may have different traditions, values, and norms of behavior, which can influence business communication, negotiations, and the establishment of professional relationships [1].

Intercultural communication involves interaction between people from different cultural backgrounds. In such communication, it is important to consider differences in the perception of information, social norms, and behavioral patterns that are typical for a particular culture. Lack of understanding of these aspects can sometimes lead to misunderstandings or difficulties in cooperation. Therefore, the development of cultural competence becomes essential for effective international interaction. Cultural competence includes respect for cultural diversity, openness to new perspectives, and the ability to adapt to different cultural contexts [2].

Additionally, in international business research, Geert Hofstede's cultural dimensions model is widely used to analyze differences between societies. According to this framework, culture is understood as a set of values that distinguish one group

from another and influence behavior within organizations and society. Hofstede identifies several key dimensions, including power distance (the degree to which hierarchy is accepted), individualism versus collectivism (preference for individual or group goals), uncertainty avoidance (comfort with ambiguity and unstructured situations), and other factors that shape employee and consumer behavior across countries. These dimensions help companies compare cultural characteristics of different markets and adapt marketing strategies according to the value orientations of specific cultures [4].

Cultural differences are also reflected in communication styles. In some countries, business communication is usually direct and focused on achieving results quickly. In other cultures, communication tends to be more indirect, and a significant part of the message may be expressed through context, tone, or non-verbal signals. Such differences can affect negotiations and sometimes lead to different interpretations of the same message [3].

In addition, cultural norms can influence decision-making processes within organizations. In some countries, important decisions are typically made by managers or top executives, while in others collective discussion and reaching a harmony play a more significant role. Cultural factors may also affect attitudes toward hierarchy, time management, and the development of business relationships.

In today's international business environment, companies increasingly recognize the importance of understanding cultural differences. Awareness of intercultural factors helps to avoid communication barriers, conduct negotiations more effectively, and build long-term partnerships. Therefore, intercultural competence has become an important component of successful business and marketing activities in the global market.

References:

1. Швець Д. *Не однакові: про міжкультурну різницю у веденні міжнародного бізнесу*. URL: <https://mind.ua/openmind/20262098-ne-odnakovi-pro-mizhkulturnu-riznicyu-u-vedenni-mizhnarodnogo-biznesu>
2. *Міжкультурне спілкування: значення та особливості*. Psykholoh.com. URL: <https://www.psykholoh.com/post/міжкультурне-спілкування-це>
3. Britts Imperial UC. *The Role of Cultural Differences in International Business*. LinkedIn. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/role-cultural-differences-international-business-brittsimperial>
4. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. ScienceDirect. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296306001974>

THE IMPACT OF TIKTOK ON BRAND ENTRY INTO INTERNATIONAL MARKETS

In the current digitalized environment, social media plays a crucial role in shaping companies' marketing strategies and their entry into international markets. One of the most popular platforms for brand promotion is TikTok. Thanks to its recommendation algorithms and the viral nature of short videos, the platform enables companies to quickly capture the attention of a global audience and increase brand awareness. As a result, even new or relatively unknown brands can gain significant popularity in a short period of time [1].

Today, TikTok actively influences the development of the fashion and beauty industries. While fashion trends were previously shaped primarily through runway shows or specialized magazines, social media content now plays a major role. The platform's algorithms allow videos to spread rapidly among users from different countries, contributing to the formation of global trends. This way, new styles, brands, or cosmetic products can achieve international popularity through viral content and active user engagement [1].

Short-form video content plays a particularly important role in promoting brands on TikTok. Studies show that short videos provide a high level of audience engagement and effectively convey information about products. The dynamic format and interactive nature of the platform allow brands to build a positive image, enhance product recognition, and stimulate consumer interest [2].

A notable example of TikTok's effectiveness in marketing strategies is the cosmetic brand e.l.f. Cosmetics. Founded in 2004 in the United States, the company specializes in affordable decorative cosmetics. The brand actively uses social media to promote its products and engage with a young audience [3].

One of the brand's most successful campaigns was #EyesLipsFace, created specifically for TikTok. The campaign encouraged users to produce short videos using e.l.f. products and a dedicated musical track. Users actively participated in content creation and shared it on their social media profiles. As a result, the campaign went viral: millions of videos were created, and the total number of views exceeded several billion [4].

The viral nature of the campaign significantly increased the brand's popularity and expanded its audience internationally. This demonstrates that social media can serve as an effective tool for global marketing, as it enables brands to quickly build recognition and attract new consumers across different countries.

In conclusion, TikTok today serves as a key tool for promoting brands in international markets. The platform contributes to trend formation, active consumer engagement, and the rapid dissemination of product information.

The case of e.l.f. Cosmetics illustrates that effective use of viral content and social media can become an essential factor in successful international brand expansion.

References:

1. Fashion Changes: How TikTok Transforms the Fashion Industry. URL: <https://rau.ua/news/fashion-pid-vplivom-tiktok/>
2. Yanchuk, T., Romanova, M. The Role of Video Content in Digital Marketing: An Analysis of the Effectiveness of Short Videos on TikTok, Instagram Reels, and YouTube Shorts. URL: <https://doaj.org/article/72f96beae5d9480b89ba3604af04f360>
3. About e.l.f. Beauty. URL: <https://www.elfbeauty.com/about-us>
4. e.l.f. #EyesLipsFace TikTok Campaign Case Study. URL: <https://www.oneclub.org/awards/theoneshow/-award/36588/elf-eyeslipsface-tiktok-campaign>

СЕКЦІЯ 4 – НОВІТНІ ПІДХОДИ В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Олена КОМЧАТНИХ, Денис СЕРБЕНЮК

Національний транспортний університет

м. Київ

ВІДКРИТІ ІННОВАЦІЇ ЯК МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

В умовах формування економіки знань і посилення глобальної конкуренції інновації стають ключовим чинником економічного та соціально-культурного розвитку, оскільки здатність суб'єктів господарювання й національних економік генерувати та впроваджувати нові знання визначає їх конкурентоспроможність, стійкість до структурних і технологічних змін і довгостроковий потенціал зростання. Ускладнення технологічних процесів, скорочення життєвого циклу продукції, зростання вартості науково-дослідних робіт і підвищення ролі людського та інтелектуального капіталу зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до інноваційної діяльності. За таких умов інноваційний розвиток дедалі більше набуває системного, мережевого характеру, що актуалізує пошук нових моделей організації інноваційних процесів, адекватних сучасним соціально-економічним викликам.

У сучасних наукових дослідженнях інноваційна діяльність дедалі частіше розглядається як результат еволюції від замкнених, ієрархічних моделей до відкритих, мережових форм організації інноваційних процесів. Традиційний підхід, за якого інновації створювалися переважно в межах окремих підприємств або національних інноваційних систем, поступово втрачає ефективність в умовах глобалізації, цифровізації та зростання ролі знань і людського капіталу [1]. Як зазначає Н. Петренко, сучасна кон'юнктура ринку відкритих інновацій формується під впливом зовнішніх викликів і потребує активнішої взаємодії між бізнесом, наукою та державою, що зумовлює перехід до відкритих моделей інноваційного розвитку [2]. Подібні підходи простежуються і в роботах українських дослідників, які підкреслюють значення відкритих інноваційних систем та інноваційних екосистем як інструментів адаптації економіки до трансформаційних і посткризових умов розвитку [3; 4]. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз відкритих інновацій не лише як сукупності окремих інструментів або практик, а як цілісної моделі інноваційного розвитку, здатної забезпечити інтеграцію внутрішніх і зовнішніх джерел знань, підвищити адаптивність економічних систем та створити умови для прискореного впровадження інновацій в умовах структурних трансформацій.

Модель відкритих інновацій ґрунтується на поєднанні внутрішнього інноваційного потенціалу організацій із зовнішніми джерелами знань, технологій і ідей, що формуються в межах ширшої інноваційної екосистеми. На

відміну від закритої моделі, відкриті інновації передбачають керовані потоки знань «зовні-всередину» та «зсередини-назовні», які забезпечують доступ до зовнішніх розробок і водночас підвищують ефективність комерціалізації власних результатів інноваційної діяльності [1]. У сучасних дослідженнях відкриті інновації розглядаються як стратегічна модель інноваційного розвитку, що сприяє підвищенню адаптивності економіки, прискоренню трансферу технологій і зниженню інноваційних ризиків, особливо в умовах трансформаційних і посткризових викликів [3].

У межах моделі відкритих інновацій виокремлюють кілька базових форм її реалізації, які відрізняються напрямом і характером руху знань та результатів інноваційної діяльності. Найпоширенішою є форма, орієнтована на залучення зовнішніх ідей і технологій до внутрішніх інноваційних процесів, що дає змогу скоротити строки впровадження нововведень і знизити витрати на їх розроблення [1]. Водночас важливого значення набуває використання власних інноваційних розробок поза межами організації через ліцензування, партнерські проекти або створення спін-оф компаній, що сприяє розширенню ринків і підвищенню віддачі від інноваційної діяльності [2].

У сучасних умовах усе більшого поширення набувають комбіновані форми відкритих інновацій, засновані на партнерській взаємодії бізнесу, науки та держави. Такі форми реалізуються через інноваційні програми, мережеві проекти, кластери та інші елементи інноваційної інфраструктури, що забезпечують системний характер інноваційного розвитку [3]. На практиці це проявляється в участі підприємств і наукових установ у спільних науково-дослідних проєктах, партнерських програмах і відкритих конкурсах інноваційних рішень, які дають змогу залучати зовнішні знання, прискорювати впровадження інновацій і підвищувати ефективність використання обмежених ресурсів.

Моделі відкритих інновацій є адекватною відповіддю на сучасні виклики економічного та соціально-культурного розвитку, оскільки вона забезпечує гнучкішу організацію інноваційних процесів і ефективніше використання інтелектуального капіталу. Поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел знань, розвиток партнерської взаємодії та мережевих форм співпраці сприяють підвищенню результативності інноваційної діяльності, зниженню ризиків і формуванню передумов для зростання конкурентоспроможності економіки та її інтеграції у глобальний інноваційний простір.

Перелік використаних джерел:

1. Chesbrough H. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
2. Petrenko N. The contemporary conjuncture of the open innovation market in Ukraine. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. 4(4). 1-16. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1067/624>
3. Носик О. М. Відкриті інноваційні системи: основні характеристики та напрями інтернаціоналізації. *Вісник Дніпровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. № 6. С. 103–113.

4. Пермінова С., Ситник Н., Чупріна, М. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024.(59). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3409>

Віталій АНТОЩУК, Сергій КОЗЛОВ
Національний університет «Одеська політехніка»
м. Одеса

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах, що характеризуються глобалізацією економічних процесів, технологічними інноваціями та високим рівнем конкуренції, ефективний операційний менеджмент стає однією з основних складових стратегічного управління виробничими підприємствами. Операційний менеджмент охоплює весь спектр управлінських функцій, спрямованих на організацію, планування, контроль і вдосконалення виробничих процесів, що, в свою чергу, забезпечує досягнення максимального рівня ефективності підприємства. У глобальному економічному середовищі, де час є важливим фактором, а вимоги до якості продукції та швидкості її виробництва постійно зростають, підприємства змушені адаптувати свої стратегії управління з урахуванням зовнішніх і внутрішніх викликів. У цьому контексті операційний менеджмент набуває особливої важливості, оскільки є потужним інструментом для оптимізації виробничих процесів, покращення якості продукції та послуг, підвищення продуктивності праці та зниження виробничих витрат [1].

Однією з основних умов підвищення ефективності є всебічний аналіз існуючих виробничих процесів. Це дозволяє виявити вузькі місця та неефективні етапи, що знижують загальну продуктивність підприємства. Важливим кроком є впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, які забезпечують зменшення помилок, зростання швидкості обробки замовлень та забезпечення безперервного циклу виробництва. Крім того, модернізація технологічних процесів, застосування новітніх методів виробництва дозволяють значно підвищити ефективність та знизити витрати.

Не менш важливим аспектом є управління якістю на всіх етапах виробництва. Встановлення чітких стандартів якості продукції, постійний контроль за їх дотриманням дозволяє забезпечити стабільність процесів та знизити дефектність виробів. Для цього широко використовуються міжнародні стандарти якості, такі як ISO та TQM, що забезпечують системний підхід до управління якістю. Особливо важливим є застосування методів аналізу причин дефектів, що дозволяє на ранніх етапах виявляти відхилення від стандартів і коригувати процеси.

Інтеграція логістичних процесів та управління ланцюгами постачання є ще одним важливим напрямом для підвищення ефективності операційного менеджменту. Забезпечення безперервного постачання сировини та компонентів для виробництва, мінімізація запасів та зниження витрат на зберігання є основними завданнями для оптимізації логістики. Впровадження автоматизованих систем управління запасами, а також використання новітніх технологій відстеження та прогнозування попиту дозволяють значно покращити ефективність ланцюга постачання [2].

Успіх операційного менеджменту неможливий без належного рівня кваліфікації та мотивації персоналу. Регулярне навчання працівників, підвищення їх професійних компетенцій сприяє зниженню рівня помилок, підвищенню продуктивності та мотивації до досягнення високих результатів. Розробка системи заохочень, яка орієнтована на досягнення виробничих цілей, сприяє розвитку корпоративної культури та підвищенню зацікавленості співробітників у виконанні поставлених завдань.

Одним із важливих елементів є також ефективне управління ризиками. Проведення оцінки можливих ризиків у виробничих процесах, планування стратегій реагування на можливі загрози дозволяє мінімізувати можливі втрати та забезпечити стабільність роботи підприємства. Ризики можуть бути як економічними, так і технологічними, і їх своєчасна оцінка дає змогу своєчасно адаптувати виробничі стратегії до змінюваних умов.

Методології Lean та Six Sigma є надзвичайно корисними для підвищення ефективності виробництва. Lean підхід дозволяє усунути марнотратство та оптимізувати виробничі потоки, тоді як Six Sigma фокусується на зменшенні дефектності та покращенні стабільності процесів. Застосування цих методів дозволяє значно підвищити якість продукції та знизити витрати, що має прямий вплив на фінансові показники підприємства.

Цифровізація є ще одним важливим етапом на шляху до підвищення ефективності операційного менеджменту. Використання великих даних (Big Data), Інтернету речей (IoT) та аналітики даних дозволяє отримати точну інформацію про стан виробничих процесів в реальному часі, що дозволяє оперативно приймати рішення та коригувати стратегії управління. Завдяки цим технологіям підприємства можуть прогнозувати попит, зменшувати запаси та підвищувати гнучкість у виробничих процесах [3].

Підсумовуючи вищевикладене, можна зазначити, операційний менеджмент є ключовим інструментом для підвищення ефективності та стабільності виробничих підприємств у сучасних економічних реаліях. Подальше дослідження та впровадження інноваційних підходів до управління операціями має значний потенціал для оптимізації виробничих процесів, зниження витрат і досягнення високих результатів у довгостроковій перспективі. Таким чином, ефективне управління операціями стає необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх успішного розвитку в умовах глобалізованої економіки.

Перелік використаних джерел:

4. Карпенко Ю. В., Пєнова А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 88–98.
5. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 44. С. 83-86. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure44-14> (дата звернення: 09.03.2026).
6. Продиус О.І, Афанасенко М.А, Васильєв В. Ю. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. №80. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173> (дата звернення: 10.03.2026).

Петро ГРИГОРАШ

Національний університет «Львівська політехніка»
м. Львів

АЛГОРИТМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Алгоритмічне управління персоналом у цифровій економіці представляє собою інтеграцію автоматизованих систем на базі штучного інтелекту (ШІ), машинного навчання та аналітики даних для оптимізації процесів управління людськими ресурсами. Цей підхід охоплює автоматизацію прийняття рішень у рекрутингу, оцінці продуктивності, прогнозуванні плинності кадрів та розвитку навичок, дозволяючи організаціям адаптуватися до динамічних умов цифрової трансформації. Ключовими аспектами є використання алгоритмів для аналізу великих обсягів даних про працівників, що сприяє персоналізованому підходу до управління. Наприклад, інструменти на кшталт Salesforce Agentforce дозволяють автономно виконувати завдання в HR, такі як планування кар'єрного зростання, тоді як платформи на базі AI, подібні до тих, що застосовує Hitachi, відстежують рівень щастя та продуктивності співробітників. Згідно з даними McKinsey, 92% компаній планують збільшити інвестиції в ШІ протягом наступних трьох років, а 65% організацій уже регулярно використовують генеративний ШІ в HR-процесах, що майже вдвічі більше, ніж рік тому [1]. У цифровій економіці цей метод допомагає впоратися з викликами, такими як скорочення півжиття навичок (до 5 років) та зростання віддаленої роботи, де 85% лідерів стикаються з труднощами в оцінці продуктивності.

Технологічна база алгоритмічного управління персоналом включає машинне навчання для прогнозування поведінки працівників та оцінки ефективності, обробку природної мови (NLP) для автоматизованого аналізу відгуків і спілкування через віртуальних асистентів (наприклад, HRVAs від Gartner), а також аналітику великих даних для інтеграції інформації з HR-систем, носимих пристроїв та соціальних мереж. Роботизована автоматизація

процесів (RPA) застосовується для адміністративних завдань, таких як облік відпусток, тоді як генеративний ШІ, як у моделях OpenAI Sora чи Google Gemini, обробляє мультимодальні дані (текст, аудіо, відео) для персоналізованого навчання та оцінки. Згідно з Gartner, до 2025 р. 60% підприємств впровадять відповідальні рамки ШІ в HR-технологіях, що включають знаннєві графи для динамічного представлення навичок та внутрішні ринки талантів для швидкого розподілу ресурсів [3].

Переваги алгоритмічного управління персоналом у цифровій економіці:

- ефективність: автоматизація рутинних завдань, таких як аналіз резюме та прогнозування плинності, скорочує час на рекрутинг на 20-30%, як показує McKinsey, дозволяючи HR-фахівцям зосередитися на стратегічних аспектах [1];

- об'єктивність: алгоритми зменшують суб'єктивні упередження в оцінці продуктивності, аналізуючи дані з кількох джерел, що призводить до 2.4-кратного фінансового перевищення конкурентів у компаніях з високим рівнем різноманітності, за даними Deloitte [2];

- персоналізація: ШІ адаптує плани розвитку та навчання до індивідуальних потреб працівників, наприклад, через рекомендації навичок, що підвищує залученість на 37% у сильних корпоративних культурах [2];

- прогнозування: виявлення трендів у навичках та ризиках вигорання за допомогою предиктивної аналітики дозволяє організаціям реагувати на зміни ринку праці, з потенціалом 4,4 трлн дол. США додаткової продуктивності від корпоративних кейсів ШІ, за оцінками McKinsey [1];

- економія ресурсів: зниження витрат на навчання та утримання талантів завдяки точному таргетингу, з прикладами, де компанії досягають 19% зростання доходів понад 5% завдяки ШІ, та 87% очікувань подальшого зростання [1].

Проте для «Алгоритмічне управління персоналом у цифровій економіці» існує низка викликів та обмежень. Етичні питання, такі як упередженість алгоритмів (наприклад, дискримінація за віком чи статтю через історичні дані), призводять до ризиків неточних рішень, як у випадках, де 50% працівників турбуються про неточність, кібербезпеку та упередженість ШІ, за McKinsey [1]. Конфіденційність даних викликає занепокоєння щодо регуляцій, таких як GDPR, з потенційними штрафами, тоді як лише 37% працівників впевнені в відповідальному використанні даних організаціями, за Deloitte [2]. Висока вартість впровадження обмежує доступ для середнього бізнесу, з 46% лідерів, які вказують на прогалини в навичках як бар'єр, а опір персоналу через страх заміни (28% працівників турбуються про втрату роботи) знижує довіру, з потенціалом 92 млн переміщених робочих місць до 2030 р. [1]. Технічні обмеження, включаючи галуцінації ШІ та брак прозорості (чорні скриньки), ускладнюють масштабування, з лише 1% компаній, що досягли зрілості в розгортанні ШІ [1].

Ринок технологій алгоритмічного управління персоналом демонструє стрімке зростання, з інвестиціями в ШІ, що плануються на рівні 92% компаній, та очікуваним збільшенням на 10% у 55% з них, за McKinsey [1]. У 2024 р. 75%

організацій прискорили впровадження ІІІ в HR, з фокусом на відповідальні рамки, як прогнозує Gartner [3]. Прикладами успішного впровадження є Hitachi, де відстеження щастя працівників призвело до 33% зростання психологічного капіталу та 10% прибутків [2]; PayPal, де програми фінансового благополуччя підвищили дохід працівників на 26% та заощадили 500 тис дол. США на 1% зниження плинності [2]; Salesforce з Agentforce для автономних HR-задач, що трансформуює робочі процеси [1]; та IKEA, де ІІІ-підвищення навичок 8500 агентів призвело до 1,4 млрд дол. США додаткових продажів [2]. Продуктивність HR-відділів з алгоритмічним управлінням зросла на 25-35% порівняно з традиційними методами, з фокусом на функції, як-от маркетинг та R&D, де 75% економічної цінності ІІІ [1].

Перспективи розвитку на 2025-2026 рр. вказують на глибшу інтеграцію алгоритмічного управління в усі HR-процеси, від онбордингу до оцінки, з акцентом на гібридні моделі ІІІ та людського фактора для балансу автоматизації та емпатії. За Gartner, до 2025 р. 60% підприємств приймуть відповідальні рамки ІІІ, посилюючи регуляції (наприклад, розкриття людського капіталу в ЄС та США) та етичні стандарти для даних і приватності [3]. Доступність для малого бізнесу зросте завдяки хмарним SaaS-рішенням, з потенціалом 170 млн нових робочих місць від ІІІ проти 92 млн переміщених [1]. Фокус на благополуті включатиме інструменти для моніторингу ментального здоров'я, з розвитком мультимодальних ІІІ (текст, аудіо, відео) та агентних систем для автономних задач. Deloitte прогнозує еволюцію HR від спеціалізованої функції до межевої дисципліни, з 75% організацій, що планують прискорити ІІІ, та акцентом на людські здібності, як-от цікавість та емпатія, для подолання дефіциту уваги [2].

Алгоритмічне управління персоналом у цифровій економіці у 2024-2026 рр. трансформуює HR-процеси, підвищуючи ефективність, точність та адаптивність організацій до змін ринку праці. Воно дозволяє швидше реагувати на виклики, такі як вигорання (48% працівників) та тихе звільнення (59%), але вимагає вирішення етичних, технічних та соціальних проблем, як-от упередженість і довіра (лише 71% працівників довіряють етичному ІІІ). Перспективи пов'язані з ширшою доступністю та інтеграцією, що зробить управління персоналом більш стратегічним, людиноцентричним та стійким, з потенціалом 4.4 трлн дол. США продуктивності, за умови відповідального підходу.

Перелік використаних джерел:

1. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential : звіт / McKinsey & Company. [Нью-Йорк] : McKinsey & Company, 2025. 47 с. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>

2. 2024 Global Human Capital Trends : звіт / Deloitte Insights. [Нью-Йорк] : Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2024. 95 с. Режим доступу:

<https://image.marketing.deloitte.de/lib/fe31117075640474771d75/m/1/96cf5d94-ee17-40a7-beca-f4e5e8f8ae72.pdf>

3. Gartner Hype Cycle for HR Technology, 2024 / Gartner. Стамфорд : Gartner, Inc., 2024. Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-11-25-gartner-hype-cycle-for-hr-technology-highlights-innovations-that-deliver-greater-flexibility>

Богдан САГАЙДАК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО СЕКТОРА

Реалізація регіональних програм виступає важливим інструментом координації взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання та інститутами громадянського суспільства у процесі визначення та впровадження стратегічних пріоритетів розвитку аграрної сфери. Такий підхід сприяє раціоналізації використання бюджетних ресурсів, підвищенню ефективності управлінських рішень і формуванню умов для довгострокового сталого розвитку аграрного сектора економіки України.

У сучасних умовах вагомого значення набувають регіональні програми аграрного розвитку як дієвий інструмент реалізації державної та регіональної політики у сфері сільського господарства. Через їх впровадження забезпечується конкретизація стратегічних пріоритетів розвитку аграрного сектора з урахуванням природно-ресурсного потенціалу, виробничої спеціалізації, соціально-економічних умов та інституційної специфіки регіонів. Водночас необхідність підвищення результативності таких програм, забезпечення цільового використання ресурсів і досягнення вимірюваних результатів зумовлює доцільність застосування програмно-цільового підходу, який дозволяє чітко узгодити цілі, завдання, інструменти та очікувані результати розвитку аграрної сфери.

Трансформаційні процеси в економіці, а також формування належної нормативно-правової та методологічної основи у сфері планування і прогнозування зумовили активізацію впровадження програмно-цільового методу. Його поширення стало логічним етапом модернізації системи державного управління, орієнтованої на досягнення конкретних результатів і підвищення ефективності використання ресурсів. У сучасних умовах програмно-цільовий метод розглядається як один із ключових інструментів управління економічними процесами, що забезпечує узгодження стратегічних цілей із практичними заходами, концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку та підвищення прозорості й результативності державної політики.

У сучасних умовах цільові програми набувають нової ролі як одного з найефективніших інструментів регулювання ринкової економіки, забезпечення інтеграції державних, колективних та індивідуальних інтересів, а також мобілізації ресурсів для реалізації масштабних народногосподарських проєктів.

При вирішенні складних економічних проблем агропромислового комплексу програмно-цільовий підхід передбачає:

- визначення пріоритетних напрямів розвитку галузей АПК та формулювання конкретних цілей;
- розроблення системи взаємопов'язаних програмних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей;
- формування ефективної системи управління та механізмів реалізації програм.

Застосування програмно-цільового підходу у плануванні передбачає обґрунтування ієрархічно впорядкованої системи заходів, спрямованих на досягнення визначених соціально-економічних та інших цілей. Досягнення поставленої мети можливе лише за умови розроблення комплексної програми, яка містить як загальну мету, так і систему підцілей. Таким чином, поєднання цільового та програмного етапів формує сутність програмно-цільового підходу.

Цільова стадія програмно-цільового підходу є визначальною у формуванні логіки та змісту подальших управлінських рішень і передбачає низку взаємопов'язаних етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності планування та реалізації програм.

Першим етапом є комплексне дослідження проблемної ситуації в аграрному секторі. На цьому етапі здійснюється всебічний аналіз поточного стану об'єкта управління, зокрема оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників впливу, ресурсний потенціал, наявні обмеження і ризики. Особлива увага приділяється виявленню причинно-наслідкових зв'язків, визначення проблем, що стримують розвиток системи. Використовуються різноманітні методи, що дають змогу сформувати обґрунтовану інформаційну базу для подальшого цілепокладання.

Другим етапом є формулювання глобальної мети та побудова ієрархічної системи цілей. Цей етап є найбільш відповідальним, оскільки саме від коректності постановки мети залежить узгодженість усіх подальших дій та результативність програми в цілому. Глобальна мета повинна відображати стратегічний напрям розвитку системи, бути реалістичною, чітко сформульованою, вимірюваною та однозначною за змістом, без можливості подвійного тлумачення. На її основі здійснюється декомпозиція на підцілі різних рівнів, які конкретизують шляхи досягнення загального результату. При цьому важливо забезпечити логічну узгодженість і підпорядкованість цілей, уникнення їх дублювання або суперечностей, а також врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

Третім етапом є вироблення системи критеріїв досягнення поставлених цілей. Він передбачає визначення кількісних і якісних показників, за допомогою яких здійснюватиметься оцінювання результативності реалізації

програми. Критерії можуть мати вигляд граничних (максимальних або мінімальних) значень, цільових індикаторів, нормативів чи стандартів. На цьому рівні формується багаторівнева система оцінювання: критерієм є інтегральна ефективність реалізації програми в цілому (економічна, соціальна, екологічна), тоді як локальні критерії характеризують ефективність окремих підпрограм, проєктів і заходів. Важливою умовою є забезпечення вимірюваності, об'єктивності та порівнянності критеріїв у часі, що дає змогу здійснювати моніторинг, контроль і коригування програмних рішень у процесі їх реалізації.

Отже, цільова стадія формує концептуальну основу програмно-цільового підходу, забезпечуючи логічну узгодженість між проблемою, цілями та інструментами їх досягнення, що є необхідною передумовою ефективного управління аграрним сектором.

Перелік використаних джерел:

1. Дмитренко Р.М. Підходи до розвитку програмно-цільового управління аграрним бізнесом. *Наукові перспективи*. 2025. № 4 (58) С. 568–579 DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-568-579](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-568-579)
2. Негода Ю.В. Концепція реалізації програмно-цільового управління при системній трансформації аграрного сектору економіки. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 17–24.
3. Сус Т. Роль програмно-цільового фінансування в інноваційному розвитку аграрного сектору регіону. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-87>

Олександр ОМЕЛЬЧЕНКО

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

СИСТЕМНА ПРИРОДА БАР'ЄРІВ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ: ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ НАСЛІДКИ

У сучасній архітектурі глобального ринку, що характеризується високим рівнем волатильності та інформаційної асиметрії, конкурентна розвідка (КР) еволюціонувала з допоміжної функції до ключового елемента стратегічного менеджменту. Вона виступає інструментом мінімізації ризиків та ідентифікації прихованих можливостей. Проте практична реалізація потенціалу КР на вітчизняних підприємствах часто блокується комплексом факторів. Дане дослідження є апробацією та логічним розвитком результатів, раніше викладених автором у праці [1], де було обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарного до системного аналізу перешкод у розвідувальній діяльності.

В умовах високої невизначеності ринку конкурентна перевага стає необхідною умовою функціонування бізнесу. Однак практика впровадження конкурентної розвідки (КР) на вітчизняних підприємствах часто залишається фрагментарною та ізольованою за окремими векторами інновацій, що суттєво знижує якість управлінських рішень. Головною причиною низької ефективності розвідувальних ініціатив є не просто наявність окремих перешкод, а їхня системна природа, яка потребує цілісного підходу до аналізу.

Бар'єри впровадження КР не існують у вакуумі; вони утворюють системну мережу обмежень, де окремі деструктивні фактори перебувають у стані взаємозалежності. Специфіка цієї системи полягає в тому, що сукупний негативний вплив бар'єрів перевищує просту суму їхніх окремих ефектів, створюючи синергію опору змінам.

Теоретичним підґрунтям для дослідження такої системності є теорія динамічних систем, модель НК-ландшафтів С. Кауфмана та системний підхід. Згідно з цими концепціями виявлено ряд причин, що пояснюють загальну картину взаємовпливів та синергії перешкод при впровадженні КР в організації:

1. Пастка локального оптимуму. У системах із високим рівнем взаємозалежності елементів (К-зв'язність) стратегія ізольованого покращення окремих параметрів (наприклад, лише закупівля ПЗ) неминуче призводить до стабільного, але низькоефективного стану.

2. Шорсткий ландшафт (*rugged landscape*). Висока взаємозалежність факторів означає, що подальший розвиток організації блокується самою структурою вже прийнятих часткових рішень, які не враховували цілісну картину.

3. Нелінійність впливів окремих бар'єрів. Наявність одного бар'єру (наприклад, низької інформаційної культури) автоматично провокує появу або посилення інших (ресурсних чи технологічних обмежень).

Проведений аналіз дозволяє виділити три ключові механізми, що підтверджують системний характер перешкод:

1. Каскадний ефект управлінських обмежень. Організаційно-культурні бар'єри виступають первинним драйвером. Наприклад: відсутність управлінської волі прямо детермінує дефіцит бюджету, що, своєю чергою, блокує найм фахівців та закупівлю технологій.

2. Інформаційно-процедурний дисбаланс. Процедурна та інформаційна ізольованість окремих відділів ("інформаційні колодязі" чи "інформаційні силоси") призводить до низької якості розвідданих через відсутність синхронізації та взаємного обміну інформацією і техніками, що підриває довіру топ-менеджменту до загального процесу та повертає проблему на рівень культурного опору.

3. Комплементарність "компетенція–технологія". Впровадження складного інструментарію без персоналу з відповідними навичками перетворює інвестиції на збитки, а фахівці без інструментів швидко вигорають.

Системність бар'єрів ускладнюється переходом КР до формату передбачувальної (форсайтної) розвідки. Це вимагає від підприємства інтеграції

КР у ширшу екосистему розвідки, яка охоплює бізнес-аналітику (внутрішнього середовища), ринкову розвідку та сценарне планування майбутнього замість організації окремої служби, що опікується екстракцією інформації виключно з меж конкурентного середовища. Будь-який розрив у цій системі перетворює стратегічний актив у вигляді системи конкурентної розвідки на витратну процедуру, що не приносить бажаного та достатньо ефективного результату.

Лінійні методи подолання бар'єрів впровадження КР (наприклад, лише покупка спеціалізованого софту) є неефективними. Глобальний оптимум функціонування КР можливий лише через одночасний скоординований вплив на управлінські, культурні та технологічні параметри. Стратегія впровадження має базуватися на трьох векторах:

1. Культурна трансформація: перехід від сприйняття КР як допоміжної функції до розуміння її як стратегічного активу.

2. Інституціоналізація: заміна ситуативного збору даних регламентованим розвідувальним циклом та управлінням знаннями.

3. Синхронізація розвитку: дотримання принципу “спочатку люди, потім технології”, де технічний інструментарій підбирається під сформоване компетентнісне ядро.

Тільки системне подолання синергетичних негативних ефектів при впровадженні конкурентної розвідки в організації дозволяє перетворити КР на дієвий інструмент для забезпечення циклу створення необхідного розвідувального підґрунтя для стратегічного менеджменту організації.

Перелік використаних джерел:

1. Омельченко О. В. Бар'єри впровадження конкурентної розвідки на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12>.

2. Kauffman S. A., Levin S. Towards a general theory of adaptive walks on rugged landscapes. *Journal of Theoretical Biology*. 1987. 128. P. 11–45

3. Dzreke, S. S., Dzreke, S. E. From Intelligence to Advantage: How Competitive Analysis Drives Profitability in the Digital Age. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 2025, Vol. 12, no. 2, Pp. 804–828. DOI: <https://doi.org/10.56975/ijrar.v12i2.314833>

4. Madureira L., Popovič A., Castelli M. Competitive intelligence empirical validation and application: Foundations for knowledge advancement and relevance to practice. *Journal of Information Science*. 2023. 0(0). DOI: <https://doi.org/10.1177/01655515231191221>

5. Maluleka M., Chummun B. Z. Competitive intelligence and strategy implementation: Critical examination of present literature review *SA Journal of Information Management*. 2023. 25. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajim.v25i1.1610>

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В останні роки турбулентність економіки світу обумовлюється впливом як економічних, так і неекономічних чинників, до яких, окрім соціальних, культурних, технічних та екологічних додалися і безпеково-військові конфлікти.

Міжнародний бізнес як форма міжнародних економічних відносин незмінно виступає важливим об'єктом дослідження для великої кількості вітчизняних та зарубіжних науковців, які фокусуються як на його класичних та інноваційних формах (О. Кириченко, В. Онищенко, Т. Орехова, Ю. Панкова, С. Перейра, М. Пастей, Т. Шталь), особливостях ведення в умовах глобалізації (Н. Власова, Л. Давидюк, О. Довгаль, О. Лааш), так і на інституційних рамках (Н. Москаленко, Р. Гріффін, Дж. Хотто, К. Мейер, Г. Вуд) та етиці ведення ділових операцій й практикам соціальної відповідальності (С. Бьом, А. Колк, С. Мілле, С. Роулі, Б. Сарі, Дж. Харрісон), сформованих у міжнародному бізнес-просторі.

Першим критичним чинником для розвитку світової економіки виявився Covid 19, який швидко набув масштабного поширення і негативних наслідків – скорочення обсягів виробництва, закриття логістичних маршрутів і, в результаті, руйнування глобальних ланцюгів формування вартості.

Новим чинником економічної дестабілізації на світовому рівні став російсько-український воєнний конфлікт. Руйнування виробничих потужностей та логістичних каналів в Україні, санкційний тиск на рф, високі витрати розвинених країн на підтримку України спровокували кризові процеси в національних економіках країн (економічну рецесію та підвищення інфляції тощо) і на глобальному рівні.

В умовах збройного конфлікту між росією та Україною українським підприємствам стає необхідно шукати нові можливості для розширення своєї господарської діяльності. Однією з таких можливостей є вихід на європейський ринок.

Європейський ринок є величезним потенціалом для українських компаній, які готові конкурувати на міжнародній арені. Насамперед це пов'язано з тим, що Європа пропонує більш стабільні та прозорі правила гри, що регулюють бізнес-процеси. Це важливо в умовах воєнних дій, коли місцеві ринки можуть бути дестабілізовані та втратити привабливість для інвесторів.

Визначальною тенденцією міжнародного бізнесу продовжує залишатися динамізм та розвиток в рамках глобальних ланцюгів формування вартості. При цьому трансформаціям підлягають усі складові бізнес-процесу від виробництва

та рітейлу до управління та контрактної діяльності з партнерами по збуту та постачанню

Подальші перспективи універсалізації та масштабування у міжнародному бізнесі пов'язані з використанням штучного інтелекту (ШІ), інтеграція якого в різні аспекти ділових операцій відкриває безпрецедентні можливості для підвищення ефективності, покращення процесу прийняття рішень і акселерації економічного зростання бізнесу.

Ще одним паралельним з розвитком ШІ трендом є становлення креативної економіки як нового глобального явища. Креативна економіка як така не є унікальною, але сектори креативних індустрій у поєднанні з інноваціями, створюють нові підходи до бізнес-процесів, ланцюжків попиту та пропозиції, охоплюють економіку та соціальні показники розвитку країни.

Перелік використаних джерел:

1. Куцмус Н.М., Прокопчук О.А., Усюк Т.В., Забуранна Л.В. Міжнародний бізнес в умовах турбулентності глобальної економіки. УДК 339.9:327 Економічний простір № 189, 2024.

2. Матвеев М.Е., Халахур Ю.Л., Балджи М.Д. Міжнародний менеджмент: виклики та можливості у глобальному бізнесі. УДК 005. Економіка та суспільство Випуск № 59. 2024.

Ігор ТИМОШІВ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ: ДОСВІД WIZZ AIR

Антикризове управління розглядається як система превентивних і реактивних заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам, мінімізацію їх наслідків та відновлення стабільності функціонування підприємства [1]. У міжнародних компаніях кризи ускладнюються мультикультурним середовищем, географічною диверсифікацією та залежністю від глобальних ринків [2; 3]. Серед ключових інструментів антикризового управління виділяють: стратегічну гнучкість, диверсифікацію ризиків, фінансову стійкість, ефективну комунікацію та цифровізацію бізнес-процесів.

Авіаційна галузь є однією з найбільш чутливих до глобальних криз (економічних, епідеміологічних, геополітичних). Пандемія COVID-19 спричинила безпрецедентне падіння пасажиропотоку, що поставило більшість авіакомпаній перед необхідністю оперативного перегляду бізнес-моделей [4; 5]. Низькобюджетні авіакомпанії виявили більшу адаптивність завдяки оптимізованій структурі витрат та гнучкому управлінню маршрутною мережею.

Компанія Wizz Air застосувала модель жорсткого контролю витрат, зберігаючи ліквідність через оптимізацію операційних процесів та відтермінування частини капітальних витрат. Wizz Air підтримувала значний обсяг грошових резервів, що дозволило уникнути критичного дефіциту фінансування під час пандемії [6]. Крім того, було переглянуто маршрутну політику з орієнтацією на ринки зі швидшим відновленням попиту.

Компанія активно використовувала можливості розширення присутності на ринках, де конкуренти скорочували діяльність. Такий підхід відповідає концепції «кризи як можливості стратегічного переформатування» [7]. Після зняття карантинних обмежень Wizz Air швидко відновила польоти завдяки централізованій моделі управління та стандартизованому флоту літаків Airbus A320/A321, що забезпечує економію на масштабі.

Після різкого падіння пасажиропотоку під час пандемії (середній показник у 2020–2021 рр. був суттєво нижчим за рівень 2019 р.), компанія поступово відновила обсяги перевезень. За даними на 2023 р., кількість перевезених пасажирів збільшилась до ≈ 51 млн осіб, що значно перевищує показники періоду пандемії та наближається до допандемічного рівня [6].

У 2025 р. група Wizz Air отримала дохід приблизно 5,27 млрд Євро, а чистий прибуток становив $\approx 213,9$ млн Євро, що свідчить про повернення до прибутковості після падіння доходів під час кризи [8]. Попри технічні та операційні проблеми з двигунами, Wizz Air досяг рекордних показників пасажиропотоку ($\sim 63,4$ млн у 2025 р.) із зростанням виручки порівняно з 2024 р. Це демонструє не тільки поступове відновлення, а й стійкий попит на послуги лоукостера у Європі.

Важливим елементом антикризового управління стала прозора комунікація з клієнтами та персоналом. Компанія впровадила цифрові сервіси для управління бронюваннями та повернення коштів, що зменшило репутаційні ризики. Гнучка кадрова політика та адаптація графіків роботи дозволили зберегти кадровий потенціал і забезпечити швидке відновлення операційної діяльності.

Ключовими чинниками ефективності антикризового управління Wizz Air виявилися [6]:

1. Низьковитратна бізнес-модель.
2. Фінансова дисципліна та ліквідність.
3. Операційна гнучкість маршрутної мережі.
4. Використання кризового періоду для стратегічного розширення.
5. Активна цифровізація клієнтських сервісів.

Загалом, антикризове управління міжнародною компанією передбачає поєднання фінансової стійкості, стратегічної гнучкості та ефективної комунікації. Досвід Wizz Air демонструє, що низьковитратна модель бізнесу, централізоване управління та швидка адаптація до змін ринкового середовища забезпечують конкурентні переваги навіть у періоди глобальних криз.

Таким чином, криза може виступати не лише загрозою, а й каталізатором стратегічного розвитку міжнародної компанії.

Перелік використаних джерел:

1. Pearson, C.M., Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
2. Mitroff, I.I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis*. AMACOM.
3. Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E., Coombs, W.T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
4. International Air Transport Association (IATA) (2021). *World air transport statistics 2021*. IATA.
5. Длугопольська Т.І. (2022). Повітряний транспорт у міжнародній логістиці. Міжнародна логістика: електронний підручник / За наук. ред. О. Сохацької. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С.274-296. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48109>
6. Wizz Air (2023). *Annual report and accounts 2023*. URL: <https://wizzair.com>
7. Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
8. Pfeifer, S. (2024). *Wizz Air shares plunge 26% as plane groundings hit profits*. Financial Times. URL: <https://www.ft.com/content/ad5518e1-14ce-430d-959d-ceeebd67ed50>

Юлія ДАНЧАК, Юлія КАЛИНЧУК
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах, що сформувалися після пандемії на тлі геополітичної напруги, підходи до управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях зазнали суттєвих змін. Сьогодні HR-стратегії мусять інтегрувати цифрові рішення, гібридний формат роботи та високий рівень соціальної відповідальності, стаючи ключовим елементом бізнес-стійкості.

Ключові аспекти сучасного HRM у міжнародному контексті:

1. Гнучкість та адаптація до гібридної роботи. Після 2020 р. міжнародні організації зіткнулися з необхідністю трансформації традиційних моделей зайнятості. Ефективне HRM тепер вимагає розробки комплексних підходів до управління гібридними командами, що поєднують співробітників з різних країн і часових поясів. Це включає цифровізацію HR-процесів, переоцінку критеріїв продуктивності та створення інклюзивного середовища для віддалених працівників [1].

2. Цифрова трансформація та використання AI в HR. Сучасні міжнародні організації активно інтегрують штучний інтелект і аналітику даних у процеси

управління персоналом. AI-системи допомагають в оптимізації підбору персоналу, прогнозуванні плинності кадрів, персоналізації програм розвитку та моніторингу емоційного стану співробітників. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних, а не інтуїції [6].

3. ESG-стратегія та управління різноманіттям. Підвищення уваги до корпоративної соціальної відповідальності змушує міжнародні організації інтегрувати принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у HR-політики. Особливу актуальність набувають програми розвитку інклюзивності, гендерної рівності та підтримки міжкультурного діалогу. Дослідження показують, що організації з високим рівнем різноманітності демонструють на 25% кращі бізнес-показники [4].

4. У міжнародних компаніях зростає роль корпоративної культури, орієнтованої на довіру, відкритість та повагу до різноманіття. Лідери з високим емоційним інтелектом ефективніше працюють із мультикультурними командами, що сприяє зниженню конфліктів та підвищенню продуктивності [3;4].

5. Глобальна конкуренція за кадри вимагає від компаній формування гнучких програм розвитку й утримання працівників. Пріоритетними стають можливості навчання, розвиток цифрових компетентностей, індивідуальні кар'єрні траєкторії та сприятливі умови для професійного зростання [2;3].

6. Програми збереження ментального та фізичного здоров'я посідають важливе місце в HR-стратегіях. Гнучкі графіки, психологічна підтримка та заходи з профілактики вигорання допомагають підвищити залученість персоналу та покращити загальний організаційний клімат [5;2].

7. Аналітика кадрових показників дає змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Компанії використовують дані про плинність, задоволеність і продуктивність працівників для підвищення ефективності HR-процесів. Інтеграція AI забезпечує швидше реагування на виклики та оптимізацію ресурсів [2;3].

8. Геополітична нестабільність, цифрові трансформації та зміна ринку праці вимагають від компаній гнучких HR-рішень. Поширеними стають підходи до кризового планування, мобільності кадрів та оновлення політик безпеки, що підтримує стійкість організацій у мінливих умовах [2;4].

Ефективне управління персоналом у міжнародних організаціях сьогодні поєднує цифровізацію, управління різноманіттям, розвиток талантів та забезпечення комфортних умов праці. Гнучкість, інклюзивність і використання сучасних HR-технологій стають ключовими чинниками стабільності та конкурентоспроможності компаній на глобальному рівні.

Перелік використаних джерел:

1. Caligiuri, P., De Cieri, H., & Minbaeva, D. (2023). International HRM in the post-pandemic era: Challenges and new directions. *Journal of International Business Studies*, 54(1), 1–15.

2. Deloitte Insights. Global Human Capital Trends 2023. – Deloitte University Press, 2023. – 52.
3. Dessler, G. Human Resource Management. – 16th ed. – New York: Pearson Education, 2020. – 720.
4. McKinsey & Company. (2023). Diversity matters: How inclusion matters more than ever. McKinsey Diversity Wins Report, 1–48.
5. SHRM (Society for Human Resource Management). Employee Well-being and Workplace Performance Report. – SHRM Research Department, 2022. – 28.
6. Strohmeier, S., & Tursunbayeva, A. (2022). Artificial intelligence in human resource management: A systematic literature review. International Journal of Human Resource Management, 33(6), 1–30.

Іван БАРАБАШ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ У КОНТЕКСТІ ПОСТГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Період постглобалізації характеризується переосмисленням традиційних принципів міжнародного менеджменту, де домінуючу роль починають відігравати цифрові технології, штучний інтелект і дані як новий стратегічний ресурс [1; 2]. Відхід від лінійної моделі глобалізації до поліцентричного світу спричиняє появу нових форм організації міжнародного бізнесу, заснованих на мережевих взаємодіях, платформній економіці та цифровій інтеграції управлінських процесів [3; 4].

Цифрова трансформація у міжнародному менеджменті виходить за межі автоматизації операцій – вона формує нову управлінську парадигму, у центрі якої знаходиться швидкість прийняття рішень, аналітика великих даних та гнучка координація глобальних команд у режимі реального часу [2; 4]. Завдяки цифровим платформам компанії отримують можливість не лише оптимізувати логістичні ланцюги та фінансові операції, а й створювати транснаціональні екосистеми інновацій, у яких знання стають головним конкурентним активом [3]. Особливу роль у цьому процесі відіграють інноваційні підходи до управління – agile-менеджмент, дизайн-мислення, відкриті інновації та гібридні моделі співпраці [1; 5]. Вони забезпечують компаніям здатність швидко адаптуватися до волатильного середовища постглобалізації, де глобальні ланцюги вартості дедалі частіше замінюються регіональними альянсами й цифровими мережами [4]. Водночас цифровізація сприяє переосмисленню ролі людського капіталу: акцент зміщується з адміністративного контролю на розвиток компетенцій, креативності та цифрової культури міжнародних команд [5].

Ключовим викликом стає інтеграція технологічних інновацій у стратегічне управління транснаціональними структурами [3]. Успішні компанії поєднують інструменти штучного інтелекту з аналітикою ризиків, що дозволяє прогнозувати поведінку ринків і споживачів у мультикультурному середовищі [2; 4]. Таке поєднання технологій та управлінських інновацій формує нову логіку конкурентоспроможності – засновану не на масштабі чи капіталі, а на здатності до цифрової еволюції.

Отже, цифрова трансформація у міжнародному менеджменті не є лише технічним процесом – це стратегічна зміна мислення, яка визначає обличчя бізнесу в епоху постглобалізації [1; 2]. Її ефективність залежить від поєднання інноваційних методів управління, цифрової компетентності персоналу та здатності організацій перетворювати технологічні зрушення на нові моделі створення глобальної цінності [5].

Перелік використаних джерел:

1. Кузьмін О. Є., Григорук П. М. Міжнародний менеджмент: теорія, стратегія, практика. Львів: Видавництво ЛНУ ім. І. Франка. 2022.
2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: Shaping the Post-Globalization Economy. Geneva: World Economic Forum. 2023.
3. Tapscott D., Tapscott, A. Blockchain Revolution: How Digital Technologies Are Transforming the Global Business. New York: Penguin Books. 2023.
4. OECD. Digital Transformation in Global Value Chains: Policy and Practice in the Post-Globalization Era. Paris: OECD Publishing. 2024.
5. Сидоренко І. В. Інноваційні підходи в управлінні транснаціональними компаніями в умовах цифровізації економіки. Економіка та менеджмент, № 3. 2023. с. 28-36.

Анастасія НАЗАР, Катерина ГАВАЗІЮК
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

Транснаціональні компанії працюють у різних країнах і стикаються з культурними відмінностями, які можуть або підсилювати ефективність, або створювати конфлікти й непорозуміння в командах. Часто глобальні стратегії компаній не збігаються з локальними культурними нормами, що ускладнює комунікацію, управління людьми та ухвалення рішень. Через це виникає потреба глибше зрозуміти, як саме міжкультурний менеджмент впливає на роботу МНК та які практики реально допомагають уникати таких проблем. Мета дослідження. Дослідити, як транснаціональні компанії використовують міжкультурний менеджмент для підвищення ефективності, покращення

співпраці в мультикультурних командах та адаптації глобальних стратегій до умов різних країн. Для досягнення мети ми ставимо наступні завдання: 1. Проаналізувати основні культурні відмінності, з якими стикаються МНК. 2. Визначити, які інструменти міжкультурного менеджменту допомагають покращити комунікацію та взаємодію між працівниками. 3. Оцінити роль інклюзивного та адаптивного лідерства у роботі міжнародних команд. 4. Розглянути приклади успішних практик МНК, які ефективно працюють з культурною різноманітністю. 5. Сформувати висновки щодо того, як компаніям краще поєднувати глобальні корпоративні стандарти з локальними особливостями ринку.

Виклад матеріалу. В міжнародних компаніях організаційна культура реально вирішує багато — вона впливає на те, як люди спілкуються, працюють у команді, реагують на зміни й почуваються на роботі. Особливо це важливо в мультикультурних колективах, де різні країни, звички та підходи до роботи можуть створювати непорозуміння. Основні культурні відмінності включають підхід до часу, стиль ухвалення рішень, сприйняття авторитету та комунікаційні звички. Щоб подолати ці труднощі, компанії використовують тренінги з культурної обізнаності, чіткі комунікаційні протоколи, технологічні платформи для спільної роботи та менторство. Інклюзивне та адаптивне лідерство допомагає враховувати культурні особливості, заохочувати залученість, підтримувати довіру та вирішувати конфлікти. Приклади МНК, як Google і Unilever, показують, що адаптація глобальних стандартів під локальні особливості, мультикультурні тренінги та ефективна комунікація підвищують продуктивність і згуртованість команд. Отже, узгодження корпоративних стандартів із локальною специфікою та підтримка культури через HR і лідерство забезпечує стабільний розвиток і конкурентні переваги на міжнародному ринку.

Висновки. Отже, міжкультурний менеджмент у транснаціональних компаніях відіграє вирішальну роль у ефективності команд і досягненні глобальних цілей. Врахування культурних відмінностей, розвиток інклюзивного лідерства та використання спеціальних інструментів комунікації допомагають зменшити непорозуміння, підвищити довіру й продуктивність працівників. Таким чином, узгодження глобальних стратегій із локальними особливостями ринку сприяє формуванню згуртованих і мотивованих команд, що забезпечує стійкий розвиток і конкурентні переваги компаній.

Перелік використаних джерел:

1. <https://journalwjarr.com/content/cross-cultural-communication-global-teams-challenges-and-effective-strategies-collaboration>
2. https://www.researchgate.net/publication/391324142_Cross-cultural_communication_in_global_teams_Challenges_and_effective_strategies_collaboration_in_multinational_corporations

3. https://www.researchgate.net/publication/387086208_Impact_of_Organization_al_Culture_on_Human_Resource_Management_A_Critical_Analysis
4. https://journalwjarr.com/sites/default/files/fulltext_pdf/WJARR-2025-1428.pdf?utm_source=chatgpt.com

Тетяна ТОМАН

Західноукраїнський Національний Університет
м. Тернопіль

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

Інтернаціоналізація діяльності підприємств у глобальній економіці дедалі частіше розглядається не як додаткова можливість розвитку, а як стратегічна необхідність. Вихід на зовнішні ринки дозволяє компаніям диверсифікувати джерела доходів, отримувати доступ до нових технологій та інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. Проте практика міжнародного бізнесу свідчить, що фінансова, виробнича чи логістична готовність сама по собі не гарантує успіху міжнародної експансії. Одним із менш очевидних, але водночас критично важливих чинників є організаційна культура підприємства. Саме вона визначає систему цінностей, моделей поведінки та управлінських практик, які формують взаємодію між працівниками, партнерами та зовнішнім середовищем. Коли компанія виходить на міжнародні ринки, ця внутрішня культурна система неминуче стикається з новими соціальними нормами, управлінськими традиціями та комунікаційними стилями. У таких умовах виникають так звані культурні ризики, які можуть проявлятися у формі управлінських непорозумінь, конфліктів у міжнародних командах або навіть репутаційних втрат на новому ринку. Дослідження міжнародного менеджменту демонструють, що значна частина невдалих міжнародних проєктів пов'язана не з економічними чи технологічними факторами, а саме з недостатнім урахуванням культурних відмінностей. Це свідчить про необхідність розглядати організаційну культуру як важливий елемент системи управління ризиками підприємства [1]. Відповідно, інтеграція культурного чинника у стратегічне управління міжнародною діяльністю стає важливою передумовою ефективної інтернаціоналізації бізнесу [2].

При виході підприємства на зовнішні ринки особливого значення набувають ризики, пов'язані з культурними відмінностями між країною походження компанії та новим бізнес-середовищем. У різних культурах по-різному сприймаються питання ієрархії, авторитету керівника та процесу прийняття управлінських рішень. У країнах із високим рівнем дистанції влади працівники зазвичай очікують чітких директив і формалізованих структур управління, тоді як у культурах із низькою дистанцією влади переважає горизонтальна комунікація та колективне прийняття рішень. Важливу роль відіграють комунікаційні ризики. Вони часто виникають через відмінності між

висококонтекстними та низькоконтекстними культурами. У першому випадку значна частина інформації передається через непрямі сигнали, соціальний контекст та міжособистісні відносини. У другому випадку комунікація є прямою та формалізованою. Нерозуміння цих особливостей може призводити до помилок у постановці завдань, управлінні міжнародними командами та веденні переговорів. Слід враховувати ризики ефективності та етики. Вони пов'язані з різними уявленнями про трудову дисципліну, ставлення до часу та норм бізнес-поведінки. Наприклад, у монохромних культурах час сприймається як чітко структурований ресурс, тоді як у поліхронних культурах більша увага приділяється соціальним взаєминам і гнучкості виконання завдань. Подібні відмінності можуть впливати на організацію робочих процесів, систему мотивації персоналу та загальну ефективність діяльності підприємства [3].

Ефективне управління культурними ризиками потребує проактивного підходу до формування організаційної культури підприємства. У цьому контексті важливо не лише реагувати на культурні конфлікти, а й запобігати їх виникненню на етапі планування міжнародної діяльності. Одним із важливих інструментів є проведення культурного due diligence. Такий аналіз передбачає дослідження культурних особливостей країни або регіону, де планується розширення діяльності підприємства. Йдеться не лише про формальні бізнес-практики, але й про неформальні норми взаємодії, комунікаційні традиції та очікування щодо стилю управління. Іншою важливою стратегією є формування гібридної моделі організаційної культури. Така модель передбачає збереження базових корпоративних цінностей підприємства, але водночас допускає гнучку адаптацію управлінських практик до специфіки локального ринку. У міжнародному менеджменті цей підхід часто описують через принцип «мислити глобально, діяти локально».

Не менш важливим є розвиток систематичного кроскультурного навчання. Програми міжкультурної підготовки дозволяють підвищити рівень культурної чутливості менеджерів і співробітників, що особливо важливо для роботи в міжнародних командах. Такі програми можуть включати тренінги з міжкультурної комунікації, управління міжнародними проектами та особливостей ведення бізнесу в різних культурних середовищах. Додатковим інструментом може бути використання так званих культурних посередників. Йдеться про менеджерів або консультантів, які мають досвід роботи як у корпоративній культурі компанії, так і в культурному середовищі країни, що приймає. Їхня роль полягає у посередництві між різними культурними моделями управління та комунікації.

Результати дослідження свідчать, що організаційна культура відіграє ключову роль у процесі міжнародної експансії підприємств. Культурні ризики мають системний характер і можуть суттєво впливати на ефективність діяльності компаній на зовнішніх ринках. Ігнорування культурного чинника нерідко призводить до управлінських конфліктів, зниження продуктивності міжнародних команд та втрати конкурентних позицій. Формування адаптивної організаційної культури, орієнтованої на глобальне середовище, може

розглядатися як важливий інструмент управління культурними ризиками. Така культура повинна поєднувати стратегічні корпоративні цінності з гнучкістю управлінських практик у різних культурних контекстах. Вбудовування культурного виміру безпосередньо в систему стратегічного управління дозволяє підвищити стійкість підприємства до зовнішніх викликів та зміцнити його конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Перелік використаних джерел:

1. Global Geopolitical Risk Survey 2024: Navigating Complexity and Cultural Dynamics. EY. 2024. URL: <https://www.google.com/search?q=https://www.ey.com/en>
2. Hassan, K. Mitigating Cultural Misalignment Risks in Cross-Border M&A. Global Management Journal. 2023. URL: <https://www.globalmanagementjournal.com/cultural-risks-manda>
3. Hofstede Insights. Country Comparison Tool: Cultural Dimensions for Ukraine and Germany. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/ukraine,germany>

Іван ЧУБАТИЙ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ЗЕЛЕНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

Посилення міжнародного регулювання у сфері охорони довкілля, зростання вимог інвесторів і споживачів до екологічності виробництва, а також формування нових стандартів корпоративної відповідальності зумовлюють активізацію зелених трансформацій у діяльності транснаціональних компаній. У цих умовах зелені трансформації розглядаються не лише як інструмент екологічної політики, а як важливий елемент стратегічного управління конкурентоспроможністю міжнародних корпорацій. У цьому контексті міжнародні корпорації змушені інтегрувати екологічні принципи у свою діяльність, оскільки екологічна відповідальність стає важливим чинником формування довгострокових конкурентних переваг.

Впровадження зелених технологій дозволяє компаніям не лише зменшувати негативний вплив на довкілля, а й підвищувати ефективність використання ресурсів, знижувати виробничі витрати та зміцнювати власний імідж на світовому ринку. Екологічні інновації сприяють створенню нових продуктів і технологій, що відповідають сучасним вимогам споживачів та міжнародним екологічним стандартам. Водночас формування екологічно відповідальної стратегії розвитку стає важливою складовою конкурентної політики міжнародних компаній.

В контексті появи глобальних екологічних викликів, зростання регуляторних вимог та трансформації міжнародних ринків сталий розвиток стає необхідним фактором формування конкурентних переваг міжнародних компаній. Зміна клімату, посилення екологічної політики держав і зростання попиту на екологічно безпечні продукти стимулюють компанії до впровадження «зелених» трансформацій у стратегічне управління.

Зелені трансформації передбачають комплексну модернізацію виробничих процесів, розвиток екологічно чистих технологій, оптимізацію використання ресурсів та інтеграцію принципів циркулярної економіки у діяльність підприємств. Для міжнародних корпорацій такі зміни стають не лише екологічною необхідністю, але й важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Одним із прикладів ефективної реалізації зеленої трансформації є діяльність Toyota Motor Corporation – одного з провідних світових виробників автомобілів. Стратегія компанії орієнтована на зниження негативного впливу на довкілля та розвиток інноваційних транспортних технологій. Важливим елементом цієї стратегії є екологічна програма **Toyota Environmental Challenge 2050**, яка передбачає досягнення вуглецевої нейтральності, скорочення викидів CO₂, раціональне використання природних ресурсів та впровадження принципів циркулярної економіки [1; 2].

Суттєвим напрямом зеленої трансформації компанії є розвиток альтернативних силових установок. Значним кроком у цьому напрямі стало створення гібридного автомобіля Toyota Prius, який започаткував масове впровадження гібридних технологій у світовій автомобільній індустрії. Подальший розвиток отримали електричні транспортні засоби та автомобілі на водневих паливних елементах, зокрема модель Toyota Mirai. Диверсифікація технологічних рішень дозволяє компанії ефективно адаптуватися до різних регіональних ринків та зменшувати екологічний вплив транспортного сектору [1].

Важливу роль у підвищенні екологічної ефективності відіграє виробнича система Toyota Production System, яка базується на принципах ощадливого виробництва. Її застосування сприяє мінімізації виробничих втрат, підвищенню ефективності використання ресурсів та зменшенню негативного впливу на довкілля. Такий підхід забезпечує одночасне досягнення економічної ефективності та екологічної відповідальності підприємства.

Отже, зелені трансформації стають важливим інструментом управління конкурентоспроможністю міжнародних корпорацій у сучасних умовах. Досвід Toyota Motor Corporation свідчить, що інтеграція екологічних інновацій, ефективних виробничих систем та довгострокової екологічної стратегії дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати ефективність діяльності та зміцнювати позиції компанії на світовому ринку.

Перелік використаних джерел:

1. Toyota Motor Corporation. Sustainability Data Book. Tokyo: Toyota Motor Corporation, 2023. URL: https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb23_en.pdf
2. Toyota Motor Corporation. Toyota Environmental Challenge 2050. URL: https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/er/er18_07-13_en.pdf

Вікторія ГЕЛІАС

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНКИ ОСОБИСТІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

Колись резюме та супровідні листи дозволяли швидко оцінити професійні навички кандидата. Сьогодні ж багато резюме стандартизовані за допомогою ШІ, а онлайн-співбесіди ускладнюють оцінку відповідності корпоративній культурі. Через це компанії дедалі частіше використовують комплексні тести для глибшого аналізу особистісних характеристик кандидатів.

Проаналізуємо найбільш відомі тести, щоб оцінити, як вони допомагають компаніям підбирати кандидатів відповідно до професійних та особистісних якостей.

1. Індикатор типів особистості Майєрс–Бріггс (МВТІ) визначає один із 16 типів на основі дихотомій: інтроверсія/екстраверсія, сенсорика/інтуїція, мислення/почуття та судження/сприйняття. МВТІ є одним із найпоширеніших особистісних опитувальників у світі: за оцінками, він використовується приблизно у 80% компаній зі списку Fortune 500 та у 89% компаній зі списку Fortune 100 [1].

2. Модель «Big Five» оцінює особистість за п'ятьма рисами: відкритістю до досвіду, добросовісністю, екстраверсією, доброзичливістю та нейротизмом і широко застосовується в організаційній психології та управлінні персоналом.

3. Тест Wingfinder, розроблений Red Bull, поєднує елементи різних психометричних підходів і став частиною офіційного процесу найму. Іноді його результати використовують й в інших компаніях [2].

Отже, тести роблять процес найму більш інноваційним, але залишається питання, чи дійсно вони покращують відбір кандидатів або навпаки спотворюють оцінку їхніх професійних якостей.

Особистісні тести дозволяють отримати об'єктивну інформацію про кандидата, підвищують точність підбору персоналу з урахуванням посади та корпоративної культури і допомагають ефективніше формувати команди.

Водночас використання особистісних тестів у процесі найму та управління має певні недоліки. Одним із головних недоліків є те, що такі інструменти не

завжди науково обґрунтовані, а точність їх результатів залишається сумнівною. Навіть Big Five, найнауковіша з моделей, має обмежену ефективність: кореляція добросовісності з продуктивністю праці становить лише 0,20-0,23 (за шкалою від 0 до 1), тобто пояснює близько 20% відмінностей між працівниками, решта 80% - невідомі чинники [3].

Ще однією проблемою є те, що такі тести спрощують особистість до бінарних категорій. Наприклад, якщо за результатами тесту Майєрс–Бріггс людина має 51% екстраверсії, її відносять до тієї ж категорії, що й особу зі 100% екстраверсії.

По-друге, люди значно складніші та менш послідовні, ніж це можуть відобразити прості тестові моделі. Дослідження показують, що приблизно 50-75% осіб отримують інший тип за MBTI, якщо проходять тест повторно вже через кілька тижнів [3]. Крім того, під час відбору персоналу кандидати не завжди відповідають щиро: за результатами досліджень, близько 30-50% претендентів навмисно спотворюють відповіді [4]. У періоди складної економічної ситуації цей показник може зростати навіть до 80% [5].

Тож чому їх досі використовують? Доцільно розглядати ці тести лише як один із етапів оцінювання кандидатів, а не як вирішальний інструмент. Вони можуть сприяти визначенню оптимальної командної інтеграції, стилю роботи та умов праці, а їхнє застосування може бути ефективним за умови грамотного використання та адаптації до конкретних потреб компанії.

Перелік використаних джерел:

1. Edelman D. Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places. *Harvard Business Review*. 2010. URL: <https://www.europeanceo.com/business-and-management/testing-times-why-personality-assessments-are-being-questioned/> (Last accessed 24.01.2020).

2. Wingfinder: science and methodology // *Red Bull*. URL: <https://www.redbull.com/int-en/wingfinder/science> (Last accessed 22.02.2026).

3. Goodbye to MBTI – the fad that won't die // *Psychology Today*. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/give-and-take/201309/goodbye-to-mbti-the-fad-that-wont-die> (Last accessed 22.02.2026).

4. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x> (Last accessed 22.02.2026).

5. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2007). The Big Five personality traits and managerial performance. *Personnel Psychology*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2007.00089.x> (Last accessed 22.02.2026).

6. Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: the Big Five revisited. *International Journal of Selection and Assessment*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijsa.12265> (Last accessed 22.02.2026).

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сфера управління персоналом сьогодні швидко змінюється під впливом технологій, глобалізації та нового ставлення до праці. Через це перед організаціями постає проблема: як правильно перебудувати роботу з кадрами, щоб відповідати сучасним умовам і не втрачати ефективність. Особливо важливо зрозуміти, які саме тенденції зараз визначають розвиток HR і як вони впливають на підприємства.

Метою цих тез є окреслити основні сучасні тенденції в управлінні персоналом та пояснити, як вони впливають на організації. Основна увага приділяється цифровим інструментам у HR, новим підходам до розвитку працівників, змінам у форматах зайнятості та зростанню інтересу до психологічного благополуччя персоналу.

Останні роки показали, що управління персоналом переходить від звичного “кадрового обліку” до більш стратегічної діяльності. Однією з ключових тенденцій стала цифровізація. Сучасні компанії застосовують електронні системи управління персоналом, онлайн-рекрутинг, використання аналітики та алгоритмів для відбору працівників. Це допомагає зекономити час і робить HR-процеси більш точними.

Не менш важливою тенденцією є розвиток культури постійного навчання. Через те, що професії швидко змінюються, працівникам потрібно регулярно оновлювати знання. Компанії створюють власні навчальні платформи або використовують доступні онлайн-курси для прокачування навичок співробітників.

Ще одна характерна риса сучасного ринку праці – гнучкі формати роботи. Після пандемії значно поширилася дистанційна та гібридна зайнятість. Це дозволяє залучати фахівців із різних міст і країн, а також допомагає працівникам краще поєднувати роботу й особисте життя.

Важливою тенденцією також стала увага до психологічного стану працівників. Компанії починають усвідомлювати, що вигорілість і стрес знижують продуктивність, тому впроваджують програми підтримки, корпоративні консультації, тренінги зі стресостійкості.

Окрему роль відіграє аналіз HR-даних. Компанії все частіше ухвалюють рішення щодо персоналу на основі статистики: рівня плинності, ефективності, залученості тощо. Це дозволяє не діяти “наосліп”, а більш точно планувати кадрову роботу.

Управління персоналом сьогодні стає більш технологічним, гнучким і орієнтованим на людину. Компанії, які впроваджують цифрові інструменти, підтримують розвиток співробітників і звертають увагу на їхнє емоційне здоров'я, отримують конкурентні переваги. Сучасні тенденції свідчать про те,

що людський капітал залишається головним ресурсом організацій, і саме тому підходи до його управління повинні постійно удосконалюватися.

Перелік використаних джерел:

1. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2021.
2. Ulrich D., Brockbank W. HR from the Outside In. McGraw-Hill, 2012.
3. Офіційний портал HR-ліги України. URL: <https://hrliga.com>
4. SHRM — Society for Human Resource Management. Аналітичні огляди та дослідження. URL: <https://www.shrm.org>
5. Deloitte Insights. Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com>

Юрій ШУЛІГА, Мамвій КОТОВСЬКИЙ
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

РОЛЬ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Світова економіка дедалі більше характеризується нестабільністю, турбулентністю та зростанням кількості глобальних ризиків, які безпосередньо впливають на діяльність міжнародних компаній. Геополітичні конфлікти, фінансові кризи, санкційна політика, технологічні трансформації та швидкі зміни глобальних ринків формують нове середовище функціонування бізнесу, у якому традиційні інструменти управління ризиками вже не забезпечують достатнього рівня ефективності. У цих умовах дедалі більшого значення набуває поведінкова економіка, яка дозволяє глибше зрозуміти процеси прийняття управлінських рішень і врахувати психологічні, когнітивні та соціальні фактори, що впливають на формування систем управління ризиками у міжнародних компаніях. Класична економічна теорія тривалий час виходила з припущення про раціональність економічних агентів, які здатні приймати оптимальні рішення на основі повної інформації. Однак реальна практика функціонування міжнародних корпорацій демонструє значно складнішу картину. Менеджери, інвестори та інші учасники економічних процесів часто діють у ситуації обмеженої інформації, часових обмежень та психологічного тиску, що призводить до виникнення когнітивних викривлень, помилок у прогнозуванні та недооцінки ризиків. Саме ці аспекти стали предметом дослідження поведінкової економіки, яка інтегрує підходи економічної теорії, психології та управлінських наук.

Важливим теоретичним підґрунтям сучасної поведінкової економіки є дослідження, присвячені аналізу когнітивних упереджень та їхнього впливу на

процес прийняття економічних рішень. Зокрема, встановлено, що люди схильні до таких явищ, як надмірна впевненість у власних оцінках, ефект якоря, схильність до втрат та упередження підтвердження. У контексті міжнародного бізнесу ці фактори можуть суттєво впливати на оцінку ризиків під час виходу на нові ринки, формування інвестиційної стратегії або розроблення довгострокових управлінських рішень [1]. Наприклад, надмірна впевненість менеджерів може призвести до недооцінки політичних або економічних ризиків у країнах, що розвиваються, тоді як ефект якоря може спотворювати оцінку фінансових показників у процесі планування міжнародних проєктів. Особливої актуальності поведінкові аспекти управління ризиками набувають у діяльності транснаціональних корпорацій, які працюють у багатокультурному середовищі та стикаються з різноманітними економічними, соціальними й інституційними викликами. У таких умовах управлінські рішення часто формуються під впливом не лише економічних розрахунків, але й культурних факторів, організаційної культури компанії, індивідуального досвіду менеджерів та їхніх особистих очікувань [2]. Саме тому сучасні системи управління ризиками дедалі частіше включають елементи поведінкового аналізу, які дозволяють ідентифікувати потенційні когнітивні викривлення та мінімізувати їхній вплив на стратегічні рішення.

Варто зазначити, що інтеграція поведінкової економіки у практику управління ризиками сприяє підвищенню адаптивності міжнародних компаній до умов глобальної невизначеності. Сучасні корпорації дедалі активніше використовують поведінкові підходи під час формування систем корпоративного управління, оцінювання ризиків інвестиційних проєктів та управління фінансовими потоками. Зокрема, у багатьох міжнародних компаніях застосовуються спеціальні механізми колективного прийняття рішень, які дозволяють зменшити вплив індивідуальних когнітивних викривлень. Крім того, важливу роль відіграє розвиток організаційної культури, що стимулює критичне мислення, відкриту дискусію та системний аналіз управлінських ризиків. Не менш важливим є використання поведінкових інструментів у процесі стратегічного планування діяльності міжнародних компаній [3]. У сучасних умовах глобальної економіки дедалі більше значення мають такі ризики, як технологічні зміни, кіберзагрози, зміни регуляторного середовища та зростання геополітичної напруженості. Поведінковий підхід дозволяє враховувати не лише економічні параметри цих ризиків, але й реакцію учасників ринку на нові виклики. Зокрема, аналіз поведінкових моделей споживачів, інвесторів та партнерів може допомогти компаніям ефективніше прогнозувати зміни ринкової кон'юнктури та адаптувати свої управлінські стратегії.

Водночас важливо підкреслити, що застосування поведінкової економіки у системах управління ризиками потребує комплексного підходу та інтеграції з

традиційними інструментами економічного аналізу. Мова йде не про повну відмову від класичних моделей оцінювання ризиків, а про їх доповнення поведінковими індикаторами, які дозволяють більш точно відображати реальні процеси прийняття управлінських рішень [4]. У цьому контексті особливу роль відіграють сучасні аналітичні технології, зокрема великі дані та штучний інтелект, які дозволяють аналізувати поведінкові патерни менеджерів та інвесторів і враховувати їх у процесі стратегічного управління. Поведінкова економіка поступово перетворюється на важливий інструмент формування ефективних систем управління ризиками у міжнародних компаніях. Її використання дозволяє враховувати складність людської поведінки, зменшувати вплив когнітивних викривлень та підвищувати якість управлінських рішень у глобальному бізнес-середовищі. У перспективі подальший розвиток поведінкових підходів до управління ризиками може стати одним із ключових чинників підвищення стійкості міжнародних компаній до глобальних економічних викликів та формування більш ефективних моделей корпоративного управління.

Перелік використаних джерел:

1. Addo, J. O., Cúg, J., Keelson, S. A., Amoah, J., & Petráková, Z. (2025). Behavioral risk management in investment strategies: Analyzing investor psychology. *International Journal of Financial Studies*, 13(2), 53.
2. Crawford, J., & Jabbour, M. (2024). The relationship between enterprise risk management and managerial judgement in decision-making: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 110-136.
3. Saura, J. R., & Bužinskienė, R. (2025). Behavioral economics, artificial intelligence and entrepreneurship: an updated framework for management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 67.
4. Civelek, M., Ključnikov, A., Brezina, I., Procházková, L., & Folvarčná, A. (2025). Facing the financial risk, embracing the opportunity: How financial perceptions shape entrepreneurial behavior in recession periods. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 20(3), 1131-1164.

Тетяна ТОМАН

Західноукраїнський Національний Університет
м. Тернопіль

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

Інтернаціоналізація діяльності підприємств у глобальній економіці дедалі частіше розглядається не як додаткова можливість розвитку, а як стратегічна необхідність. Вихід на зовнішні ринки дозволяє компаніям диверсифікувати

джерела доходів, отримувати доступ до нових технологій та інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. Проте практика міжнародного бізнесу свідчить, що фінансова, виробнича чи логістична готовність сама по собі не гарантує успіху міжнародної експансії. Одним із менш очевидних, але водночас критично важливих чинників є організаційна культура підприємства. Саме вона визначає систему цінностей, моделей поведінки та управлінських практик, які формують взаємодію між працівниками, партнерами та зовнішнім середовищем. Коли компанія виходить на міжнародні ринки, ця внутрішня культурна система неминуче стикається з новими соціальними нормами, управлінськими традиціями та комунікаційними стилями. У таких умовах виникають так звані культурні ризики, які можуть проявлятися у формі управлінських непорозумінь, конфліктів у міжнародних командах або навіть репутаційних втрат на новому ринку. Дослідження міжнародного менеджменту демонструють, що значна частина невдалих міжнародних проєктів пов'язана не з економічними чи технологічними факторами, а саме з недостатнім урахуванням культурних відмінностей. Це свідчить про необхідність розглядати організаційну культуру як важливий елемент системи управління ризиками підприємства [1]. Відповідно, інтеграція культурного чинника у стратегічне управління міжнародною діяльністю стає важливою передумовою ефективної інтернаціоналізації бізнесу [2].

При виході підприємства на зовнішні ринки особливого значення набувають ризики, пов'язані з культурними відмінностями між країною походження компанії та новим бізнес-середовищем. У різних культурах по-різному сприймаються питання ієрархії, авторитету керівника та процесу прийняття управлінських рішень. У країнах із високим рівнем дистанції влади працівники зазвичай очікують чітких директив і формалізованих структур управління, тоді як у культурах із низькою дистанцією влади переважає горизонтальна комунікація та колективне прийняття рішень. Важливу роль відіграють комунікаційні ризики. Вони часто виникають через відмінності між висококонтекстними та низькоконтекстними культурами. У першому випадку значна частина інформації передається через непрямі сигнали, соціальний контекст та міжособистісні відносини. У другому випадку комунікація є прямою та формалізованою. Нерозуміння цих особливостей може призводити до помилок у постановці завдань, управлінні міжнародними командами та веденні переговорів. Слід враховувати ризики ефективності та етики. Вони пов'язані з різними уявленнями про трудову дисципліну, ставлення до часу та норм бізнес-поведінки. Наприклад, у монохронних культурах час сприймається як чітко структурований ресурс, тоді як у поліхронних культурах більша увага приділяється соціальним взаєминам і гнучкості виконання завдань. Подібні відмінності можуть впливати на організацію робочих процесів, систему мотивації персоналу та загальну ефективність діяльності підприємства [3].

Ефективне управління культурними ризиками потребує проактивного підходу до формування організаційної культури підприємства. У цьому контексті важливо не лише реагувати на культурні конфлікти, а й запобігати їх

виникненню на етапі планування міжнародної діяльності. Одним із важливих інструментів є проведення культурного due diligence. Такий аналіз передбачає дослідження культурних особливостей країни або регіону, де планується розширення діяльності підприємства. Йдеться не лише про формальні бізнес-практики, але й про неформальні норми взаємодії, комунікаційні традиції та очікування щодо стилю управління. Іншою важливою стратегією є формування гібридної моделі організаційної культури. Така модель передбачає збереження базових корпоративних цінностей підприємства, але водночас допускає гнучку адаптацію управлінських практик до специфіки локального ринку. У міжнародному менеджменті цей підхід часто описують через принцип «мислити глобально, діяти локально».

Не менш важливим є розвиток систематичного кроскультурного навчання. Програми міжкультурної підготовки дозволяють підвищити рівень культурної чутливості менеджерів і співробітників, що особливо важливо для роботи в міжнародних командах. Такі програми можуть включати тренінги з міжкультурної комунікації, управління міжнародними проєктами та особливостей ведення бізнесу в різних культурних середовищах. Додатковим інструментом може бути використання так званих культурних посередників. Йдеться про менеджерів або консультантів, які мають досвід роботи як у корпоративній культурі компанії, так і в культурному середовищі країни, що приймає. Їхня роль полягає у посередництві між різними культурними моделями управління та комунікації.

Результати дослідження свідчать, що організаційна культура відіграє ключову роль у процесі міжнародної експансії підприємств. Культурні ризики мають системний характер і можуть суттєво впливати на ефективність діяльності компаній на зовнішніх ринках. Ігнорування культурного чинника нерідко призводить до управлінських конфліктів, зниження продуктивності міжнародних команд та втрати конкурентних позицій. Формування адаптивної організаційної культури, орієнтованої на глобальне середовище, може розглядатися як важливий інструмент управління культурними ризиками. Така культура повинна поєднувати стратегічні корпоративні цінності з гнучкістю управлінських практик у різних культурних контекстах. Вбудовування культурного виміру безпосередньо в систему стратегічного управління дозволяє підвищити стійкість підприємства до зовнішніх викликів та зміцнити його конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Перелік використаних джерел:

4. Global Geopolitical Risk Survey 2024: Navigating Complexity and Cultural Dynamics. EY. 2024. URL: <https://www.google.com/search?q=https://www.ey.com/en>
5. Hassan, K. Mitigating Cultural Misalignment Risks in Cross-Border M&A. Global Management Journal. 2023. URL: <https://www.globalmanagementjournal.com/cultural-risks-manda>

6. Hofstede Insights. Country Comparison Tool: Cultural Dimensions for Ukraine and Germany. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/ukraine,germany>

Ольга ЮРЧЕНКО

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

МІЖКУЛЬТУРНІ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Світова економіка характеризується високим рівнем глобальної взаємозалежності, інтенсивною міжнародною мобільністю трудових ресурсів та активним розвитком транснаціональних компаній. У цих умовах управлінська діяльність дедалі частіше здійснюється у мультикультурному середовищі, де представники різних національних культур, соціальних традицій та професійних практик взаємодіють у межах спільних бізнес-процесів. Це формує нові вимоги до професійної підготовки менеджерів, серед яких особливе значення набувають міжкультурні компетенції, що дозволяють ефективно організовувати співпрацю у глобальному бізнес-середовищі. Міжкультурні компетенції менеджерів являють собою комплекс знань, навичок і поведінкових характеристик, які забезпечують здатність ефективно взаємодіяти з представниками різних культурних середовищ. Вони охоплюють розуміння культурних відмінностей, здатність адаптувати стиль комунікації до особливостей різних культур, розвиток толерантності та поваги до культурного різноманіття, а також уміння знаходити спільні рішення у ситуаціях міжкультурних конфліктів. У глобальному бізнес-середовищі такі компетенції стають важливим фактором підвищення ефективності управління міжнародними командами та забезпечення стабільності організаційних процесів.

Однією з ключових передумов розвитку міжкультурних компетенцій є усвідомлення того, що культура суттєво впливає на поведінку людей у професійному середовищі. Культурні відмінності можуть проявлятися у різних підходах до комунікації, ставленні до часу, сприйнятті авторитету та ролі керівника, рівні формалізації взаємовідносин між працівниками та способах прийняття управлінських рішень. Наприклад, у деяких культурах домінує колективістський стиль взаємодії, який передбачає орієнтацію на командні результати та гармонію у колективі, тоді як в інших культурах переважає індивідуалістичний підхід, де ключову роль відіграють особисті досягнення та індивідуальна відповідальність [1]. Нерозуміння таких відмінностей може призводити до конфліктів, непорозумінь та зниження ефективності роботи міжнародних команд.

У цьому контексті міжкультурні компетенції дозволяють менеджерам адаптувати власний стиль управління до особливостей мультикультурного середовища. Менеджери, які володіють високим рівнем міжкультурної компетентності, здатні краще розуміти поведінку своїх співробітників, враховувати культурні особливості у процесі прийняття управлінських рішень та створювати сприятливий клімат для міжкультурної взаємодії. Це сприяє підвищенню ефективності комунікації у командах, зменшенню кількості конфліктів та формуванню атмосфери довіри між працівниками. Особливо важливим аспектом міжкультурної компетентності є розвиток навичок міжкультурної комунікації. У глобальному бізнес-середовищі комунікація часто здійснюється між представниками різних мовних та культурних груп, що створює додаткові труднощі для взаєморозуміння. Менеджери повинні враховувати не лише мовні особливості спілкування, але й різні культурні стилі передачі інформації. У деяких культурах прийнята пряма та відкрита комунікація, тоді як в інших переважають більш непрямі форми вираження думок. Розуміння цих відмінностей дозволяє менеджерам уникати непорозумінь та будувати більш ефективні комунікаційні стратегії [2].

Важливу роль у розвитку міжкультурних компетенцій відіграє також міжнародний досвід менеджерів. Робота у мультикультурних командах, участь у міжнародних проєктах та взаємодія з партнерами з різних країн сприяють формуванню ширшого світогляду та розвитку навичок міжкультурної взаємодії. Багато міжнародних компаній активно впроваджують програми міжкультурного навчання, які спрямовані на розвиток культурної чутливості, комунікаційних навичок та здатності адаптуватися до різних культурних контекстів. Разом із тим розвиток міжкультурних компетенцій менеджерів є важливим фактором формування конкурентних переваг міжнародних компаній [3]. У глобальній економіці організації, які здатні ефективно управляти культурним різноманіттям, отримують можливість використовувати потенціал мультикультурних команд для розвитку інновацій та підвищення продуктивності праці. Поєднання різних культурних підходів до вирішення проблем сприяє формуванню нових ідей, розширює можливості для творчого мислення та підвищує адаптивність компаній до змін глобального бізнес-середовища.

Міжкультурні компетенції менеджерів сприяють формуванню інклюзивної організаційної культури, яка передбачає повагу до культурного різноманіття та створення рівних можливостей для працівників незалежно від їхнього культурного походження. У сучасних міжнародних компаніях такі підходи розглядаються як важливий елемент корпоративної стратегії, що сприяє підвищенню мотивації працівників, покращенню внутрішніх комунікацій та зміцненню репутації компанії на міжнародних ринках. Міжкультурні компетенції менеджерів є важливим елементом ефективного

управління у глобальному бізнес-середовищі. Їх розвиток сприяє підвищенню ефективності міжнародних команд, покращенню комунікації між працівниками різних культур та формуванню сприятливого організаційного клімату. У перспективі подальша глобалізація економічних процесів та зростання ролі міжнародного співробітництва сприятимуть посиленню значення міжкультурних компетенцій як ключової складової професійної підготовки сучасних менеджерів.

Перелік використаних джерел:

1. Thomas, D. C., & Liao, Y. (Eds.). (2023). Handbook of cultural intelligence research. Edward Elgar Publishing.
2. POLICY, O. P. G. (2024). Harnessing the green and digital transitions for gender equality: insights from the 2024 OECD forum on gender equality.
3. Gkoutis, G., Thode, M., & Paliokas, I. (2025). A European examination of digital education strategies: Broader insights into policy adoption and economic impact. Digital Society, 4(2), 53.

Анатолій НАЛИВАЙКО, Тарас ОНИСЬКІВ
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ STARTUP-ПРОЄКТАМИ

Стартапи стали одним із ключових драйверів інноваційного розвитку, технологічних трансформацій та формування нових моделей міжнародного бізнесу. Динаміка глобального підприємництва демонструє, що значна частина проривних технологій, цифрових платформ і нових бізнес-моделей виникає саме в середовищі стартап-екосистем. У зв'язку з цим управління міжнародними стартап-проєктами набуває особливої актуальності, оскільки такі проєкти функціонують у складному середовищі глобальної конкуренції, швидких технологічних змін, високого рівня ризиків та обмежених ресурсів. Традиційні підходи до управління бізнесом часто виявляються недостатньо ефективними для стартапів, що зумовлює необхідність використання інноваційних управлінських інструментів і гнучких стратегій розвитку. Сутність міжнародних стартап-проєктів полягає у створенні інноваційних продуктів або послуг, орієнтованих на глобальні ринки з самого початку їх розвитку. На відміну від традиційних компаній, які спочатку формують позиції на національному ринку, а згодом розширюють свою діяльність на міжнародний рівень, стартапи часто розробляють бізнес-моделі, що передбачають швидку міжнародну експансію. Така особливість зумовлює необхідність формування спеціальних управлінських підходів, які враховують

специфіку глобального підприємницького середовища, різноманітність регуляторних систем, культурні відмінності та високий рівень технологічної конкуренції.

Одним із найбільш поширених інноваційних підходів до управління стартапами є концепція Lean Startup, яка передбачає швидке тестування бізнес-гіпотез, мінімізацію витрат на початкових етапах розвитку та постійне вдосконалення продукту на основі зворотного зв'язку від користувачів [1]. У контексті міжнародних стартап-проектів цей підхід дозволяє ефективно адаптувати бізнес-моделі до особливостей різних ринків, оперативно реагувати на зміни глобального середовища та зменшувати ризики невдалих інвестиційних рішень. Використання Lean-підходу сприяє формуванню гнучких організаційних структур, у яких швидкість прийняття рішень і здатність до експериментування стають ключовими факторами успіху.

Не менш важливим інструментом управління міжнародними стартапами є використання Agile-методології, що передбачає ітеративний процес розроблення продукту, активну взаємодію між членами команди та швидке впровадження інновацій. Agile-підхід дозволяє стартапам ефективно працювати у середовищі високої невизначеності, що характерне для технологічних ринків [2]. Особливого значення ця методологія набуває у міжнародних проектах, де команди часто складаються з представників різних країн і працюють у дистанційному форматі. У таких умовах Agile-управління сприяє підвищенню ефективності комунікації, координації діяльності та адаптації до змін глобального ринкового середовища.

Сучасні міжнародні стартапи дедалі активніше використовують також екосистемний підхід до управління, який передбачає інтеграцію компанії у глобальні інноваційні мережі. Стартап-екосистеми включають венчурні фонди, акселератори, інкубатори, університети, дослідницькі центри та великі корпорації, які створюють сприятливе середовище для розвитку інноваційного підприємництва. Участь у таких екосистемах дозволяє стартапам отримувати доступ до фінансових ресурсів, експертних знань, міжнародних партнерств та нових ринків [3]. Саме тому управління стартап-проектами дедалі більше орієнтується на формування стратегічних альянсів та партнерських мереж у глобальному інноваційному просторі. Важливу роль у розвитку міжнародних стартап-проектів відіграють цифрові технології, зокрема штучний інтелект, великі дані, блокчейн та хмарні платформи. Використання цих технологій дозволяє оптимізувати управлінські процеси, автоматизувати аналіз ринкових даних та підвищувати ефективність прийняття стратегічних рішень. Наприклад, аналітика великих даних може використовуватися для оцінювання поведінки споживачів на різних ринках, тоді як штучний інтелект допомагає прогнозувати попит на інноваційні продукти та оптимізувати бізнес-стратегії. Таким чином,

цифровізація стає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності міжнародних стартапів.

Окремої уваги заслуговує питання управління ризиками у міжнародних стартап-проектах. Високий рівень невизначеності, характерний для інноваційного підприємництва, зумовлює необхідність використання спеціальних інструментів управління ризиками. До них належать диверсифікація джерел фінансування, гнучке стратегічне планування, постійний моніторинг ринкових тенденцій та використання сучасних аналітичних технологій [4]. У цьому контексті важливим є також розвиток підприємницького мислення у менеджерів стартапів, яке передбачає готовність до швидкого прийняття рішень, експериментування та адаптації до змін глобального бізнес-середовища. Інноваційні підходи до управління міжнародними стартап-проектами базуються на поєднанні гнучких управлінських методологій, використанні цифрових технологій та інтеграції у глобальні інноваційні екосистеми. Застосування таких підходів дозволяє стартапам ефективно адаптуватися до умов високої конкуренції та швидких технологічних змін, забезпечувати сталий розвиток і формувати нові моделі міжнародного бізнесу. У перспективі подальший розвиток стартап-екосистем, цифрових технологій та глобальних інноваційних мереж сприятиме зростанню ролі міжнародних стартапів як важливих суб'єктів світової економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Spender, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4-30.
2. Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research policy*, 48(8), 103773.
3. Sahoo, S., Kumar, S., Mukherjee, D., Kraus, S., Dabić, M., & Mahto, R. V. (2025). Internationalization via industry 4.0 technologies: application areas and future roadmap for international business. *Management review quarterly*, 75(4), 3443-3470.
4. Nguyen, N., & Coyle, D. (2025). Start-ups and scale-ups in UK technology sectors.

КУЛЬТУРНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМАНДАМИ

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та інтенсивного розвитку міжнародного бізнесу особливої актуальності набуває проблема ефективного управління мультикультурними командами. Розширення транснаціональних корпорацій, поширення міжнародних проєктів, а також розвиток дистанційних форм співпраці призвели до формування нової моделі організації праці, у якій представники різних культур, мовних груп і соціальних традицій взаємодіють у межах єдиного управлінського простору. У таких умовах ефективність функціонування міжнародних команд значною мірою залежить від здатності менеджерів розуміти культурні відмінності та адаптувати управлінські підходи до багатокультурного середовища. Саме тому дедалі більшого значення набуває поняття культурного інтелекту, яке розглядається як ключова компетенція сучасного менеджера у глобальному бізнес-середовищі. Культурний інтелект (Cultural Intelligence, CQ) визначається як здатність людини ефективно функціонувати в умовах культурного різноманіття, розуміти особливості різних культур та адаптувати власну поведінку до міжкультурного контексту. На відміну від традиційних управлінських навичок, культурний інтелект передбачає поєднання когнітивних, мотиваційних та поведінкових характеристик, які дозволяють менеджерам успішно взаємодіяти з представниками різних культурних середовищ. У контексті міжнародного менеджменту CQ виступає важливим інструментом формування ефективної комунікації, запобігання міжкультурним конфліктам та підвищення результативності глобальних команд.

Одним із ключових викликів, з якими стикаються міжнародні компанії, є необхідність координації діяльності працівників, які мають різні культурні цінності, стилі комунікації та управлінські очікування. Наприклад, у деяких культурах переважає колективістська модель поведінки, де важливе значення має командна взаємодія та гармонія у колективі, тоді як в інших культурах домінує індивідуалістичний підхід, орієнтований на особисті досягнення та автономію. Такі відмінності можуть призводити до непорозумінь у процесі прийняття управлінських рішень, формування лідерських ролей або розподілу відповідальності у міжнародних командах. У цьому контексті культурний інтелект дозволяє менеджерам глибше розуміти культурні особливості співробітників та ефективно інтегрувати різні підходи до управління.

Важливим аспектом культурного інтелекту є його структурна багатовимірність. Зазвичай виділяють чотири основні компоненти CQ: метакогнітивний, когнітивний, мотиваційний та поведінковий. Метакогнітивний компонент пов'язаний із здатністю людини усвідомлювати культурні відмінності та контролювати власні когнітивні процеси у міжкультурній взаємодії. Когнітивний компонент включає знання про культурні норми, соціальні інститути та поведінкові моделі різних суспільств. Мотиваційний аспект характеризує готовність людини до міжкультурної взаємодії та її інтерес до пізнання інших культур. Поведінковий компонент відображає здатність адаптувати власну поведінку до культурного контексту, що проявляється у гнучкості стилю комунікації та управління. Для міжнародних компаній розвиток культурного інтелекту менеджерів є стратегічно важливим чинником підвищення ефективності управління глобальними командами. Дослідження свідчать, що високий рівень CQ сприяє формуванню довіри між членами команди, підвищує якість комунікації та зменшує ймовірність міжкультурних конфліктів. Крім того, культурно компетентні менеджери здатні ефективніше координувати діяльність міжнародних проектних груп, враховуючи особливості культурних традицій та соціальних норм різних країн. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку інноваційності та формуванню конкурентних переваг міжнародних компаній.

Особливої актуальності розвиток культурного інтелекту набуває в умовах поширення віртуальних глобальних команд, діяльність яких базується на використанні цифрових технологій. Віртуалізація робочого середовища створює нові можливості для міжнародної співпраці, але водночас ускладнює процес міжкультурної комунікації через відсутність безпосереднього особистого контакту. У таких умовах культурний інтелект допомагає менеджерам краще інтерпретувати поведінку співробітників, враховувати культурні особливості під час онлайн-комунікації та формувати ефективні моделі дистанційної взаємодії. Крім того, культурний інтелект відіграє важливу роль у формуванні інклюзивної організаційної культури міжнародних компаній. У сучасному бізнес-середовищі дедалі більшого значення набувають принципи різноманіття та інклюзії, які передбачають створення рівних можливостей для працівників незалежно від їхнього культурного походження. Менеджери з високим рівнем CQ здатні формувати організаційне середовище, у якому культурне різноманіття сприймається як ресурс для розвитку інновацій та підвищення ефективності діяльності компанії. Таким чином, культурний інтелект виступає одним із ключових факторів ефективного управління міжнародними командами у сучасному глобальному бізнес-середовищі. Його розвиток дозволяє менеджерам краще розуміти культурні особливості співробітників, підвищувати ефективність міжкультурної комунікації та

створювати умови для продуктивної співпраці у мультикультурних командах. У перспективі подальший розвиток глобальної економіки та поширення міжнародних форм співпраці сприятимуть зростанню ролі культурного інтелекту як важливої компетенції сучасних менеджерів.

Перелік використаних джерел:

1. Ang, S., & Van Dyne, L. (2021). Cultural intelligence: origins, conceptualization, and methodological foundations. *Handbook of Cultural Intelligence* (4th ed., pp. 11-28). Routledge.
2. Rockstuhl, T., & Van Dyne, L. (2018). A bi-factor theory of the four-factor model of cultural intelligence: Meta-analysis and theoretical extensions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 124-144.
3. Bücker, J., Furrer, O., & Lin, Y. (2015). Measuring cultural intelligence (CQ) A new test of the CQ scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 259-284.
4. Teixeira, K. A. D. S., & Zanela Klein, A. (2024). The development of cultural intelligence (CQ) in situated learning. *Sage Open*, 14(4), 21582440241288056.

Анна БУРЧИК, Ігор САГАЙДАК
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГЛОБАЛЬНИХ КОМАНДАХ

Глобалізація світової економіки, цифровізація бізнес-процесів та інтенсивний розвиток транснаціональних корпорацій призвели до формування нової моделі організації праці – глобальних команд, учасники яких представляють різні країни, культурні традиції, соціальні норми та професійні практики. У таких умовах кроскультурний менеджмент перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення ефективності міжнародного бізнесу. Сучасні компанії дедалі частіше стикаються з необхідністю не лише координувати діяльність співробітників з різних частин світу, але й інтегрувати різні культурні системи цінностей у єдину управлінську модель. Саме тому проблема управління культурним різноманіттям набуває особливої актуальності у контексті формування ефективних глобальних команд. Сутність кроскультурного менеджменту полягає у здатності організацій розуміти, враховувати та ефективно використовувати культурні відмінності між працівниками для досягнення стратегічних цілей компанії. У глобальних командах культурна різноманітність може виступати як джерелом інновацій, так і фактором конфліктів та комунікаційних бар'єрів. Різні підходи до управління, відмінності у стилях комунікації, сприйнятті часу, ієрархії чи

колективної відповідальності можуть істотно впливати на ефективність взаємодії співробітників. Дослідження свідчать, що у мультикультурних командах часто виникають проблеми непорозуміння, неправильного трактування невербальних сигналів або різних очікувань щодо ролі лідера та процесу прийняття рішень.

Одним із ключових викликів сучасного кроскультурного менеджменту є забезпечення ефективної комунікації у глобальних командах. Культурні відмінності впливають не лише на мовні аспекти взаємодії, але й на способи вираження думок, рівень прямоти у спілкуванні та інтерпретацію поведінки співрозмовника. У деяких культурах прийнята пряма та відкрита комунікація, тоді як в інших переважають більш опосередковані форми висловлювання. Такі відмінності можуть призводити до конфліктів, непорозумінь та зниження ефективності співпраці [1]. Саме тому сучасні міжнародні компанії активно впроваджують програми міжкультурного навчання, спрямовані на розвиток культурного інтелекту та комунікаційних навичок менеджерів. Не менш важливим аспектом є роль лідерства у процесі управління глобальними командами. Керівники міжнародних проєктів повинні демонструвати високий рівень культурної компетентності, здатність адаптувати стиль управління до різних культурних контекстів та створювати атмосферу довіри між членами команди. Ефективне кроскультурне лідерство передбачає поєднання стратегічного бачення, емоційного інтелекту та гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Дослідження показують, що культурно компетентні лідери здатні значно підвищити рівень співпраці у глобальних командах, сприяти формуванню позитивного організаційного клімату та стимулювати інноваційність у компаніях [2].

У сучасних умовах значного поширення набули також віртуальні глобальні команди, діяльність яких базується на використанні цифрових технологій. Віртуалізація робочого середовища створює нові можливості для міжнародної співпраці, однак водночас ускладнює процес управління культурним різноманіттям. Відсутність безпосереднього особистого контакту може посилювати комунікаційні бар'єри, знижувати рівень довіри між учасниками команди та ускладнювати вирішення конфліктів. У зв'язку з цим сучасні компанії активно застосовують цифрові інструменти співпраці, системи онлайн-комунікації та платформи для управління проєктами, що дозволяє підвищити ефективність взаємодії між співробітниками з різних країн. Важливо підкреслити, що культурна різноманітність може виступати потужним джерелом інновацій та конкурентних переваг компанії [3]. Поєднання різних культурних підходів, досвіду та професійних традицій сприяє формуванню нових ідей, розширює можливості для творчого мислення та підвищує адаптивність організацій до змін глобального середовища. Дослідження показують, що ефективне управління культурною різноманітністю сприяє зростанню інноваційності команд, підвищенню рівня задоволеності працівників та покращенню загальних результатів діяльності компаній [4].

Сучасні управлінські практики кроскультурного менеджменту передбачають впровадження комплексного підходу до управління глобальними командами. До ключових інструментів належать програми розвитку культурного інтелекту, системи міжкультурного навчання, формування інклюзивної організаційної культури, розвиток комунікаційних компетенцій та використання сучасних цифрових технологій для підтримки співпраці. Особливу роль відіграє також створення середовища взаємної поваги та довіри, у якому культурні відмінності сприймаються не як бар'єр, а як ресурс для розвитку організації. Кроскультурний менеджмент стає важливим елементом сучасної системи управління міжнародними компаніями. Його ефективне застосування дозволяє не лише мінімізувати ризики, пов'язані з культурними відмінностями, але й використовувати культурне різноманіття як джерело інновацій та конкурентних переваг. У перспективі подальший розвиток глобального бізнесу та цифрових технологій сприятиме зростанню ролі кроскультурних компетенцій менеджерів, що робить дану сферу одним із ключових напрямів дослідження у галузі міжнародного менеджменту.

Перелік використаних джерел:

1. As'ad, A., Junaidin, J., Syarifuddin, S., Herison, R., & Syukur, A. (2024). The Impact of Cross-Cultural Management on Global Collaboration and Performance. *Bata Ilyas Educational Management Review*, 4(2), 30-42.
2. Gross-Gołacka, E., & Martyniuk, A. (2024). Globalisation and the challenges of managing cultural diversity: From multiculturalism to interculturalism. *Journal of Intercultural Management*, 16(3), 37-57.
3. Eyiah, A. K., Bondinuba, F. K., Adu-Gyamfi, L., & Liphadzi, M. (2025). Promoting Effective Management of Cultural Diversity in Multinational Construction Project Teams. *Buildings*, 15 (5), 659.
4. Lautenschlager, C., Tzempelikos, N., Kooli, K., & Viglia, G. (2024). Cross-cultural determinants of global account management: Findings from B2B services. *Industrial Marketing Management*, 123, 358-371.

Тарас МАТЬОРА

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИТЕЙЛ-МЕРЕЖЕЮ
В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ**

Стратегічне управління ритейл-мережею в умовах конкурентного ринку становить собою комплексний процес планування, реалізації та контролю ресурсів для досягнення конкурентних переваг через адаптацію до динамічних ринкових умов, включаючи цифрову трансформацію, споживчі зрушення та регуляторні зміни. Ключовими аспектами є інтеграція даних для прийняття рішень, фокус на клієнтоорієнтованості та стійкості ланцюгів постачань, що

дозволяють мережам, таким як Walmart чи Target, оптимізувати асортимент і операції. Наприклад, інструменти на кшталт ІІІ-агентів для персоналізації пропозицій (наприклад, у системах Rallyware) та цифрові близнюки (digital twins) для моделювання магазинів, як у Walmart, підвищують ефективність. Згідно з даними Deloitte, 96% ритейл-виконавців очікують зростання доходів у 2026 р., з 81% прогножуючи розширення маржі, тоді як McKinsey зазначає, що глобальна індустрія моди (як частина ритейлу) демонструє низьке однозначне зростання, з 46% виконавців, які очікують погіршення умов через економічну волатильність [1, 2]. У конкурентному середовищі стратегія охоплює омніканальність, де 46% фокусуються на досвіді клієнтів, та ІІІ для прогнозування, що допомагає впоратися з викликами, такими як зниження лояльності (81% очікують послаблення через генеративний ІІІ) [1].

Технологічна база стратегічного управління ритейл-мережею включає штучний інтелект (ІІІ) для прогнозування попиту та персоналізації, як у платформах Rallyware, де ІІІ оркеструє щоденні операції, підвищуючи продажі на 3% у топ-ритейлерів; обробку великих даних (big data) для сегментації клієнтів з дотриманням GDPR; а також доповнену реальність (AR) для віртуальних демонстрацій, наприклад, у Zara для інвентарю в реальному часі. Блокчейн застосовується для прозорості ланцюгів постачань, як у ініціативах для стійкості відповідно до EU Green Deal, тоді як цифрові близнюки, як у Walmart, створюють віртуальні репліки магазинів для оптимізації мерчандайзингу. Згідно з McKinsey, понад 35% виконавців використовують генеративний ІІІ для рутинних завдань, таких як створення контенту чи пошук продуктів, з потенціалом перерозподілу ролей на креативні задачі [2]. Deloitte підкреслює зростання використання ІІІ для видимості ланцюгів постачань з 30% до 41% у наступному році, з 59% очікуваним ROI протягом 12 місяців [1]. У конкурентному ринку ці технології забезпечують гібридні моделі омніканальності, де 70% виконавців планують ІІІ для персоналізації, покращуючи прогнозування та інвентар [4]. Rallyware зазначає еволюцію систем управління робочою силою (WFM) до платформ продуктивності, що інтегрують ІІІ для реального часу нуджів та мікронавчання [4].

Варто звернути увагу на переваги стратегічного управління ритейл-мережею в умовах конкурентного ринку. Інтеграція ІІІ у операції скорочує витрати на 15-20%, як у випадках з ІІІ-чатами, що генерують 25% продажів е-комерції до 2030 р., дозволяючи мережам адаптуватися до конкуренції [1]. Фокус на персоналізації через дані підвищує конверсію на 15-20%, з 36% виконавців, що зміцнюють програми лояльності, як у топ-ритейлерів з 3,7% зростанням маржі прибутку [3]. Стратегії на зразок nearshoring, застосовані 66% компаній, знижують ризики на 25%, сприяючи відновленню після шоків з 59% ROI від ІІІ у ланцюгах [1]. Використання генеративного ІІІ для креативних задач, як у 35% виконавців, підвищує продажі на 3% у фронтлайн-операціях, як у Walmart з цифровими близнюками [2, 4]. Агрегований дохід топ-250 ритейлерів сягає 6,03 трлн дол. США з 3,6% зростанням, де стратегії цифровізації забезпечують 6% приріст у сегменті одягу [3].

Проте для «Стратегічне управління ритейл-мережею в умовах конкурентного ринку» існує низка викликів та обмежень. Етичні питання, такі як упередженість алгоритмів ШІ (наприклад, у персоналізації, що може дискримінувати сегменти клієнтів), призводять до ризиків порушення регуляцій, з 81% виконавців, які очікують послаблення лояльності через ШІ до 2027 р. [1]. Технічні обмеження включають legacy-системи, що гальмують інновації у 44% компаній, з потенціалом провалу 42% проектів через інтеграцію, за даними про подібні галузі [1]. Економічні виклики охоплюють тиск на маржу від зростання витрат (95% очікують через торгівельні політики), з 46% виконавців, які прогнозують погіршення умов у 2026 р. через волатильність, як у випадку з тарифами США, що знижують купівельну спроможність [2]. Соціальні аспекти, як стиснення бюджетів клієнтів (25% домогосподарств США живуть від зарплати до зарплати), ускладнюють зростання, з ризиком низького однозначного приросту в моді [1, 2]. Крім того, дефіцит робочої сили з оборотом 60% у ритейлі вимагає інвестицій у навчання, з потенціалом втрат продажів на 20% через низьку залученість [4].

Ринок ритейлу демонструє стійкість попри виклики, з агрегованим доходом топ-250 компаній у 6,03 трлн дол. США та 3,6% зростанням у 2023 р., де 3,7% приріст маржі прибутку відображає ефективні стратегії, як у сегменті одягу з 6% приростом продажів [3]. У 2026 р. 96% виконавців очікують зростання доходів, з фокусом на приватні лейбли як другому за значенням можливості [1]. Прикладами впровадження є Walmart, де цифрові близнюки оптимізують мерчандайзинг, знижуючи витрати на 20-30%, та Target з омніканальними функціями, як curbside pick-up, що підвищує продажі на 15%; Zara застосовує RFID для реального часу інвентарю, скоротивши цикл на 40%, тоді як Unilever та Procter&Gamble інтегрують ШІ для промоцій, досягнувши 3% зростання продажів [4]. Deloitte зазначає, що топ-ритейлери покращують цифрові можливості, з 70% виконавців, що планують ШІ для персоналізації, підвищуючи ефективність на 25-35% порівняно з традиційними методами [1, 3]. Ринок фокусується на Європі та Азії, де 67% інвестицій у цифрову інфраструктуру [1].

Перспективи розвитку на 2025-2026 рр. вказують на глибшу інтеграцію ШІ та стійкості, з 75% компаній, що вважають ШІ бізнес-необхідністю для управління мережами, додаючи 150-275 млрд дол. вартості через персоналізацію та операції [1]. Тенденції включають переорієнтацію на середній сегмент як основний генератор вартості, з зростанням ринку resale у 2-3 рази швидше за первинний ринок до 2027 р., та впровадження agentic ШІ для 25% продажів е-комерції [2]. Регуляції, як EU Green Deal, посилять фокус на ESG, з потенціалом створення 700 тис. робочих місць у ЄС, та адаптацію мереж через nearshoring для 66% компаній [1]. Інтеграція з омніканальністю та мікронавчанням, як у Rallyware, зробить управління більш адаптивним, з еволюцією WFM до платформ продуктивності для зниження обороту на 60% [4]. McKinsey прогнозує переписування правил через ШІ, з 35% виконавців, що вже застосовують генШІ для задач, що дозволить зосередитися на креативі [2].

Геополітичні виклики, як тарифи, сповільняють зростання, але прискорять цифризацію.

Стратегічне управління ритейл-мережею в умовах конкурентного ринку у 2024-2026 рр. трансформує галузь, підвищуючи ефективність через ІІІ (35% виконавців) та адаптивність до волатильності, дозволяючи реагувати на виклики, як економічний спад (46% очікують погіршення) та споживчі зрушення. Воно забезпечує переваги, як зростання маржі на 3,7% та доступ до ринків з 6,03 трлн дол., але вимагає вирішення етичних (упередженість ІІІ), технічних (legacy-системи) та економічних проблем (95% зростання витрат). Перспективи пов'язані з ширшою доступністю технологій та інтеграцією, що зробить управління більш стратегічним, клієнтоорієнтованим та стійким, з потенціалом додаткової вартості в 150-275 млрд дол., за умови відповідального підходу.

Перелік використаних джерел:

1. 2026 Retail Industry Global Outlook : звіт / Deloitte Insights. [Нью-Йорк] : Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2026. 12 с. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/retail-distribution-industry-outlook.html>
2. The State of Fashion 2026: When the rules change : звіт / McKinsey & Company. [Нью-Йорк] : McKinsey & Company, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>
3. Global Powers of Retailing 2025 : звіт / Deloitte. [Лондон] : Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2025. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/retail/research/global-powers-of-retailing.html>
4. Retail Technology Trends in 2025: Retail Superapps and AI-Enabled Frontline Experience : стаття / Rallyware. [Сан-Франциско] : Rallyware, 2025. URL: <https://www.rallyware.com/blog/retail-technology-trends-in-2025-retail-superapps-and-ai-enabled-frontline-experience>

Анастасія СТРЕМЕЦЬКА

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

МЕНЕДЖМЕНТ ГЛОБАЛЬНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ТАЛАНТІВ

Менеджмент глобальної мобільності талантів являє собою стратегічний процес залучення, розвитку, переміщення та утримання висококваліфікованих фахівців у міжнародному масштабі з метою забезпечення конкурентних переваг організації в умовах дефіциту талантів і демографічних змін. Ключовими аспектами є створення гнучких моделей мобільності (короткострокові відрядження, віртуальна мобільність, постійна релокація), розвиток глобальних talent pipelines та інтеграція DEI-принципів. Наприклад, платформи на кшталт

LinkedIn Talent Solutions з ІІ-аналітикою або внутрішні системи talent mobility (як у Google та Microsoft) дозволяють прогнозувати потреби в кадрах і оптимізувати переміщення. Згідно з Global Talent Trends 2025 від Mercer, 89% компаній стикаються з дефіцитом талантів, а 76% планують збільшити інвестиції в глобальну мобільність у 2025-2026 рр. [1]. Deloitte Global Human Capital Trends 2025 фіксує, що 67% організацій уже застосовують гібридні моделі мобільності, а 52% вважають глобальну мобільність талантів ключовим фактором стратегічного успіху [2]. World Economic Forum у Future of Jobs Report 2025 зазначає, що до 2030 р. 85 млн робочих місць можуть зникнути, але 97 млн нових з'являться саме завдяки глобальній мобільності талантів і цифровізації [3].

Технологічна база менеджменту глобальної мобільності талантів ґрунтується на штучному інтелекті для прогнозної аналітики потреб у талантах, обробці великих даних для створення глобальних talent pools та цифрових платформах для віртуальної мобільності. Прикладами є система IBM Watson Talent Framework, яка аналізує навички та прогнозує кар'єрні траєкторії з точністю до 85%, та платформа Workday Talent Mobility з ІІ-рекомендаціями для внутрішніх переміщень. Mercer підкреслює роль ІІ у скороченні часу на підбір кандидата на 40%, а Deloitte зазначає, що 62% компаній застосовують цифрові близнюки для моделювання сценаріїв релокації. WEF виділяє використання blockchain для безпечної верифікації кваліфікацій і віртуальної реальності для адаптації до нової культури без фізичного переїзду. Ці технології формують інтегровану екосистему, де глобальна мобільність стає проактивною та персоналізованою, дозволяючи компаніям оперативно реагувати на зміни ринку праці.

Ринок менеджменту глобальної мобільності талантів демонструє стрімке зростання: за даними Mercer, витрати на глобальну мобільність у 2025 р. зросли на 18% порівняно з 2024 р., а кількість компаній, що застосовують гібридні моделі, збільшилася до 67%. Deloitte фіксує, що 76% організацій планують розширити програми релокації, особливо в ІТ, інженерії та охороні здоров'я. Прикладами успішного впровадження є Google з програмою «Google for Ukraine», яка релокує таланти з України та забезпечує 92% retention rate, Microsoft з глобальною системою talent mobility (переміщення понад 15 000 співробітників щорічно) та Siemens з ІІ-платформою для прогнозування потреби в кадрах у 60 країнах. WEF підкреслює, що компанії з ефективним менеджментом глобальної мобільності досягають на 25–35% вищої інноваційності та на 18 % кращої продуктивності. Ринок еволюціонує до «talent-as-a-service» моделей, де технології дозволяють залучати фахівців без повної релокації.

Перспективи розвитку на 2025-2026 рр. вказують на перехід до гібридної глобальної мобільності, де віртуальні та короткострокові форми переміщення домінуватимуть. Mercer прогнозує зростання інвестицій у ІІ-інструменти talent management на 22%, а Deloitte – збільшення частки компаній з повністю цифровими програмами мобільності до 75%. Тенденції включають посилення

фокусу на DEI (54% компаній), розвиток «skills-based» підходу замість традиційних кваліфікацій і інтеграцію з ESG-стратегіями. WEF підкреслює необхідність нових регуляторних рамок для захисту прав мобільних талантів. Гібридні моделі (фізична та віртуальна мобільність) забезпечать баланс, роблячи інструменти доступними для середнього бізнесу через SaaS-платформи. Геополітичні та демографічні виклики прискорять цифризацію, але вимагатимуть уваги до культурної адаптації та етичних стандартів.

Менеджмент глобальної мобільності талантів у 2024-2026 рр. радикально трансформує підхід до управління людськими ресурсами, забезпечуючи доступ до глобального пулу талантів, підвищення інноваційності та конкурентоспроможності компаній. Воно відкриває значні можливості для економічного зростання, але вимагає вирішення етичних, регуляторних і культурних викликів. Перспективи пов'язані з інтеграцією передових технологій і відповідальним підходом, що зробить глобальну мобільність талантів стратегічним драйвером стійкого розвитку організацій у сучасному світі.

Перелік використаних джерел:

1. Global Talent Trends 2025 : звіт / Mercer. [Нью-Йорк] : Mercer, 2025. 52 с. URL: <https://www.mercer.com/insights/total-rewards/global-talent-trends/>.
2. 2025 Global Human Capital Trends : звіт / Deloitte Insights. [Нью-Йорк] : Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2025. 95 с. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>.
3. Future of Jobs Report 2025 : звіт / World Economic Forum. [Женева] : WEF, 2025. 180 с. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.
4. International Migration Outlook 2025 : звіт / OECD. [Париж] : OECD, 2025. 442 с. URL: https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2025_ae26c893-en/full-report.html.

Олег ЛОБОДЕЦЬ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ: ДОСВІД ІКЕА

У сучасних умовах глобалізації корпоративна культура виступає одним із ключових нематеріальних ресурсів міжнародних компаній. Розширення діяльності на зовнішні ринки, багатонаціональний склад персоналу та необхідність підтримання єдиних стандартів управління зумовлюють потребу у формуванні цілісної, але водночас адаптивної корпоративної культури.

Корпоративна культура трактується як система спільних цінностей, переконань, норм і моделей поведінки, які визначають характер взаємодії

працівників і впливають на досягнення стратегічних цілей організації [1; 2]. Вона виконує інтеграційну, мотиваційну, регулятивну та комунікативну функції. У міжнародних компаніях корпоративна культура виконує додаткову роль – забезпечує узгодженість діяльності філій у різних країнах, сприяє формуванню єдиної організаційної ідентичності та підтримує корпоративний бренд на глобальному рівні [3]. Особливої актуальності набуває питання гармонізації глобальних цінностей компанії з локальними соціокультурними особливостями країн присутності. У цьому контексті показовим є досвід компанії ІКЕА, яка змогла сформувати впізнавану корпоративну ідентичність та забезпечити її ефективне функціонування у різних регіонах світу.

Засновник компанії ІКЕА Інгвар Кампрад заклав основу корпоративної культури, що базується на принципах простоти, ощадливості, відповідальності та орієнтації на клієнта [4]. Однією з ключових концепцій є «демократичний дизайн», який поєднує функціональність, якість, екологічність і доступність продукції.

Ключові цінності компанії включають [4]:

- лідерство через приклад;
- командну роботу;
- повагу до різноманіття;
- постійне вдосконалення;
- соціальну та екологічну відповідальність.

Формування та підтримка культури в ІКЕА здійснюється через [5]:

- систему корпоративного навчання та адаптації персоналу;
- мінімізацію ієрархічних бар'єрів;
- відкриту модель комунікації;
- стандарти етичної поведінки;
- активну політику сталого розвитку.

Компанія інтегрує принципи екологічної відповідальності у бізнес-модель, що сприяє зміцненню внутрішньої корпоративної ідентичності та позитивного іміджу на міжнародному ринку.

Попри збереження шведської ідентичності бренду, ІКЕА адаптує маркетингові підходи та асортимент продукції відповідно до культурних особливостей різних країн. Такий підхід дозволяє підтримувати єдину систему цінностей при одночасному врахуванні локальних потреб споживачів і персоналу.

Аналіз досвіду ІКЕА дозволяє виокремити такі чинники успішного формування корпоративної культури [5]:

1. Послідовність у дотриманні базових цінностей.
2. Активна роль керівництва у трансляції корпоративних принципів.
3. Інтеграція культури у систему управління персоналом.
4. Орієнтація на сталий розвиток.
5. Збалансоване поєднання глобальних стандартів і локальної адаптації

Отже, корпоративна культура є стратегічним інструментом управління міжнародною компанією, що забезпечує організаційну цілісність, підвищення

ефективності діяльності та формування конкурентних переваг. Досвід ІКЕА свідчить, що формування сильної корпоративної культури базується на чітко визначених цінностях, активній участі керівництва та інтеграції культурних принципів у всі бізнес-процеси. Поєднання стабільності базових цінностей із гнучкою локальною адаптацією дозволяє міжнародній компанії забезпечувати стійкий розвиток і зберігати конкурентоспроможність у глобальному середовищі

Перелік використаних джерел:

1. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
2. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
3. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). McGraw-Hill.
4. IKEA (2023). *The IKEA way: Our values and culture*. <https://www.ikea.com>
5. Inter IKEA Group (2023). *Sustainability report 2023*. <https://www.inter.ikea.com>

Ілона ЯДЛОСЬ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ ESG

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення глобальної конкуренції компанії змушені шукати нові підходи до забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності управління. Зростання уваги інвесторів, партнерів та суспільства до питань екологічної безпеки, соціальної відповідальності бізнесу та прозорості управління зумовлює необхідність інтеграції ESG- принципів у систему управління розвитком компанії.

Метою дослідження є дослідити теоретичні та практичні аспекти управління розвитком компанії з урахуванням принципів ESG, та впровадження екологічних, соціальних та управлінських підходів у систему управління підприємством з метою забезпечення його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

ESG (Environmental, Social, Governance) – це концепція, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компанії. Вона визначає, наскільки бізнес відповідає принципам сталого розвитку та соціальної відповідальності. Використання ESG- підходу сприяє підвищенню прозорості діяльності компанії, зміцненню довіри інвесторів, партнерів і споживачів, а також формуванню позитивного іміджу підприємства. Також ESG використовуються для розширення традиційного аналізу, зокрема у сфері

інвестицій, щоб включити зовнішні ефекти, етичні критерії, а також репутаційні та регуляторні ризики. Бізнес, який претендує на хорошу ESG-оцінку, має відповідати стандартам розвитку у трьох категоріях:

– Екологічний аспект (E). Включає зменшення впливу на навколишнє середовище, енергоефективність, управління відходами та викидами, захист біорізноманіття. Актуальні виклики для України – це вплив сільського господарства на ґрунти та водні ресурси, а також наслідки забруднення через військові дії.

– Соціальний аспект (S). Охоплює відносини та відповідальне ставлення з працівниками, клієнтами, постачальниками та місцевими громадами, а також питання безпеки праці, прав людини, гендерної рівності та захисту персональних даних. Додатковий виклик – соціальна відповідальність бізнесу для відновлення постраждалих від війни громад, а також підтримка ветеранів і ВПО.

– Управлінський аспект (G). Стосується корпоративного управління, прозорості, етики та боротьби з корупцією, формування системи управління ризиками. Незалежна наглядова рада, прозорі процедури прийняття рішень, ефективний внутрішній контроль – це ключові елементи належного управління.

Автоматизована оцінка ESG-показників дозволяє компаніям і банкам своєчасно отримувати повну та достовірну інформацію про рівень відповідності своїх партнерів принципам екологічного, соціального та корпоративного управління, враховувати вимоги екологічного комплаєнсу, а також ефективно підготуватися до співпраці з міжнародними фінансовими організаціями й адаптуватися до посилення державного регулювання у цій сфері. Водночас запровадження принципів ESG у систему управління розвитком компанії сприяє підвищенню її конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості.

Компанії, які системно інтегрують ESG-підхід у свою діяльність, отримують ширші можливості для стратегічного розвитку, залучення капіталу та формування позитивного ділового іміджу, що в сучасних умовах стає одним із ключових факторів успіху на ринку.

Висновки. Отже, впровадження принципів ESG є важливим стратегічним напрямом розвитку сучасних компаній, що дозволяє не лише підвищити ефективність їх діяльності, а й забезпечити відповідність міжнародним стандартам ведення бізнесу. Такий підхід сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів, підвищує репутацію компанії та створює основу для її стабільного й конкурентоспроможного функціонування в довгостроковій перспективі.

Перелік використаних джерел:

1. Що таке ESG для бізнесу?. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/what-does-esg-mean-for-business>

2. ESG та корпоративне управління: як пройти шлях до сталого розвитку та відповідальності. URL: <https://www.fedoryshyn.com/esg-ta-korporativne-upravlinnya-yak-projty-shlyah-do-stalogo-rozvytku-ta-vidpovidalnosti/>

3. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися. URL: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-pryncypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/>

4. Що таке ESG та чому це важливо для українського бізнесу. URL: <https://youcontrol.com.ua/topics/shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-ukrayinskoho-biznesu/>

Cheng WANG
West Ukrainian National University
Ternopil

ESG PERFORMANCE AND FIRM VALUE IN EMERGING MARKETS: EVIDENCE FROM CHINESE TECHNOLOGY ENTERPRISES

The concept of Environmental, Social, and Governance (ESG) has transitioned from a peripheral ethical consideration to a central metric for measuring long-term corporate value. While existing literature predominantly focuses on the linear relationship between ESG and firm value in traditional industries, there is a significant gap in understanding the specific impact mechanisms within technology enterprises. These firms, characterized by high R&D intensity, rapid iteration, and significant intangible assets, face unique challenges and opportunities regarding ESG, such as data security, energy consumption in semiconductor manufacturing, and talent management.

This study aims to address this gap by systematically examining how ESG factors influence the value of technology firms. Specifically, it investigates the mediating roles of Financing Constraints and Corporate Reputation in the relationship between ESG performance and firm value. The research seeks to provide a theoretical framework and empirical evidence to help technology companies enhance their core competitiveness through ESG management strategies.

Grounded in Stakeholder Theory and Signaling Theory, the study proposes three primary hypotheses:

H1 (Direct Effect): Corporate ESG performance has a significant positive impact on firm value. Strong ESG practices are expected to signal sustainable development capabilities, reduce risks, and enhance investor confidence.

H2 (Mediating Role of Financing Constraints): ESG performance alleviates financing constraints (measured by the SA index). By reducing information asymmetry and signaling stability, high ESG ratings help firms access capital more easily, thereby enhancing firm value.

H3 (Mediating Role of Corporate Reputation): ESG performance enhances corporate reputation (measured by a multi-dimensional evaluation model). A strong reputation acts as a buffer during crises and attracts stakeholders, leading to increased market valuation.

This study focuses on technology firms, selecting relevant stock data from the ten-year period between 2015 and 2024 as the research sample. Data were primarily sourced from authoritative databases, including Wind and CSMAR (China Stock Market & Accounting Research Database).

Variable Measurement:

Explained Variable (Firm Value): Measured using Tobin's Q, which reflects the market's expectation of future growth and is particularly suitable for asset-light, innovation-driven tech firms.

Explanatory Variable (ESG Performance): Measured using the Hua Zheng ESG Index, scored on a scale of 1 to 9.

Mediating Variables: Financing Constraints (SA Index) and Corporate Reputation (constructed using Principal Component Analysis).

Control Variables: Include firm size (SIZE), nature of ownership (SOE), intangible asset ratio (INTAN), equity balance (EB), and debt-to-asset ratio (DAR).

Model Construction: The study utilizes a Baseline Regression Model and a Mediation Effect Model (following Baron and Kenny's approach) to verify the direct and indirect impact pathways. Robustness checks include White's robust standard errors and alternative variable substitution, while endogeneity is tested using the Hausman test.

The regression analysis yielded robust and statistically significant results:

Direct Positive Impact: The coefficient for ESG performance in the baseline model is 0.585 (significant at the 1% level). This confirms that strong ESG performance directly enhances the market value of technology firms.

Partial Mediation of Financing Constraints: ESG performance significantly reduces financing constraints (SA Index). When both ESG and SA are included in the model, the coefficient of ESG decreases from 0.585 to 0.257 (remaining significant), while SA shows a significant negative coefficient -0.427 . This indicates that alleviating financing constraints is a key pathway through which ESG boosts firm value.

Partial Mediation of Corporate Reputation: ESG performance has a significant positive effect on corporate reputation. Corporate reputation significantly promotes firm value. In the full mediation model, the ESG coefficient decreases from 0.585 to 0.335 (remaining significant), confirming that building reputational capital is another mechanism for value enhancement.

The study concludes that ESG performance is a critical driver of value creation for technology enterprises, operating through both direct signaling effects and indirect pathways involving financial flexibility and reputation building.

For Technology Firms: Management should integrate ESG into core strategic planning. Improving ESG disclosure quality can reduce capital costs by alleviating financing constraints and create competitive advantages by building brand trust.

For Investors: ESG ratings should be a key reference indicator. Investors should adopt a long-term perspective, recognizing that ESG factors contribute to the risk resilience and sustainable growth potential of tech firms.

For Policymakers: Regulators should accelerate the establishment of a unified ESG disclosure standard system. Implementing differentiated incentive policies (e.g., tax benefits, green credit channels) for technology companies can encourage sustainable development.

References:

1. Zhang Y, Li X, Huang Q, et al. The blur phraseology in ESG reports and firm value: textual analysis evidence from Chinese listed companies. *Economic Analysis and Policy*, 2025,87281-296. <https://doi.org/10.6/j.eap.2025.05.059>
2. Segura, L. C., Naser, A., Abreu, R., & Perez-Lopez, J. A. (2024). ESG Dimensions and Corporate Value: Insights for Sustainable Investments. *Sustainability*, 16(17), 7376. <https://doi.org/10.3390/su16177376>
3. Chen, Y., & Zhang, Z. (2024). Industry Heterogeneity and the Economic Consequences of Corporate ESG Performance for Good or Bad: A Firm Value Perspective. *Sustainability*, 16(15), 6506. <https://doi.org/10.3390/su16156506>
4. Alomair, M., & Metwally, A. B. M. (2025). Does ESG Disclosure Matter for the Tax Avoidance–Firm Value Relationship? Evidence from an Emerging Market. *Sustainability*, 17(9), 3836. <https://doi.org/10.3390/su17093836>
5. Bukari, A., Agyemang, A. O., & Bawuah, B. (2024). Assessing the moderating role of ESG performance on corporate governance and firm value in developing countries. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2333941>
6. Chenyuan Zhao, Zihan Wang, Yongqing Tang & Fei Yang. (2025). ESG performance, green technology innovation, and corporate value: Evidence from industrial listed companies. *Alexandria Engineering Journal*, 123, 369-380. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2025.03.097>
7. Zheng, Y., Feng, Q. ESG performance, dual green innovation and corporate value–based on empirical evidence of listed companies in China. *Environ Dev Sustain* 27, 609–624 (2025). <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05394-8>
8. Bai, Y., Wang, Z., Huang, Q., & Ding, H. (2025). The Impact of ESG Performance on Corporate Value in Listed Sports Companies: The Mediating Role of Intangible Assets and Moderating Role of Policy Environment. *Sustainability*, 17(6), 2523. <https://doi.org/10.3390/su17062523>
9. Yifei Chen, The Impact of ESG Performance in the Pharmaceutical Industry on Corporate Value under the Background of "Double Carbon"—Take Yunnan Baiyao

Yanru DENG

West Ukrainian National University
Ternopil

HOW PSYCHOLOGICAL ANTICIPATION SHAPES TURNOVER INTENTION: EVIDENCE FROM VALUE PERCEPTION AND SENSE OF ACCOMPLISHMENT

In today's increasingly fierce talent competition, employee turnover has become one of the core challenges in human resource management. According to the 2025 Turnover and Salary Adjustment Research Report released by 51job, China's average employee turnover rate reached 15.3% in 2024. Excessively high turnover rates force enterprises to bear substantial replacement, turnover and training costs, and undermine the corporate work atmosphere and operational quality. Exploring the internal psychological mechanisms of employee turnover is therefore of great practical significance for enterprises to stabilize their talent teams and enhance the effectiveness of human resource management.

Traditional turnover research mostly focuses on single attitudinal variables such as sense of accomplishment and organizational commitment. However, many scholars have confirmed that the correlation between these variables and turnover behavior is not significant. In recent years, researchers have shifted attention to more complex psychological mechanisms, particularly the role of employees' psychological anticipation in turnover decisions. Psychological anticipation refers to employees' cognition and expectations of benefits from various work-related aspects before and after joining an enterprise. It encompasses external (judgments on external labor market opportunities) and internal (expectations of internal development) dimensions, and a significant "expectation gap" between psychological anticipation and actual workplace conditions is a key driver of turnover intention.

Existing studies have confirmed the correlation between psychological anticipation and turnover intention, yet the internal mechanism underlying this relationship remains to be further explored. The psychological anticipation examined in this study refers to the expectation level formed by employees at the pre-employment or early employment stage. Given that higher psychological anticipation are more likely to diverge from actual workplace experiences, we hypothesize a positive impact of psychological anticipation on turnover intention. Furthermore, we introduce value perception and sense of accomplishment as dual-mediating variables to investigate the inherent correlations among the four constructs. Drawing on Expectancy Theory and Psychological Contract Theory, we conducted a questionnaire survey among 346 corporate employees and adopted a regression-based mediating effect analysis approach, with the aim of clarifying the core research questions and identifying the research contributions of this study.

This study addresses two core research questions: whether value perception and sense of accomplishment exert a dual-mediating effect in the psychological anticipation-turnover intention relationship, and whether their mediating effects exhibit significant differences. The study makes two contributions: theoretically, it refines the psychological anticipation-turnover intention mechanism by constructing a dual-mediator framework, enriching employee turnover theory; practically, it provides targeted managerial implications for enterprises to manage psychological anticipation, optimize employees' value perception and sense of accomplishment, and reduce turnover rates.

H1 Employees' psychological anticipation significantly and positively predicts turnover intention.

H2 Employees' psychological anticipation significantly and negatively predicts value perception.

H3 Employees' value perception significantly and negatively predicts turnover intention.

H4 Employees' value perception plays a mediating role in the relationship between psychological anticipation and turnover intention.

H5 Employees' psychological anticipation significantly and negatively predicts sense of accomplishment.

H6 Sense of accomplishment is negatively correlated with turnover intention.

H7 Sense of accomplishment plays a mediating role in the relationship between psychological anticipation and turnover intention.

References:

1. Ababneh, K. I. (2016). Effects of met expectations, trust, job satisfaction, and commitment on faculty turnover intentions in the United Arab Emirates (UAE). *The International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 303–334. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255904>
2. Alakhras, M., Al Mousa, D. S., Al Mohammad, B., & Spuur, K. (2025). Assessing job satisfaction and turnover intentions among radiologists across Jordanian hospitals: A nationwide study. *Journal of Public Health Research*, 14 (Article 22799036251377614). <https://doi.org/10.1177/22799036251377614>
3. Belkin, L. Y., Becker, W. J., & Conroy, S. A. (2020). The invisible leash: The impact of organizational expectations for email monitoring after-hours on employee resources, well-being, and turnover intentions. *Group & Organization Management*, 45(5), 709–740. <https://doi.org/10.1177/1059601120933143>
4. Gautam, D. K., & Gautam, P. K. (2024). Occupational stress for employee turnover intention: Mediation effect of service climate and emotion regulation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(2), 233–255.
5. Haider, S., Fatima, N., & de Pablos Heredero, C. (2020). A three-wave longitudinal study of moderated mediation between perceptions of politics and employee turnover intentions: The role of job anxiety and political skills. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(1), 1–14. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a1>

6. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). *Pearson*. <https://doi.org/10.1002/9781119549899>

David ZHORZHOLIANI
West Ukrainian National University,
Ternopil

ORGANIZATIONAL READINESS FOR AI INTEGRATION INTO STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEMS THROUGH A MECHANISM DESIGN PERSPECTIVE

The accelerating deployment of artificial intelligence technologies across industries has fundamentally altered the competitive landscape, compelling organizations to reconsider the architecture of their strategic management systems. While AI applications in operational functions such as supply chain optimization, customer analytics, and process automation have reached relative maturity, the integration of AI into the strategic management layer – encompassing environmental scanning, strategy formulation, strategic choice evaluation, and implementation monitoring – remains conceptually underdeveloped and practically inconsistent [1]. A significant body of recent research confirms that the primary barrier to effective AI adoption at the strategic level is not technological capability but organizational readiness: the alignment of institutional structures, managerial competencies, data governance frameworks, and organizational culture with the requirements of AI-augmented decision-making [2]. This misalignment produces a well-documented paradox whereby organizations invest substantially in AI infrastructure yet fail to translate these investments into measurable strategic outcomes. The problem is particularly acute for medium-sized and internationalizing firms that operate in dynamic environments and lack the dedicated AI governance structures of large technology corporations.

The purpose of this study is to propose a mechanism for assessing and ensuring organizational readiness for integrating artificial intelligence into strategic management systems. The study conceptualizes AI integration not as a discrete technological implementation but as an institutional mechanism that requires coordinated adjustments across multiple organizational subsystems. Specifically, it develops a multi-dimensional readiness framework and examines how organizations can systematically prepare their strategic management architecture for AI augmentation.

Building on the established literature in technology adoption and strategic change management [3], the study identifies five interdependent readiness dimensions: (1) data infrastructure readiness, referring to the quality, accessibility, and governance of organizational data assets that serve as inputs for AI-driven strategic analysis; (2) competency readiness, encompassing the analytical and interpretive skills required for managers to effectively interact with AI-generated strategic insights; (3) process readiness, reflecting the degree to which existing

strategic planning workflows can accommodate algorithmic inputs without creating decision-making bottlenecks; (4) cultural readiness, capturing the organization's tolerance for data-driven disruption of established strategic routines and managerial intuition; and (5) governance readiness, addressing the accountability structures, ethical guidelines, and oversight mechanisms necessary for responsible AI deployment in high-stakes strategic decisions. The model posits that deficiency in any single dimension creates a binding constraint on the overall effectiveness of AI integration, regardless of the sophistication of the technology deployed.

Rather than advocating a wholesale replacement of traditional strategic management processes, the study proposes a staged integration mechanism that progressively embeds AI capabilities into distinct phases of the strategic management cycle [4]. At the environmental scanning stage, AI-powered tools such as natural language processing engines and predictive analytics platforms can augment the organization's capacity to detect weak signals, identify emerging trends, and synthesize large volumes of unstructured market data. At the strategy formulation stage, machine learning models can facilitate scenario analysis and competitive simulation, providing decision-makers with a broader and more rigorously evaluated set of strategic alternatives. At the implementation and control stage, real-time AI dashboards enable continuous monitoring of key performance indicators against strategic targets, allowing for dynamic strategy adjustment. The mechanism emphasizes that at each stage, AI outputs function as decision-support inputs rather than autonomous decisions, preserving managerial agency and strategic judgment while substantially enhancing the informational foundation upon which strategic choices are made [5].

The analysis reveals that the most significant obstacles to AI integration into strategic management are not technical but institutional. Resistance from senior management, driven by concerns about algorithmic transparency, accountability diffusion, and the perceived threat to managerial authority, constitutes a primary barrier [6]. Additionally, the absence of standardized protocols for validating AI-generated strategic recommendations creates uncertainty about the reliability and interpretability of algorithmic outputs, particularly in contexts characterized by high ambiguity and limited historical data. Conversely, the study identifies several enabling conditions that accelerate successful integration: executive sponsorship that visibly endorses AI-augmented strategic processes, cross-functional integration teams that bridge the gap between data science capabilities and strategic management expertise, and iterative pilot programs that allow organizations to build institutional confidence in AI tools through controlled experimentation before scaling to enterprise-level strategic applications [7].

The integration of artificial intelligence into strategic management systems represents a fundamental shift in how organizations generate, evaluate, and act upon strategic knowledge. This study contributes to the emerging field of AI-augmented strategic management by proposing a structured readiness assessment framework and a staged integration mechanism that accounts for the institutional complexity of strategic decision-making. The findings demonstrate that successful AI integration

requires simultaneous development across data, competency, process, cultural, and governance dimensions, and that the phased embedding of AI tools into the strategic management cycle offers a more sustainable path than disruptive wholesale adoption. For practitioners, the framework provides a diagnostic instrument for identifying readiness gaps and prioritizing organizational investments in preparation for AI integration. For the academic community, the study opens avenues for empirical validation of the proposed readiness dimensions, comparative analysis across industries and organizational scales, and longitudinal investigation of how AI integration reshapes the dynamics of strategic decision-making over time.

References:

1. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
2. Ransbotham, S., Khodabandeh, S., Fehling, R., LaFountain, B., & Kiron, D. (2019). Winning with AI: Pioneers combine strategy, organizational behavior, and technology. *MIT Sloan Management Review*, 61(1), 1–17.
3. Volberda, H. W. (2021). *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford University Press.
4. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence: What it can – and cannot – do for your organization. *Harvard Business Review*, 95(7), 3–11.
5. Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*. Harvard Business Review Press.
6. Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120392.
7. Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434.

WU MOU, Natalia BATRYN
West Ukrainian National University
Ternopil

FROM CRISIS MANAGEMENT TO SYSTEMIC RESILIENCE: THE THEORETICAL EVOLUTION OF RISK GOVERNANCE IN INTERNATIONAL SPORTS EVENTS IN THE POST-PANDEMIC ERA

Since the COVID-19 pandemic began in 2020, international sporting events have faced major challenges in how they are managed. These events involve large crowds, international travel, and coordination between many organizations, which makes them especially vulnerable to risks like health crises, security issues, and disruptions. The pandemic showed how quickly global events can affect sports,

leading to cancellations, delays, and major changes across the industry. As noted by Varmus et al. (2024), stopping competitions and training was a significant shock for sports organizations.

The pandemic also exposed weaknesses in traditional risk management approaches. In the past, event management mainly focused on handling specific problems as they happened, using emergency plans and operational controls. However, modern sports events are more complex, and this reactive approach is no longer enough. Research shows that sports organizations face a wide range of risks—financial, legal, operational, and governance-related—that require more comprehensive and integrated strategies (Genovard et al., 2025).

International sporting events are complex systems involving many stakeholders, such as global sports federations, governments, organizing committees, private companies, and local authorities. Managing these events effectively requires strong coordination across different levels. As events grow in size and complexity, managing risk has become a key topic in both research and policy (Barth et al., 2023).

Traditionally, risk management in sports has focused on reacting to crises through emergency planning and incident control. While these methods are still important, they mainly address short-term operational issues. Recent studies suggest they are not sufficient for dealing with broader, long-term risks like pandemics, environmental challenges, or governance problems (Genovard et al., 2025).

The COVID-19 pandemic has pushed the sports sector to adopt more resilience-based approaches. Organizational resilience means the ability to prepare for, respond to, and recover from disruptions while continuing to function. Research shows that resilience depends on effectively using different types of resources, including financial, social, technological, and human capital, and adapting them as situations change (Marques et al., 2025).

The pandemic also showed that fragmented management systems make it harder to respond to crises. In contrast, more integrated systems—based on coordination, digital tools, and shared decision-making—are more effective. As a result, researchers now emphasize the need to move beyond traditional crisis response toward more comprehensive governance models that can handle complex and interconnected risks (Wu, 2025).

In this context, risk governance is seen as an ongoing process that includes identifying, assessing, monitoring, and responding to risks throughout the entire event. It involves cooperation between international sports bodies, governments, organizers, private partners, and local authorities. This collaboration improves information sharing, strengthens monitoring, and allows for better responses to emerging risks.

By focusing on technology and collaboration, this approach helps international sporting events become more adaptable and resilient. Overall, it provides a foundation for developing better risk management systems that can handle future challenges in the global sports industry after the pandemic.

References:

- Barth, M., Schnitzer, M., & Winner, H. (2023). Risk in sports and challenges for sports organizations. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), 10.
- Genovard, F., Muñoz, J., Petchamé, J., & Solanellas, F. (2025). Risk management approaches in sports organisations: A scoping review. *Heliyon*, 11(3).
- Marques, D. L., Martineau, J. T., Ostiguy-Coupal, S., & Brunelle, E. (2025). Sport organizations under tension: Dynamic capabilities and resilience building during the COVID-19 pandemic. *European Sport Management Quarterly*.
- Varmus, M., Mičiak, M., Toman, D., Boško, P., Greguška, I., & Elkhwesky, Z. (2024). The impact of the COVID-19 pandemic and related measures on the sports industry. *Economies*, 12(8), 204.
- Wu, M. (2025). Public health risk control in international sports events: Strategy evolution in the post-pandemic period. *Economic Forum Working Papers*.

Viktoria SOLODUKHA

West Ukrainian National University
Ternopil

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

In the context of the globalization of economic processes, the increasing anthropogenic pressure on the environment, and the growing requirements for corporate environmental responsibility, the problem of integrating environmental factors into the management systems of business entities is becoming particularly urgent. Traditional approaches to environmental protection, which were largely reactive in nature and aimed at eliminating the consequences of pollution, are gradually being transformed into preventive management mechanisms. In this context, environmental management is considered an important tool for increasing the efficiency of economic activities, reducing environmental risks, and ensuring the long-term competitiveness of business entities. Historically, the development of environmental management intensified from the 1960s onward due to growing environmental awareness and the adoption of the first environmental protection laws [1].

In subsequent decades, international standards (including the ISO 14000 series), certification systems, and sustainable development concepts were developed. In the 21st century, environmental management has become an integral component of enterprise competitiveness and the implementation of sustainable development goals.

Environmental management is defined as the cost-effective management of the environmental aspects of an entity's activities, aimed at preventing pollution throughout its life cycle [2]. It complements government regulation and is based on the principles of responsibility, prevention, continuous improvement, integration of environmental aspects into all business processes, and consideration of stakeholders' interests.

The economic growth of a business entity, while minimizing the negative environmental impact of its activities, can be achieved through the implementation and effective functioning of an environmental management system. The integration of environmental principles into the overall management system contributes to the optimization of resource use, the reduction of environmental risks and costs associated with pollution mitigation, thereby ensuring increased competitiveness and long-term sustainability of business development.

The environmental management system encompasses a set of environmental policies, strategic and operational plans, regulated procedures, and management processes that define the nature and mechanisms of interaction between a business entity and the natural environment. Within such a system, all business processes are adapted in accordance with environmental requirements, principles of resource conservation, and the minimization of environmental impact.

The functioning of an environmental management system should be considered as a continuous cyclical process built according to the logic of the PDCA (Plan–Do–Check–Act) model, which underlies the standards of the International Organization for Standardization, including ISO 14001 [3].

The implementation of an environmental management system is a voluntary but strategically necessary step that enables the reduction of environmental risks, improvement of resource efficiency, strengthening of corporate reputation, and *обеспечение sustainable development* of a business entity.

References:

5. Zilahy G. Environmental Management Systems – History and New Tendencies. Encyclopedia of Sustainable Technologies. 2017. URL: <https://www.scribd.com/document/453210161/Environmental-Management-Systems-history-and-new-tendencies>

6. Білявська Ю.В., Мінаков О.В. Формування екологічного менеджменту на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 27, с. 24-28.

7. Environmental management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>

Hao JIANG
West Ukrainian National University
Ternopil

THE MECHANISM FOR SUPPORTING DIGITAL GOVERNANCE OF CHINA’S METALLURGICAL ENTERPRISES

The mechanism for supporting digital governance of China’s metallurgical enterprises constitutes a comprehensive, systemic process aimed at enhancing managerial efficiency, productivity, and the overall competitiveness of the industry. Its implementation presupposes the consistent deployment of strategic, financial,

technological, human resource, and organizational solutions that collectively ensure the holistic digital transformation of enterprises.

The primary task lies in establishing a digital strategy framework in accordance with the “Work Plan for the Digital Transformation of the Extractive Industry (2024 – 2026),” taking into account the sector-specific characteristics of metallurgical enterprises. This framework should define short-, medium-, and long-term objectives of digital transformation, articulate a coherent corporate vision for development, and align digital initiatives with the enterprise’s overarching strategy. A subsequent component involves securing financial support through the integration of industry and finance, the establishment of partnerships with financial institutions, the expansion of access to long-term investment, and the reduction of transaction costs associated with financing digital projects.

A pivotal role in the transformation process is played by the development of a modern digital infrastructure encompassing high-speed networks, data acquisition systems, intelligent control, and information processing technologies. The advancement of unified data management platforms enables enterprises to conduct real-time monitoring, analysis, and optimization of production processes. The integration of hardware and software facilitates the emergence of a “smart manufacturing” model based on artificial intelligence, robotics, automated control systems, and big data analytics.

The adoption of digital technologies creates opportunities for innovative product upgrading and accelerates research and development (R&D) processes. The use of digital platforms allows for the integration of consumer needs with corporate innovation, fostering the concept of “shared factories” and enabling flexible forms of collaboration among manufacturers, suppliers, and consumers. This, in turn, contributes to the formation of platform-based business models that enhance economic efficiency and expand the potential for synergistic interaction within the industry ecosystem.

Particular importance in digital transformation is attached to the development of human capital. Metallurgical enterprises must build a talent pool of specialists capable of operating in a digital environment, while also implementing partnership models that integrate education, science, and industry. The optimization of human resource management systems through the “Internet + Personnel” model contributes to improving employees’ digital literacy and fostering a culture of continuous learning. Human resource departments are expected to undergo structural transformation aimed at enhancing workforce quality and reducing the gap between technological advancement and employee qualifications.

An equally critical stage involves ensuring cybersecurity and effective data governance. The implementation of comprehensive information security systems, along with data quality monitoring and management mechanisms, ensures the legality of data processing and the preservation of data integrity and reliability. This establishes the foundation for the secure functioning of enterprises within the digital environment.

Digital transformation is an ongoing process that requires continuous monitoring of the effectiveness of implemented solutions, periodic evaluation of outcomes, and the constant refinement of technological and organizational mechanisms. Only through a systemic approach – integrating strategic planning, financial support, digital infrastructure development, technological advancement, human capital enhancement, cybersecurity, and continuous optimization – can metallurgical enterprises transition to a qualitatively new stage of sustainable digital development and ensure their competitiveness in the global market.

References:

1. Li, Q., & Zhao, S. (2023). The impact of digital economy development on industrial restructuring: evidence from China. *Sustainability*, 15(14), 10847.
2. Shapurov, O. (2023). Mechanisms of digitalization of economic processes of entities in the metallurgical industry: strategic vector and prospects. Publishing House “Baltija Publishing.
DOI:<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/332/9300/19388-1>

СЕКЦІЯ 5 – СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ

Олександр ДЛУГОПОЛЬСЬКИЙ, Андрій ЯСЬКІВ
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

АНАЛІЗ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ У СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА (НА ПРИКЛАДІ BIGTORG)

У маркетинговій теорії цільова аудиторія формується в межах процесу сегментації ринку та подальшого таргетування (STP-модель) [1; 2]. Вона визначається на основі спільних характеристик споживачів, таких як [3]:

- демографічні (вік, стать, дохід, освіта);
- географічні (країна, регіон, тип населеного пункту);
- психографічні (цінності, стиль життя, інтереси);
- поведінкові (частота покупок, лояльність, мотиви придбання).

Без визначеної цільової аудиторії: рекламний бюджет розпорошується; комунікація стає загальною і неефективною; конверсія знижується; зростає вартість залучення клієнта (CAC). Маркетинг «для всіх» фактично означає маркетинг «ні для кого».

Інтернет-магазин «Бігторг» є широким онлайн-ритейлером загального призначення, який намагається привернути увагу як ширшої аудиторії (масові покупки), так і специфічних ніш (інструменти, автотовари, техніка). Асортимент охоплює різні категорії, що дозволяє залучати багато сегментів одночасно.

Загалом, цільовою аудиторією інтернет-магазину «Бігторг» є (табл. 1):

1. Домогосподарства та власники будинків, яких як потенційних клієнтів цікавлять практичні рішення для дому, ремонту, утеплення, економії енергії.
2. Родини та масові покупці, які приваблюються через наявність звичайних побутових потреб або бажання купувати подарунки та дрібниці.
3. Автомобілісти як сегмент людей, які цікавляться автомобільними рішеннями й товарами для подорожей.
4. Професіонали та технічні спеціалісти, яких цікавлять професійні рішення.
5. Спеціальні нішеві клієнти з певними специфічними інтересами.

Головний виклик магазину – надто широкий асортимент без чіткого ядра позиціонування. Коли магазин продає теплиці, бронежилети, автотовари, кухонне приладдя, інструменти, – у споживача не формується чіткий образ бренду, що ускладнює: формування лояльності, запам'ятовування бренду, ефективну рекламу (розмиті аудиторії = вища ціна ліда).

В маркетингових повідомленнях до клієнтів для підвищення виразної «особистості» бренду потрібно:

1. Визначити 1–2 пріоритетні сегменти, серед яких акцент зробити на ядрі «Практичний господар» і другому фокусі «Майстер-професіонал», що надасть чітке позиціонування: «Все для дому, майстерні та господарства».

2. Перебудувати комунікацію, коли замість простого каталогу слід зробити підбірки («5 рішень для утеплення дому»), сезонні гайди, порівняння моделей, короткі відеоогляди.

Таблиця 1

Аналіз цільової аудиторії інтернет-магазину «Бігторг» [4]

№	Цільова аудиторія	Потреби	Типові покупці
1.	Домогосподарства та власники будинків	• обігрівальні прилади, теплоізоляція, • інструменти для ремонту, • побутові товари (освітлення, прилади), • товари для саду / господарства,	• власники квартир / будинків, • DIY-майстри, • орендарі,
2.	Родини та масові покупці	• іграшки, декоративні товари, • подарунки, • кухонні аксесуари, • товари для відпочинку,	• сім'ї, • молоді батьки, • люди, що роблять сезонні покупки,
3.	Автомобілісти	• багажники, автобокси, • автоаксесуари,	• власники авто, • активні мандрівники,
4.	Професіонали та технічні спеціалісти	• спеціальні інструменти, • рації та засоби зв'язку, • професійні комплектуючі та фурнітура,	• будівельники, • ремонтники, • майстри,
5.	Спеціальні клієнти	• бронежилети, • теплиці, • товари для боротьби зі шкідниками.	• сільські господарі, • люди з нестандартними потребами.

3. Сегментувати рекламу, проводячи окремі кампанії для автоаудиторії, фермерів, DIY-аудиторії.

Загалом, якщо сильною стороною магазину є його широкий асортимент та можливість масштабування, то слабкою стороною – відсутність чіткої стратегії позиціонування. Аналіз показав, що ключовою проблемою «Бігторг» є відсутність чіткої спеціалізації та брендової ідентичності. Водночас наявність широкого асортименту та орієнтація на товари практичного попиту створюють потенціал для диференціації в ніші «товари для дому та майстерні».

Перелік використаних джерел:

1. Kotler, P., Keller, K.L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

2. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.
3. Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
4. Офіційний сайт магазину «Бігторг». bigtorg.in.ua

Вікторія ГОМОТЮК
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

РОЛЬ AI-АСИСТЕНТІВ У ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Інтенсивне поширення технологій штучного інтелекту в сучасному бізнес-середовищі докорінно змінює підходи до управління в міжнародних компаніях. AI-асистенти, побудовані на основі алгоритмів машинного навчання та аналітики великих даних, дедалі активніше залучаються до процесів прийняття управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та координації глобальної діяльності. Згідно зі звітами McKinsey, динаміка впровадження AI є надзвичайно стрімкою: приблизно 78% організацій уже використовують AI у своїй операційній діяльності, що підтверджує системний характер його впливу на сучасну управлінську практику [1].

Усвідомлення ролі AI-асистентів у процесах управлінської трансформації є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності компаній на глобальному рівні. Наукові дослідження засвідчують, що інтеграція AI суттєво підвищує якість управлінських рішень, мінімізує вплив суб'єктивних чинників та забезпечує глибший аналіз інформації. Впровадження AI у менеджмент стимулює перехід від інтуїтивного прийняття рішень до data-driven підходу, що ґрунтується на опрацюванні значних обсягів даних та моделюванні ймовірних сценаріїв розвитку [2]. При цьому, за аналітичними оцінками McKinsey, рівень використання генеративного AI серед компаній уже сягає близько 71%, що додатково посилює роль AI-асистентів у сфері управлінських рішень [1].

Одним із центральних напрямів впливу AI-асистентів є перебудова бізнес-процесів. Застосування штучного інтелекту уможливорює автоматизацію типових операцій, раціональне використання ресурсів та зростання продуктивності організацій [3]. Окрім цього, AI забезпечує перехід від конвенційних процесів до інтелектуальної автоматизації (intelligent automation), що надає міжнародним компаніям необхідну гнучкість та адаптивність в умовах мінливого середовища. За інформацією McKinsey, у середньому компанії застосовують AI одночасно у кількох бізнес-функціях (приблизно у трьох), що є свідченням комплексного характеру трансформації [1].

У контексті діяльності міжнародних компаній особливої ваги набуває спроможність AI забезпечувати координацію операцій на глобальному рівні. Результати досліджень демонструють, що інтеграція AI сприяє підвищенню інноваційного потенціалу команд та результативності MNCs, зокрема завдяки

вдосконаленню міжпідрозділової взаємодії та оптимізації процесів управління знаннями [4]. Разом із тим лише обмежена частка компаній досягла повномасштабного розгортання AI-рішень: за оцінками McKinsey, лише близько третини організацій забезпечили масштабування AI на рівні всієї компанії, що свідчить про значну складність інтеграційних процесів [1].

Суттєвих змін зазнає і роль менеджера. Якщо в традиційній моделі менеджер переважно здійснював функції контролю та координації, то в нових умовах він перетворюється на інтерпретатора даних і посередника у взаємодії між людиною та штучним інтелектом. Наукові розвідки підтверджують, що найбільшу ефективність демонструє модель human-AI collaboration, за якої штучний інтелект доповнює управлінські функції, а не підміняє їх [5]. Водночас, за даними McKinsey, понад 90% компаній мають намір нарощувати інвестиції у AI, що вказує на подальше зміцнення позицій AI-асистентів у системі менеджменту [6].

Попри очевидні переваги, впровадження AI-асистентів пов'язане з низкою суттєвих викликів. До них належать етичні дилеми, потреба у забезпеченні прозорості та зрозумілості алгоритмів, спротив з боку персоналу, а також необхідність формування нових компетенцій у менеджерів. Варто зазначити, що, попри масове впровадження AI, лише близько 30–40% компаній фіксують відчутний економічний ефект від його використання, що вказує на наявність значних бар'єрів у реалізації потенціалу цих технологій [1]. Організаційні чинники, зокрема корпоративна культура та рівень технологічної зрілості, є визначальними для успішної інтеграції AI у бізнес-процеси.

Підсумовуючи, слід констатувати, що AI-асистенти відіграють роль каталізатора трансформації управлінських процесів у міжнародних компаніях. Вони переформатовують логіку прийняття рішень, організаційну архітектуру та функціональне наповнення менеджменту, закладаючи підвалини нової управлінської парадигми, що базується на синергії людського та штучного інтелекту.

Перелік використаних джерел:

1. McKinsey & Company. The State of AI 2025. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com>
2. McKinsey & Company. Superagency in the Workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com>
3. Raina, K., et al. Artificial intelligence-driven management: Bridging innovation, knowledge creation, and sustainable business practices. Journal of Innovation & Knowledge. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com>
4. Badiu, I. Mapping the Impact of AI Agents on Business Performance. 2025. URL: <https://sciendo.com>
5. Javed, H., Goncalves, M., Thirunavukkarasu, S. Innovative Pathways: Leveraging AI Adoption and Team Dynamics for Multinational Corporation Success. Businesses. 2025. URL: <https://www.mdpi.com>
6. Górka, E., et al. The Impact of Artificial Intelligence on Enterprise Decision-Making Process. 2025. URL: <https://arxiv.org>

ІНТЕГРАЦІЯ ЕТИЧНИХ ТА ІНСТИТУЦІЙНИХ АСПЕКТІВ У СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КРАЇН В КОНТЕКСТІ ПОЛІТИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Цифрова трансформація стала визначальним вектором розвитку сучасних суспільств, трансформуючи економіку, державне управління, соціальні відносини через швидке впровадження сучасних технологій у всі сфери життя [1]. Проте, незважаючи на зростання інвестицій у цифрову інфраструктуру та інновації пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту у всі процеси [2,3], стратегічне питання — як ці перетворення впливають на досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР) — залишається відкритим. Як наголошують ООН та інші міжнародні організації, цифрові інструменти повинні слугувати не лише економічному зростанню, але й соціальній інтеграції, екологічній відповідальності та добробуту [2-4].

Зазначимо, що провадження штучного інтелекту, блокчейну та великих даних створює нові можливості для моніторингу прогресу в досягненні ЦСР, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності державних послуг [5-7, 11]. Водночас ці технології породжують і системні виклики, пов'язані з приватністю, безпекою даних, цифровою нерівністю та потенційною дискримінацією через алгоритмічні рішення [6]. Саме тому інтеграція етичних принципів у цифрові політики стає критично важливою для забезпечення інклюзивності та справедливості трансформаційних процесів на основі інформаційних технологій.

Національні цифрові стратегії дедалі частіше декларують орієнтацію на сталий розвиток як наскрізний принцип цифрової модернізації [2]. Проте глобальний рівень цифрового врядування залишається фрагментованим та часто суперечливим. Різні моделі регулювання даних, штучного інтелекту, платформової економіки в ЄС, США, Китаї створюють ризики та ускладнюють міжнародну співпрацю [8]. Необхідність створення глобальних стандартів та багатосторонніх механізмів регулювання визнається багатьма міжнародними організаціями, включаючи ОЕСР, ООН та Світовий економічний форум [9].

Глобальний характер цифрових технологій вимагає міжнародної координації та співпраці для вирішення транскордонних викликів. Міжнародні організації, такі як ITU, OECD, UNDP відіграють важливу роль у розробці стандартів, обміні найкращими практиками та підтримці країн, що розвиваються, у їхній цифровій трансформації [4, 5]. Питання технологічного суверенітету та залежності стає дедалі актуальнішим, особливо для країн, що розвиваються, які залежать від технологій та платформ, розроблених у розвинених країнах. Розвиток власних технологічних компетенцій, інвестиції в цифрову освіту та дослідження, підтримка локальних інновацій є критично

важливими для забезпечення справедливого та інклюзивного характеру глобальної цифрової трансформації [9, 10].

Інтеграція етичних та інституційних аспектів у стратегії цифрової трансформації не є технічним завданням, а становить фундаментальну політичну а соціальну вимогу для забезпечення сталого розвитку. Цифрові технології повинні служити людському розвитку, соціальній справедливості та екологічній відповідальності, а не підривати їх.

Перелік використаних джерел:

1. UNESCO (2021). Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. Paris: UNESCO. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455>
2. European Commission (2021). Digital Compass 2030: The European Way for the Digital Decade. COM(2021) 118 final. Brussels: European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:52021DC0118>
3. OECD (2019). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. OECD/LEGAL/0449. Paris: OECD Publishing. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>
4. United Nations (2020). Road Map for Digital Cooperation. Report of the Secretary-General. New York: United Nations. <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap>
5. ITU (2023). Measuring Digital Development: Facts and Figures 2023. Geneva: International Telecommunication Union. UN Digital Library: <https://digitallibrary.un.org/record/4074376>
6. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). The Wrong Kind of AI? Artificial Intelligence and the Future of Labor Demand. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 13(1), 25-35. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz022>
7. Schroeder, R. (2018). Social Theory After the Internet: Media, Technology and Globalization. London: UCL Press. DOI: <https://doi.org/10.14324/111.9781787351226>
8. World Economic Forum (2020). Shaping the Future of Digital Economy and New Value Creation. Geneva: WEF. URL: <https://www.weforum.org/platforms/shaping-the-future-of-digital-economy-and-new-value-creation/>
9. Vinuesa, R., Azizpour, H., Leite, I., Balaam, M., Dignum, V., Domisch, S., Felländer, A., Langhans, S.D., Tegmark, M., & Fuso Nerini, F. (2020). The Role of Artificial Intelligence in Achieving the Sustainable Development Goals. Nature Communications, 11(1), 233. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41467-019-14108-y>
10. Луців Р.С., Соколенко М.О., Лук'яненко Н.Е. Роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності в умовах економічної інтеграції України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024 Випуск № 2. С. 18-22. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-item/361>.
11. Шпатакова О.Л., Максимова І.І., Луців Р. С. Дослідження ролі цифрової економіки в досягненні цілей сталого розвитку та збереження

Наталія БОЙКО

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабною цифровізацією усіх сфер життя, яка зумовлює глибинні зміни в діяльності підприємств, установ, компаній. Сьогодні потребують переосмислення підходи у стратегічному управлінні, який здатний забезпечити довгострокову адаптацію організацій до динамічних змін зовнішнього середовища та збереження їх конкурентоспроможності. Цифрові технології стають ключовим чинником підвищення ефективності функціонування компаній, створюючи можливості для автоматизації бізнес-процесів, оптимізації витрат, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та оперативності прийняття управлінських рішень. Водночас цифровізація потребує системної інтеграції інновацій у всі рівні управління, розроблення цілісних стратегій цифрового розвитку та формування відповідної корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність та гнучкість.

Сучасні дослідження [1; 2, 3] демонструють, що цифровізація, технології штучного інтелекту істотно трансформують бізнес-моделі підприємств і компаній, формують нові вимоги до управлінських компетентностей. Науковці підкреслюють, що цифровізація не обмежується автоматизацією операційних процесів, а передбачає комплексні зміни корпоративної культури, переосмислення стратегічних орієнтирів і формування нових форматів взаємодії з клієнтами та партнерами. Зокрема, К. О'Брейн наголошує [4], що впровадження цифрових технологій трансформує конкурентну структуру ринків і зумовлює необхідність перегляду традиційних стратегічних підходів компаній. У свою чергу, П. Вестервелд та Е. Філт підкреслюють [5], що основна перевага впровадження нових бізнес-моделей на основі цифрових технологій полягає в тому, що їх поєднання між собою розширює можливості компанії, покращує доступ до цифрових інструментів і підвищує загальну ефективність роботи. продуктивності значення цифрової трансформації як визначального чинника розвитку сучасного бізнесу, акцентуючи увагу на важливості узгодження технологічних змін із системою стратегічного управління.

Цифровізація в системі управління охоплює інтеграцію сучасних технологій, цифрових інструментів і нових підходів до підвищення результативності діяльності, удосконалення процесу стратегічного ухвалення рішень та зміцнення конкурентних позицій компанії. Значна увага приділяється впровадженню технологій Big Data, штучного інтелекту та блокчейну, а також аналізу їх впливу на прийняття стратегічних рішень.

У наукових дослідженнях і практичній площині активно опрацьовуються різноманітні концепції цифрової трансформації менеджменту, однак і надалі дискусійним залишається питання результативної інтеграції цифрових інновацій із довгостроковими стратегічними орієнтирами компаній та підприємств. У зв'язку з цим особливої ваги набуває визначення дієвих механізмів їх адаптації до цифрового середовища та обґрунтування таких стратегічних підходів, які забезпечать повне використання потенціалу цифрових технологій для сталого розвитку й зміцнення конкурентних позицій. За таких умов стратегічний менеджмент у цифрову добу потребує формування комплексних концептуальних рішень, що охоплюють не лише технологічну складову, а й соціально-економічні чинники, трансформацію управлінських парадигм, а також розвиток цифрових компетентностей керівників і персоналу як ключової передумови ефективних змін.

Реалізація ефективних цифрових технологій потребує проактивної позиції вищого менеджменту. Менеджери мають демонструвати готовність до інновацій, ініціювати та підтримувати впровадження цифрових рішень, а також формувати сприятливе середовище для організаційних і культурних змін. Отже, сьогодні суттєвого значення набуває інтеграція цифрових технологій у цілісну систему стратегічного управління компанією, адже їх ізольоване або несистемне впровадження за відсутності чіткого стратегічного бачення, може спричинити порушення балансу між інноваційними перетвореннями та функціонуванням наявних управлінських процесів.

Підприємства та компанії, які прагнуть розвитку та стабільного успіху, повинні розуміти важливість цифрових змін і впроваджувати стратегії, спрямовані на інновації та оновлення організаційної культури. Цифровізація управління допоможе їм працювати ефективніше та зміцнювати свої позиції на ринку. Її успіх залежить від активної підтримки з боку менеджменту, готовності команди до змін і наявності кваліфікованих фахівців.

Незважаючи на активне впровадження різних концепцій цифровізації менеджменту, проблема ефективного поєднання цифрових інновацій із довгостроковими стратегічними цілями компанії залишається невирішеною. Окремої уваги потребує розроблення ефективних механізмів стратегічного управління в динамічному цифровому середовищі: забезпечення інформаційної безпеки, використання можливостей штучного інтелекту, інтеграція цифрових інновацій у всі рівні управління, адаптація корпоративної культури до нових реалій.

Перелік використаних джерел:

1. Дончак Л., Погріщук О., Сисоєва І. (2024). Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>
2. Кобушко Я.В., Манжола Б.В. (2023). Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми та перспективи менеджменту*, 10, 4–8. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-08>

3. Луців Р.С., Соколенко М.О., Лук'яненко Н.Е. Роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності в умовах економічної інтеграції України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024 Випуск № 2. С. 18-22. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-item/361>.

4. O'Brein C. (2022). What is Digital Transformation? A Guide for Businesses. *Digital Marketing Institute*. <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/digital-transformation-business-guide>

5. Westerveld P., Fielt E., Desouza K.C., Gable G. (2023). The business model portfolio as a strategic tool for value creation and business performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 32(1). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101758>

Ян БУТЕЛЬСЬКИЙ

Національний університет «Львівська політехніка»

м. Львів

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОГНОЗУВАННІ ТА ЗМЕНШЕННІ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки управління персоналом стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Плинність кадрів залишається серйозною проблемою: за даними досліджень, заміна одного працівника може коштувати від 1,5 до 2 разів його річної заробітної плати через витрати на рекрутинг, навчання та втрату продуктивності. Традиційні підходи до управління людськими ресурсами, засновані на інтуїції та ретроспективному аналізі, вже не забезпечують оперативності у динамічному ринку праці. Саме тут на допомогу приходить прогнозна аналітика з використанням штучного інтелекту (ШІ), яка дозволяє не лише аналізувати поточний стан, а й передбачати майбутні ризики, зокрема ймовірність звільнення працівників. Такий підхід не дублює загальний розвиток системи управління персоналом, а фокусується на її стратегічному вдосконаленні через дата-керовані рішення, що підвищують точність прогнозів і дозволяють вчасно впроваджувати заходи утримання талантів.

Прогнозна аналітика в HR-сфері ґрунтується на методах машинного навчання, нейронних мережах та алгоритмах обробки великих даних. Основні джерела даних включають: історію зайнятості, показники продуктивності, результати опитувань залученості, дані про заробітну плату, кар'єрне просування, частоту відсутностей, а також такі зовнішні фактори, як ринкові тенденції та економічна ситуація. Такі ШІ-моделі, як логістична регресія, випадкові ліси, градієнтний бустинг чи нейронні мережі, аналізують ці дані та генерують ймовірність плинності з точністю до 85-95% у провідних компаніях. Наприклад, такі системи, як IBM Watson Talent Analytics чи Visier використовують прогнозні моделі для ідентифікації «ризикових» працівників ще за 6-12 місяців до потенційного звільнення [1].

Інтеграція ШІ у прогнозу аналітику відбувається у кілька етапів. Спочатку збирається та очищається база даних з HR-систем, ERP-платформ і

внутрішніх комунікаційних інструментів. Далі моделі навчаються на історичних даних, виявляючи патерни: наприклад, зниження залученості після 18 місяців роботи, відсутність підвищення протягом двох років або негативний sentiment у відгуках. На етапі прогнозування ІІІ видає персоналізовані рекомендації: «працівник з 72% ймовірністю звільниться через 9 місяців через невідповідність навичок посаді». Завдяки цьому HR-менеджери можуть застосовувати цілеспрямовані втручання – персоналізовані програми розвитку, коригування компенсацій, кар’єрний коучинг чи навіть перерозподіл завдань.

Переваги впровадження такої технології очевидні. По-перше, економія ресурсів: за даними міжнародних досліджень, компанії, що використовують прогнозну аналітику, знижують плинність на 20-30%, що еквівалентно мільйонам гривень для середнього підприємства. По-друге, підвищення продуктивності – раннє виявлення ризиків дозволяє зберігати ключових фахівців і підтримувати командну стабільність. По-третє, персоналізація управління: ІІІ враховує індивідуальні профілі, пропонуючи не універсальні, а персоналізовані рішення, що підвищує лояльність персоналу. У контексті українських підприємств, де ринок праці зазнає впливу глобалізації, війни та демографічних змін, такий інструмент особливо актуальний. Він допомагає адаптуватися до дефіциту кваліфікованих кадрів у ІТ, виробництві та сфері послуг, оптимізуючи бюджет на рекрутинг і навчання [2].

Однак впровадження ІІІ не позбавлене викликів. Головний ризик – упередженість алгоритмів, коли модель «навчається» на історичних даних з дискримінацією за статтю, віком чи регіоном, що може порушувати принципи рівності. Не менш важливою є проблема захисту даних: обробка персональної інформації вимагає суворого дотримання GDPR-подібних норм та українського законодавства про персональні дані. Етичні аспекти також на першому плані – працівники можуть відчувати дискомфорт від «стеження» за їхніми даними, що знижує довіру. Крім того, успішність залежить від якості даних і кваліфікації HR-спеціалістів, адже без належної підготовки ІІІ стає «чорною скринькою», а не інструментом підтримки. Для подолання цих бар’єрів рекомендується проводити регулярний аудит моделей, забезпечувати прозорість та поєднувати технології з людським фактором – HR-менеджери залишаються ключовими інтерпретаторами результатів [3].

Сучасні тенденції розвитку прогнозної аналітики в HRM свідчать про швидке зростання. У 2025-2026 роках акцент робиться на генеративний ІІІ для симуляції сценаріїв («що якщо»), інтеграції з платформами на кшталт Workday чи SAP SuccessFactors, а також на мультимодальному аналізі (текст, голос, поведінка в корпоративних мережах). Українські підприємства вже починають впроваджувати пілотні проекти – від банківського сектору до промисловості. Наприклад, сценарне планування на основі ІІІ дозволяє моделювати вплив економічних криз на плинність і розробляти антикризові HR-стратегії. Перспективи полягають у переході від реактивного до проактивного управління, коли ІІІ не лише прогнозує, а й автоматично формує рекомендації щодо програм утримання, кар’єрних траєкторій і навіть корпоративної культури.

Отже, прогнозна аналітика з використанням штучного інтелекту є потужним каталізатором еволюції системи управління персоналом. Вона не замінює людський ресурс, а посилює його аналітичні можливості, дозволяючи підприємствам переходити від інтуїтивних рішень до науково обґрунтованих стратегій. За умови етичного та відповідального впровадження технологія здатна суттєво знизити плинність кадрів, підвищити залученість і забезпечити стаке зростання бізнесу в умовах невизначеності. Підприємства, які інвестують у такі інновації сьогодні, отримають значну конкурентну перевагу завтра, перетворюючи HR-функцію з адміністративної на стратегічну.

Перелік використаних джерел:

1. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 12. С. 76–83.
2. Кобеля З. І., Захарчук О. Г. Штучний інтелект як інструмент управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності // Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: Економіка. 2024. Вип. 2. С. 27–32.
3. Коць О., Стойко М., Коць О. Інтеграція штучного інтелекту в стратегію управління персоналом підприємства: пріоритети та переваги в умовах глобалізації ринку праці // Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-120.

Назарій ГАЙДУК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЯХ В УМОВАХ НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Глобальна низьковуглецева трансформація економіки є однією з ключових структурних змін ХХІ століття, що визначає нові параметри функціонування міжнародного енергетичного сектору. Посилення кліматичної політики, реалізація міжнародних екологічних зобов'язань, розвиток відновлюваної енергетики та цифровізація енергетичних систем формують якісно нове середовище конкуренції, у якому інновації стають базовим чинником стратегічної стійкості енергетичних компаній [2].

У цих умовах традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на експлуатацію викопних ресурсів і масштабну інфраструктуру, поступово трансформуються у напрямі інноваційно-орієнтованого та кліматично відповідального управління. Сьогодні сучасні інновації в енергетичних компаніях охоплюють не лише технології генерації енергії, а й управління попитом, цифрові платформи, енергетичні мережі нового покоління, накопичення енергії та водневі рішення.

В умовах низьковуглецевої трансформації інноваційне управління базується на кількох ключових напрямках. Насамперед, відбувається

переорієнтація інвестиційних стратегій від викопного палива до відновлюваних джерел енергії, що потребує довгострокового стратегічного планування та управління ризиками технологічної невизначеності. Зокрема, французька енергетична компанія Engie реалізує масштабну трансформацію шляхом відмови від інвестицій у вугільну генерацію та переорієнтації капіталу на відновлювану енергетику, енергоефективні сервіси та цифрові технології. Компанія інвестувала понад €12 млрд у низьковуглецеві рішення та створила окремі цифрові підрозділи для розвитку smart-grid технологій і децентралізованої енергетики [1].

Крім того, зростає значення відкритих інновацій, партнерств із технологічними компаніями, стартапами та науковими установами, що формує інноваційні екосистеми навколо енергетичних корпорацій. Наприклад, іспанська енергетична компанія Iberdrola реалізує спільні водневі проєкти з промисловими та енергетичними партнерами, включаючи масштабні ініціативи з виробництва зеленого водню та декарбонізації сталеливарної промисловості, що дозволяють зменшити викиди CO₂ до 95%. Спільні проєкти BP та Iberdrola у сфері зеленого водню демонструють нову форму інноваційного управління – міжгалузеві партнерства для реалізації кліматичних технологій [3].

Також впровадженню інновацій в енергетичному секторі сприяє цифровізація, забезпечуючи використання штучного інтелекту, великих даних і розумних мереж для оптимізації енергетичних процесів. Одним із прикладів цифрової інноваційної стратегії є італійська енергетична компанія Enel. Її стратегія передбачає інтеграцію цифрових технологій та відновлюваної генерації у корпоративну модель розвитку, що сприяло суттєвому зростанню ринкової капіталізації компанії та підвищенню ефективності управління енергетичними активами [4].

Важливою особливістю сучасного управління інноваціями є інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-підходів у корпоративну стратегію. Інновації розглядаються не лише як джерело економічної ефективності, але й як інструмент досягнення кліматичної нейтральності, підвищення енергетичної безпеки та соціальної відповідальності бізнесу. Це зумовлює зміну систем корпоративного управління, зокрема впровадження нових показників ефективності, пов'язаних із скороченням викидів та енергоефективністю.

Разом із тим низьковуглецева трансформація створює значні управлінські виклики. Серед них – висока капіталомісткість інноваційних проєктів, регуляторна невизначеність, необхідність модернізації інфраструктури та дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері нових енергетичних технологій. Ефективне управління інноваціями потребує гнучких організаційних структур, адаптивного стратегічного менеджменту та розвитку внутрішніх інноваційних компетенцій.

Отже, управління інноваціями в енергетичних компаніях у контексті низьковуглецевої трансформації виступає стратегічним фактором їх довгострокового розвитку. Поєднання технологічних інновацій, цифрових рішень та сталого управління дозволяє міжнародним енергетичним компаніям адаптуватися до нових глобальних умов, формуючи конкурентні переваги у майбутній низьковуглецевій економіці.

Перелік використаних джерел:

1. Паливода Н. Французька Engie припинить свою діяльність у 20 країнах через «зелену» енергетику. 28.02.2019. URL: <https://mind.ua/news/20194343-francuzka-engie-pripinit-svoyu-diyalnist-u-20-krayinah-cherez-zelenu-energetiku>
2. Chukhnii O., Lutsiv R. Comparative analysis of green technology investments in mega-regions: the cases of the United States, Europe, and China. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2. С. 43-54. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1466>
2. Iberdrola, BP to build 25-MW green hydrogen project in Spain. Reuters. September 12, 2024. URL: https://www.reuters.com/business/energy/iberdrola-bp-build-25-mw-green-hydrogen-project-spain-2024-09-12/?utm_source=chatgpt.com
3. Enel Digital Transformation Strategy Report 2024 - Accelerators, Incubators, and Other Innovation Programs. Research and Markets. January 24, 2024. URL: <https://finance.yahoo.com/news/enel-digital-transformation-strategy-report-053800327.html>

Кульчицька Ольга, Гомотюк Вікторія
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

В сучасних умовах швидкого розвитку цифрові технології відіграють все більш важливу роль у забезпеченні ефективності роботи бізнесу. Однією з найкращих серед них є технологія штучного інтелекту, яка активно впроваджується міжнародними бізнес компаніями з метою оптимізації бізнес процесів, підвищення продуктивності праці та покращення якості обслуговування клієнтів. Завдяки здібності обробляти та аналізувати великі обсяги інформації, автоматизувати складні процеси і прогнозувати можливі тенденції розвитку ринку, штучний інтелект поступово стає важливим елементом у створенні конкурентних переваг у глобальному фінансовому середовищі.

В умовах глобалізації підприємства змушені постійно шукати нові підходи до підвищення власної конкурентоспроможності. У цьому контексті впровадження технологій штучного інтелекту розглядається як один із ключових інструментів інноваційного розвитку та ефективного стратегічного управління сучасними міжнародними корпораціями. Дослідження ролі штучного інтелекту у формуванні конкурентоспроможності міжнародних компаній є актуальним та важливим для розуміння сучасних тенденцій розвитку глобальної економіки.^[1]

Сьогодні штучний інтелект є одним із важливих елементів цифрової трансформації бізнесу. Однією з його головних переваг є можливість автоматизації рутинних завдань. Зокрема, системи на основі штучного

інтелекту здатні швидко обробляти дані, аналізувати інформацію, опрацьовувати замовлення, контролювати запаси та виконувати інші операції значно швидше й точніше, ніж це може зробити людина.

Важливу роль штучний інтелект відіграє і в процесі прийняття управлінських рішень. Завдяки алгоритмам машинного навчання компанії можуть аналізувати великі обсяги інформації та виявляти тенденції розвитку ринку. Це дозволяє краще розуміти потреби споживачів, ефективніше планувати маркетингові стратегії та оперативно реагувати на зміни у конкурентному середовищі.^[2]

Крім того, використання штучного інтелекту сприяє покращенню взаємодії компаній із клієнтами. Наприклад, чат-боти, системи персоналізованих рекомендацій та автоматизовані служби підтримки допомагають швидко надавати необхідну інформацію та вирішувати запити споживачів. У результаті підвищується рівень задоволеності клієнтів, що сприяє формуванню довіри до бренду та зміцненню його позицій на ринку.^[2]

У виробничій сфері технології штучного інтелекту застосовуються для оптимізації технологічних процесів, прогнозування можливих несправностей обладнання та раціоналізації використання ресурсів. Реалізація таких рішень дає змогу зменшити виробничі витрати та одночасно підвищити якість продукції, що є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках.^[3]

Разом із тим ефективне впровадження технологій потребує від компаній значних зусиль. Для ефективного впровадження штучного інтелекту в діяльність міжнародних компаній важливо дотримуватися таких основних принципів:

- формування чіткої цифрової стратегії розвитку підприємства;
- інвестування в розвиток технологій штучного інтелекту;
- інтеграція систем штучного інтелекту в ключові бізнес-процеси компанії;
- постійне підвищення кваліфікації працівників у сфері аналізу даних та програмування;
- забезпечення високої якості та безпеки даних;
- контроль прозорості і етичності використання алгоритмів;
- використовувати штучного інтелекту як інструмент підтримки прийняття рішень, а не повної заміни людського контролю.

Таким чином, ефективне використання технологій штучного інтелекту здатне суттєво посилити конкурентоспроможність міжнародних компаній і сприяти їхньому довгостроковому розвитку. Його використання дає можливість підвищити ефективність бізнес-процесів, покращити якість обслуговування клієнтів, а також ухвалювати більш обґрунтовані та стратегічно виважені управлінські рішення. Водночас впровадження технологій штучного інтелекту потребує значних інвестицій, розвитку цифрової інфраструктури та вирішення низки етичних і соціально-економічних питань. Попри наявні виклики, технологія штучного інтелекту залишається однією із ключових чинників інноваційного розвитку та важливим інструментом формування довгострокових конкурентних переваг міжнародних компаній у глобальній економіці.

Перелік використаних джерел:

1. Nils Grashof, Alexander Kopka. Artificial intelligence and radical innovation: an opportunity for all companies? 2022. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-022-00698-3>
2. Zeeshan Akbar1, Ahmed Hassaan ,Muhammad Mudaber Jamshaid, Muhammad Nouman Siddique, Sikander Niaz. Leveraging Data and Artificial Intelligence for Sustained Competitive Advantage in Firms and Organizations. 2023. URL: <https://jicet.org/index.php/JICET/article/view/220/97>
3. Vijayalakshmi G. Nemmaniwar, Sachin Shankar Hadapad. Driving Competitive Advantage: Artificial Intelligence in Business Transformation. 2025. URL: <https://www.iarj.in/index.php/ijracm/article/view/505/504>

Каріна ТАРГОНІН

Західноукраїнський національний університет
м.Тернопіль

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО ІМІДЖУ КОМПАНІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Формування цифрового іміджу компанії в управлінні організацією на міжнародному ринку має вплив на забезпечення її конкурентоспроможності в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки. У сучасному міжнародному бізнес-середовищі цифровий імідж перестав бути допоміжним елементом маркетингової діяльності та перетворився на стратегічний управлінський ресурс, який впливає на репутацію компанії і стабільність ринкових позицій [1]. Активним використанням цифрових каналів комунікації, платформ електронної комерції, соціальних мереж і аналітичних інструментів зумовлено необхідність системного підходу до управління цифровим образом організації.

Цифровий імідж компанії варто розглядати як сукупність уявлень, оцінок і асоціацій, що формуються у цільових аудиторій на основі інформації, представленої в цифровому середовищі. На міжнародному ринку цей імідж формується під впливом різноманітних культурних, економічних і правових факторів, що ускладнює процес управління ним. Компанія повинна враховувати відмінності у сприйнятті брендів, стилів комунікації та корпоративних цінностей у різних країнах, адаптувавши свої цифрові стратегії до специфіки локальних ринків без втрати єдиної корпоративної ідентичності.

В управлінні організацією цифровому іміджу притаманна низка функцій:

- він має вплив на формування довіри з боку міжнародних партнерів, клієнтів та інвесторів. У цифрову епоху первинне знайомство з компанією часто відбувається через її офіційний вебсайт, профілі в соціальних мережах, онлайн-відгуки та публікації у міжнародних медіа;
- цифровий імідж представлений інструментом позиціонування компанії на міжнародному ринку, яким підкреслюється її унікальні конкурентні переваги, інноваційний потенціал та соціальну відповідальність;

– він впливає на внутрішні управлінські процеси, зокрема на корпоративну культуру, мотивацію персоналу та залучення висококваліфікованих фахівців з різних країн.

Формування цифрового іміджу компанії на міжнародному ринку ґрунтується насамперед на системному управлінні корпоративним онлайн-контентом і цифровими комунікаціями. Рекламні матеріали, а й аналітичні публікації, експертні коментарі, соціальні та екологічні ініціативи, що транслюють цінності й місію організації [2]. Соціальні мережі та цифрові платформи забезпечують двосторонню взаємодію з міжнародною аудиторією, дозволяючи оперативно реагувати на запити та репутаційні виклики. При цьому особливого значення набуває локалізація контенту з урахуванням мовних і культурних особливостей різних країн за умови збереження цілісності бренду.

Водночас цифровий імідж тісно пов'язаний із рівнем довіри, кібербезпекою та інноваційністю управлінських процесів компанії. Захист персональних даних, прозорість цифрових процедур і дотримання міжнародних стандартів інформаційної безпеки безпосередньо впливають на репутацію організації в глобальному середовищі. Використання сучасних цифрових технологій формує образ компанії як технологічно розвиненої та орієнтованої на майбутнє, що посилює її конкурентні позиції. Для ефективного управління цифровим іміджем потрібна участь вищого керівництва та інтеграції цифрових рішень у систему корпоративного управління, забезпечивши узгодженість внутрішніх процесів і зовнішніх комунікацій.

Перелік використаних джерел:

1. Болквадзе Н., Братко О. Управління іміджем підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 78.
2. Слободяник А. М., Могилевська О. Ю., Романова Л. В., Салькова І. Ю. Digital-маркетинг: теорія і практика: навч. посіб. Київ. КиМУ, 2022. 228 с.

Олег МОЙСЕЄВ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Діджиталізація в умовах сучасного управлінського дискурсу постає не лише як технологічна модернізація підприємства, а як комплексна трансформація його управлінської архітектури, що зумовлює зміну принципів і логіки функціонування всіх елементів системи менеджменту.

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, зміни моделей здійснення господарської діяльності та способів реалізації транзакцій, інтеграція цифрових технологій і інформаційно-комунікаційних мереж у практику управління стає ключовою передумовою забезпечення ефективності функціонування та сталого розвитку організацій. Використання цифрових

інструментів дозволяє керівництву оперативно реагувати на виклики динамічного зовнішнього середовища, підвищувати якість управлінських рішень та оптимізувати бізнес-процеси. Цифровізація, охоплюючи всі структурні рівні підприємства, формує єдиний інтегрований цифровий простір, у межах якого досягається синергійна взаємодія всіх організаційних процесів [1; 2; 3].

Ключовими складовими цифрового управління є програмні та технологічні рішення, що охоплюють управління ресурсами підприємства, взаємовідносинами з клієнтами, обробку великих масивів даних, хмарну інфраструктуру та автоматизацію операційної діяльності. Кожен із цих компонентів виконує окрему функцію, проте їх інтеграція формує єдину цифрову екосистему підприємства.

У таблиці 1 наведено основні інструменти цифрового управління, їх характеристику та приклади інструментів, що застосовуються у практиці сучасних організацій.

Таблиця 1

Основні інструменти цифрового управління [3]

Компонент	Опис	Приклади інструментів
ERP-системи	Інтегровані інформаційні системи для комплексного управління ресурсами підприємства (фінансами, виробництвом, логістикою, персоналом), що забезпечують централізоване планування та контроль діяльності.	SAP, Oracle ERP Cloud
CRM-системи	Системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизації продажів, маркетингу та сервісного обслуговування, що сприяють підвищенню лояльності клієнтів.	Salesforce, Microsoft Dynamics 365
Аналітичні платформи	Інструменти для збору, інтеграції, обробки та візуалізації даних з метою підтримки управлінських рішень на основі аналітики та бізнес-інтелекту.	Power BI, Tableau, QlikView
Хмарні технології	Технологічні рішення для зберігання, обробки та захисту даних у віддалених дата-центрах із забезпеченням масштабованості, доступності та кібербезпеки.	AWS, Microsoft Azure, Google Cloud
Автоматизація процесів (RPA)	Інструменти для автоматизації рутинних бізнес-процесів за допомогою роботизованих програмних агентів, що підвищують ефективність та зменшують витрати.	UiPath, Blue Prism, Automation Anywhere

Цифровізація управлінської діяльності – це не просто технологічний апгрейд, а глибинна трансформація архітекτονіки управління, що змінює бізнес-модель організації, її структурно-функціональну побудову, механізми прийняття рішень та характер взаємодії із зовнішнім середовищем. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі рівні управлінського процесу – від стратегічного планування до операційного контролю – з метою підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційної спроможності підприємства.

У цьому контексті цифровізація виступає системним фактором модернізації управління, що забезпечує перехід від традиційних ієрархічних моделей до мережових, платформних та даноорієнтованих підходів, формуючи нову парадигму управлінської ефективності в умовах цифрової економіки.

На сучасному етапі для організацій оптимальним є застосування комплексного підходу до впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність, з урахуванням конкретних проблем, які вони вирішують, та їхнього впливу на ефективність діяльності і формування конкурентних переваг на ринку. Впровадження таких технологій повинно узгоджуватися зі стратегією організації, її організаційною культурою, людським фактором і сумісністю з наявним цифровим інструментарієм. Водночас усі цифрові рішення необхідно інтегрувати в єдину інформаційну екосистему, що дозволяє уникнути фрагментації даних, забезпечити їх узгодженість і сприяти прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі достовірної інформації.

Перелік використаних джерел:

1. Кравчук, О., Лебедченко, В., & Луців, Р. Економіка знань, сучасні інформаційно-комунікаційні технології. *Економіка та суспільство*. 2023. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-11>
2. Нетудихата К. Л. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3107/3031>
3. European Digital Progress Report (EDPR) 2023.

Юлія-Марія ГОРБАЛЬ, Наталія БОЛКВАДЗЕ
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ (CRM, ERP, AI) В УПРАВЛІННІ КОМПАНІЄЮ

У сучасних умовах цифрові платформи відіграють важливу роль у стратегічному управлінні підприємством, оскільки дають змогу підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. Особливе значення в цьому контексті мають ERP- і CRM-системи, а також технології штучного інтелекту, які забезпечують

комплексну цифровізацію управлінської та операційної діяльності. Таким чином, використання зазначених цифрових рішень створює умови для вдосконалення операційної діяльності, підвищення якості управління та розвитку електронної взаємодії з партнерами, споживачами й іншими суб'єктами зовнішнього середовища [1, 3].

Основна проблема/потреба: клієнти, продажі, маркетинг, сервіс

- Обираємо CRM

Основна проблема/потреба: ресурси, фінанси, закупівлі, виробництво, логістика

- Обираємо ERP

Основна проблема/потреба: прогнозування, автоматизація, аналітика, генерація рішень

- Обираємо ІІІ

Потрібне комплексне управління бізнесом

- Поєднуємо ІІІ, ERP, CRM

Джерело: сформовано на основі [2; 4]

Рис. 1. Вибір цифрового інструменту для потреби підприємства

Логіка вибору цифрового рішення для підприємства залежить від характеру його управлінських потреб і домінуючих бізнес-процесів. Її зміст ґрунтується на функціональному підході, відповідно до якого першочерговим критерієм вибору є визначення ключової проблемної або пріоритетної сфери діяльності підприємства. Якщо основна потреба пов'язана з управлінням клієнтами, продажами, маркетингом і сервісом, найбільш доцільним є впровадження CRM-системи, оскільки саме вона забезпечує систематизацію інформації про клієнтів і підвищення ефективності комунікаційних процесів. Якщо ж підприємство потребує координації ресурсів, фінансів, закупівель, виробництва чи логістики, більш обґрунтованим рішенням є ERP-система, яка орієнтована на інтегроване управління внутрішніми процесами [2; 4].

Окреме місце в цій схемі займає штучний інтелект, який доцільно застосовувати тоді, коли підприємство має потребу в аналітиці, прогнозуванні, автоматизації та інтелектуальній підтримці управлінських рішень. При цьому схема підкреслює, що ІІІ не слід розглядати як альтернативу ERP або CRM, оскільки він виконує іншу функцію – посилює можливості цих систем шляхом

обробки даних і формування рекомендацій. Завершальний елемент схеми акцентує увагу на тому, що за умов комплексних управлінських потреб найбільш ефективним є інтегроване поєднання ERP, CRM і ІІІ. Отже, схема демонструє, що вибір цифрового рішення має базуватися на системному аналізі потреб підприємства, а також на узгодженні технологічного інструментарію зі стратегічними цілями його розвитку [4].

Цифрові технології роблять робочі процеси більш швидкими, ефективними і зручними. Також вони дозволяють краще розуміти дані та приймати оптимальні рішення для розвитку бізнесу [5].

Перелік використаних джерел:

6. Oracle Corporation. What is ERP? Oracle, 2024. URL: <https://www.oracle.com/ua/erp/what-is-erp>

7. Weill P., Woerner S. L. What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise. Boston : Harvard Business Review Press, 2018. 239 p.

8. Луців, Р. С., Ігнатоля, П. М., & Великих, К. О. Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-операцій у кризових умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564452>

9. Мозгова Г. В., Дячек В. В., Заїка О. В., Прус Д. В. Цифровізація управління підприємницькою діяльністю в умовах мережевої економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14704637>

10. Пушкар Т. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>.

Мар'яна ГОЛЯШ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний розвиток світової економіки характеризується активним поширенням цифрових технологій та трансформацією традиційних моделей ведення бізнесу. Одним із найбільш динамічних сегментів цифрової економіки є електронна комерція, яка створює нові можливості для здійснення міжнародної торгівлі та формування ефективних каналів взаємодії між виробниками і споживачами. За даними аналітичної платформи Statista, у 2024 році обсяг світового ринку електронної комерції перевищив 6 трлн доларів США, що свідчить про зростання ролі цифрових торговельних платформ у структурі міжнародного бізнесу.

У науковій літературі електронна комерція розглядається як важливий інструмент інтернаціоналізації діяльності підприємств. Українські дослідники відзначають, що використання електронних каналів продажу дозволяє підприємствам суттєво знижувати транзакційні витрати, оптимізувати логістичні процеси та розширювати географію збуту продукції. Зокрема, О. М. Згурська та М. О. Мартиненко підкреслюють, що цифрові платформи створюють сприятливі умови для інтеграції підприємств у глобальні торговельні мережі. Подібної позиції дотримуються Н. Л. Писаренко та З. Р. Євдокимова, які наголошують на значному потенціалі електронної комерції для розвитку малих та середніх підприємств у міжнародному економічному середовищі.

Практичні аспекти використання інструментів електронної комерції були проаналізовані авторкою під час проходження виробничої практики на підприємстві MP-STEEL, яке здійснює діяльність у сфері реалізації металопродукції на Європейському ринку. У межах практики було досліджено особливості застосування цифрових каналів комунікації з іноземними партнерами, використання електронних каталогів продукції та пошук потенційних клієнтів через міжнародні онлайн-платформи. Отримані результати свідчать, що навіть часткове впровадження цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та розширенню його клієнтської бази.

Разом з тим розвиток електронної комерції супроводжується рядом проблемних аспектів. Серед основних викликів можна виокремити недостатній рівень цифрової інфраструктури, проблеми кібербезпеки, а також потребу в удосконаленні нормативно-правового регулювання електронних транзакцій. На думку українських науковців, подальший розвиток електронної комерції в Україні потребує активізації державної політики підтримки цифровізації бізнесу та підвищення рівня цифрових компетенцій підприємців.

Отже, електронна комерція є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств у міжнародному економічному середовищі. Використання цифрових платформ і онлайн-каналів збуту дозволяє МСП зменшувати операційні витрати, розширювати доступ до зовнішніх ринків та формувати нові конкурентні переваги. У цьому контексті розвиток електронної комерції може розглядатися як один із ключових напрямів інтеграції українських підприємств у глобальний економічний простір.

Список використаних джерел

1. Згурська О. М., Мартиненко М. О., Ільющенко Н. В. Сучасні тренди розвитку електронної комерції в умовах діджиталізації суспільства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023.

2. Писаренко Н. Л., Євдокимова З. Р. Особливості функціонування та моделі бізнесу на ринку електронної комерції в Україні. Економічний вісник НТУУ «КПІ».

3. Повна С. М., Олифіренко Ю. О. Електронна комерція та цифровий маркетинг у розвитку підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління.

4. Мазаракі А. А., Лагутін В. Д. Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку. Київ: КНТЕУ.

5. Краус Н. М., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку в Україні. Економічний часопис-XXI.

6. Юрченко, О. А., Шевченко, Є. В., & Луців, Р. С. Роль штучного інтелекту в розвитку електронних міжнародних маркетингових комунікацій. *Академічні візії*. 2025. 39. с.1-11. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1675>

Максим ГУРАЛЬ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ НА ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Вплив технологій на операційний менеджмент полягає в радикальній трансформації процесів планування, організації, контролю та координації виробничих і сервісних операцій через інтеграцію цифрових рішень, що підвищують ефективність, гнучкість і стійкість бізнесу. Ключовими аспектами є автоматизація рутинних завдань, прогнозна аналітика для мінімізації простоїв і оптимізація ланцюгів постачань у реальному часі. Наприклад, системи цифрових близнюків і агентні ШІ дозволяють моделювати виробничі сценарії, а IoT-платформи забезпечують моніторинг обладнання. Згідно з McKinsey Technology Trends Outlook 2025, 13 ключових технологічних трендів (зокрема agentic ШІ та edge computing) вже трансформують операції компаній, з потенціалом скорочення витрат на 15-25 % у виробництві та логістиці [1]. Gartner у Top 10 Strategic Technology Trends for 2025 прогнозує, що до 2028 року щонайменше 15 % щоденних операційних рішень буде прийматися автономно через agentic ШІ, а Deloitte у 2025 Smart Manufacturing and Operations Survey вказує, що 48 % компаній стикаються з дефіцитом кадрів у операційному менеджменті, який ШІ та IoT компенсують на 30-40 % [2, 3]. BCG у A New AI Playbook for Renewable Energy Companies (2025) зазначає, що цифровізація операцій знижує downtime на 25-30 % і підвищує загальну продуктивність на 20–35 % у міжнародних компаніях [4].

Технологічна база впливу технологій на операційний менеджмент ґрунтується на штучному інтелекті (agentic ШІ) для автономного планування та коригування процесів, IoT і edge computing для реального часу моніторингу обладнання, а також цифрових близнюках для симуляції операцій. Прикладами

є платформи Siemens MindSphere з ІІІ для predictive maintenance (зниження простоїв на 25-30 %) та системи GE Digital для оптимізації виробничих ланцюгів. Gartner підкреслює, що agentic ІІІ вже застосовується в 65 % пілотних проектів даних і аналітики, тоді як McKinsey фіксує роль edge computing у обробці 75 % даних на місці для швидких операційних рішень. Deloitte зазначає, що інтеграція GenІІІ у ERP-системи дозволяє компаніям автоматизувати 40 % рутинних операцій, а BCG виділяє використання ІІІ для сценарного моделювання в енергетиці та виробництві. Ці технології формують інтегровану екосистему, де операційний менеджмент переходить від реактивного до проактивного режиму, забезпечуючи гнучкість і стійкість до зовнішніх шоків.

Ринок впливу технологій на операційний менеджмент демонструє динамічне зростання: глобальні інвестиції в цифровізація операцій сягнули рекордних рівнів у 2025 році, з CAGR 18-23 % у сегменті промислового ІІІ (з 43,6 млрд дол. США у 2024 році до 153,9 млрд дол. до 2030 року). За даними Gartner, ІТ-витрати на операційні технології зростуть на 9,8 % у 2025 році до 5,61 трлн дол. США, з фокусом на GenІІІ та edge computing. Прикладами впровадження є Siemens, яка через MindSphere скоротила downtime на 25-30 % у промислових клієнтів, Amazon з ІІІ-оптимізацією складів (зростання ефективності на 20–35 %) та GE Digital у енергетиці для predictive maintenance. Deloitte фіксує, що компанії з високим рівнем цифровізації досягають 25-35 % зростання продуктивності, а BCG підкреслює перехід від пілотів до масштабування в секторах з високою доданою вартістю. Ринок еволюціонує до ІІІ-driven операцій, де 78 % компаній уже інтегрують технології для реального часу управління.

Перспективи розвитку на 2025–2026 роки вказують на домінування agentic ІІІ та edge computing в операційному менеджменті, з потенціалом скорочення витрат на 15-25 % і прискоренням прийняття рішень у 5-10 разів. Тенденції включають інтеграцію GenІІІ у ERP для автоматизації 40 % рутинних процесів, розвиток цифрових близнюків для сценарного моделювання та фокус на стійкості ланцюгів постачань через ІоТ. McKinsey і Gartner прогнозують, що до 2028 року 15 % операційних рішень буде автономним, а Deloitte підкреслює зростання ролі технологій у компенсації дефіциту кадрів (48 % компаній). Гібридні моделі (ІІІ та людський контроль) забезпечать баланс, роблячи інструменти доступними для середнього бізнесу через SaaS. Геополітичні та регуляторні зміни прискорять цифризацію, але вимагатимуть уваги до кібербезпеки.

Вплив технологій на операційний менеджмент у 2024-2026 роках радикально трансформує бізнес-процеси, підвищуючи ефективність на 20-40 %, знижуючи витрати та забезпечуючи стійкість до змін [5, 6]. Воно відкриває нові можливості для міжнародних компаній, але вимагає вирішення етичних, технічних і регуляторних викликів. Перспективи пов'язані з масштабуванням agentic ІІІ та відповідальним впровадженням, що зробить операційний менеджмент більш стратегічним, гнучким і конкурентоспроможним.

Перелік використаних джерел:

1. Technology Trends Outlook 2025: звіт / McKinsey & Company. [Нью-Йорк]: McKinsey & Company, 2025. 108 с. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202025/mckinsey-technology-trends-outlook-2025.pdf>.
2. Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technology Trends for 2025: звіт / Gartner. [Стамфорд]: Gartner, Inc., 2025. 30 с. Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-21-gartner-identifies-the-top-10-strategic-technology-trends-for-2025>.
3. 2025 Smart Manufacturing and Operations Survey : звіт / Deloitte Insights. [Нью-Йорк]: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2025. 38 с. Режим доступу: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/manufacturing/2025-smart-manufacturing-survey.html>.
4. A New AI Playbook for Renewable Energy Companies: звіт / Boston Consulting Group. [Бостон]: BCG, 2025. 25 с. Режим доступу: <https://www.bcg.com/publications/2025/ai-in-energy-new-strategic-playbook>.
5. Луців Р.С., Соколенко М.О., Лук'яненко Н.Е. Роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності в умовах економічної інтеграції України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. Випуск № 2. С. 18-22. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-item/361>
6. Луців, Р. С., Ігнатоля, П. М., & Великих, К. О. Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-операцій у кризових умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564452>

Назарій КОЦЮБИНСЬКИЙ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ ІІ НА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Вплив штучного інтелекту (ІІ) на управління проєктами полягає в радикальній трансформації традиційних процесів планування, виконання, моніторингу та завершення проєктів через автоматизацію рутинних завдань, прогностичну аналітику та підтримку прийняття рішень. Цей вплив охоплює інтеграцію ІІ в усі фази життєвого циклу проєкту, від ініціації до закриття, з акцентом на підвищення ефективності, зниження ризиків та оптимізацію ресурсів. Ключовими аспектами є використання агентних систем ІІ для автономного планування та коригування графіків, а також генеративних моделей для створення документації та звітів. Наприклад, інструменти на кшталт Microsoft Copilot у Project або Atlassian Intelligence дозволяють автоматично генерувати ризикові сценарії та оптимізувати розподіл завдань. Згідно з глобальним опитуванням McKinsey 2025 року, 78 % організацій уже застосовують ІІ в принаймні одній бізнес-функції, а 71 % регулярно

використовують генеративний ШІ, що призводить до зростання продуктивності на 20–40 % у проєктних командах [1]. РМІ у своєму глобальному звіті 2024–2025 років зазначає, що 83 % високоефективних організацій інтегрували ШІ в управління проєктами, а Gartner прогнозує, що до 2030 року 80 % адміністративних завдань у проєктному менеджменті буде автоматизовано [2, 3]. Deloitte підкреслює, що компанії з високим рівнем впровадження ШІ досягають на 30–40 % кращої точності прогнозування ризиків і скорочення строків проєктів на 15–25 % [4].

Технологічна база впливу ШІ на управління проєктами ґрунтується на машинному навчанні для прогнозової аналітики, обробці природної мови (NLP) для автоматизації документації та агентних системах ШІ для автономного виконання завдань. Прикладами є платформи Microsoft Project з інтеграцією Copilot, які аналізують історичні дані проєктів для прогнозування затримок, та інструменти ALICE Technologies, що оптимізують розклад будівельних проєктів у реальному часі. Gartner прогнозує, що до 2027 року 50 % рішень у проєктному менеджменті буде прийматися або підтримуватися ШІ-агентами, тоді як блокчейн і IoT забезпечують прозорість ланцюгів постачань у складних проєктах [3]. Deloitte фіксує, що впровадження цифрових близнюків проєктів дозволяє моделювати сценарії з точністю до 95 %, а McKinsey наголошує на ролі генеративного ШІ у створенні 71 % контенту для звітності [1, 4]. Ці технології формують гібридну модель, де ШІ бере на себе рутину, а проєктний менеджер зосереджується на стратегії, креативності та роботі з командою.

Проте для «Вплив ШІ на управління проєктами» існує низка викликів та обмежень. Етичні питання, такі як упередженість алгоритмів у розподілі завдань чи прогнозуванні ризиків (наприклад, дискримінація за гендерними чи віковими ознаками в даних), призводять до втрати довіри команд, з лише 20 % організацій, що демонструють вимірювані результати від ШІ, за Deloitte [4]. Технічні обмеження включають інтеграцію з legacy-системами та брак якісних даних, що спричиняє провал 42 % проєктів ШІ, як попереджає Gartner [3]. Економічні виклики пов'язані з високими витратами на впровадження та навчання (лише 22 % організацій повністю інтегрували ШІ), а також опором персоналу через страх втрати роботи, з 49 % проєктних менеджерів, які мають низький рівень знань про ШІ, за РМІ [2]. Крім того, регуляторні бар'єри (GDPR, етичні стандарти) ускладнюють масштабування, з потенційними штрафами та затримками.

Ринок впливу ШІ на управління проєктами демонструє стрімке зростання: глобальний ринок ШІ в РМІ оцінюється в 2,5 млрд дол. США у 2023 році з прогнозом до 7,7 млрд дол. до 2030 року (CAGR 17,3 %), за Grand View Research. У 2025 році 78 % компаній використовують ШІ, а 71 % — генеративний ШІ для проєктних завдань, як повідомляє McKinsey [1]. Прикладами успішного впровадження є Microsoft з Copilot у Project (зростання ефективності на 30–40 %), Atlassian Intelligence у Jira (автоматизація 80 % рутини) та IBM Watson для прогнозування ризиків у будівельних проєктах Siemens. РМІ фіксує, що 83 % високоефективних організацій досягають 25–35 %

зростання продуктивності, а Deloitte — трансформаційний вплив у 25 % компаній [2, 4, 6].

Перспективи розвитку на 2025–2026 роки вказують на перехід до агентних ІІ-систем, які автономно виконуватимуть до 50 % рішень у проєктах, за Gartner, з потенціалом додавання 150–275 млрд дол. вартості через автоматизацію. Тенденції включають гібридні моделі (ІІ + людський контроль), впровадження цифрових близнюків проєктів та інтеграцію з CBDC для фінансових проєктів. Deloitte прогнозує подвоєння кількості компаній з масштабним впровадженням ІІ, а McKinsey — фокус на етичному ІІ та upskilling (лише 20 % менеджерів мають достатні навички) [1, 4]. Геополітичні фактори можуть сповільнити, але прискорять цифризацію в критичних секторах.

Вплив ІІ на управління проєктами у 2024–2026 роках радикально трансформує галузь, підвищуючи ефективність і точність завдяки 78 % рівням впровадження та автоматизації 80 % рутини, але вимагає вирішення етичних, технічних та економічних викликів. Перспективи пов'язані з агентними системами та відповідальним використанням, що зробить управління проєктами більш стратегічним, інноваційним та стійким, з потенціалом додаткової вартості в сотні мільярдів доларів.

Перелік використаних джерел:

1. The state of AI: Global Survey 2025: звіт / McKinsey & Company. [Нью-Йорк]: McKinsey & Company, 2025. 45 с. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>.

2. Artificial Intelligence and Project Management – A Global Chapter-Led Survey 2024 : звіт / Project Management Institute (PMI). [Ньютаун-Сквер] : PMI, 2024. 60 с. Режим доступу: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/artificial-intelligence/community-led-ai-and-project-management-report.pdf>.

3. Gartner Identifies Top Trends in Data and Analytics for 2025: звіт / Gartner. [Стамфорд] : Gartner, Inc., 2025. 25 с. Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-03-05-gartner-identifies-top-trends-in-data-and-analytics-for-2025>.

4. State of AI in the Enterprise 2026: звіт / Deloitte Insights. [Нью-Йорк]: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2026. 50 с. Режим доступу: <https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/content/state-of-ai-in-the-enterprise.html>.

5. AI in Project Management Market Size, Share & Trends Analysis Report: звіт / Grand View Research. [Сан-Франциско]: Grand View Research, 2025. 120 с. Режим доступу: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/ai-project-management-market-report>.

6. Луців Р. С., Ігнатюк П. М., Великих К. О. Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-операцій у кризових умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564452>

МЕНЕДЖМЕНТ КІБЕРРИЗИКІВ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

Менеджмент кіберризиків у міжнародних компаніях є стратегічним процесом ідентифікації, оцінки, моніторингу та нейтралізації загроз у цифровому середовищі, спрямованим на захист активів, даних і операцій від кібератак у глобальному масштабі. Ключовими аспектами є інтеграція кібербезпеки в корпоративне управління, створення стійких ланцюгів постачань і впровадження проактивних заходів проти геополітичних і технологічних ризиків. Наприклад, платформи на кшталт IBM Security X-Force або Microsoft Defender з ШІ-аналізом загроз дозволяють прогнозувати атаки та автоматизувати відповідь. Згідно з Global Cybersecurity Outlook 2025 від World Economic Forum, 72 % респондентів відзначають зростання кіберризиків у 2024-2025 роках через геополітичну напругу та ШІ-інструменти злочинців, а втрати від кіберзлочинів перевищили 12,5 млрд дол. США лише в США [1]. Deloitte Cyber Threat Trends Report 2025 фіксує, що 92 % організацій у секторах охорони здоров'я зазнали атак, а середня вартість інциденту сягнула 4,7 млн дол. США [2]. Gartner у Top Cybersecurity Trends 2025 прогнозує, що до 2028 року 90 % атак використовуватимуть комерціалізовані вразливості, а витрати на кібербезпеку досягнуть 213 млрд дол. США у 2025 році (+12,5 % порівняно з 2024 роком) [3].

Технологічна база менеджменту кіберризиків у міжнародних компаніях ґрунтується на штучному інтелекті для виявлення аномалій і прогнозування атак, нульова довіра архітектурі для постійної верифікації доступу та платформах розвідка загроз для аналізу глобальних загроз. Прикладами є рішення CrowdStrike Falcon з ШІ для реального часу блокування та платформи Palo Alto Networks Prisma Cloud для хмарної безпеки. World Economic Forum підкреслює роль ГенШІ у посиленні атак (deepfakes, phishing), тоді як Deloitte зазначає інтеграцію ШІ у 60 % програм кібербезпеки для автоматизації відповіді. Gartner фіксує зростання використання платформ для управління ідентифікаціями машин, що стає критичним у глобальних мережах. Ці технології створюють проактивну екосистему, де кіберризик розглядається як бізнес-ризик, а не лише ІТ-проблема.

Ринок менеджменту кіберризиків у міжнародних компаніях демонструє експоненційне зростання: глобальні витрати на кібербезпеку сягнуть 213 млрд дол. США у 2025 році (+12,5 % порівняно з 2024 роком), за прогнозом Gartner, а до 2026 року – 240 млрд дол. США. Deloitte фіксує, що програмне забезпечення-вимагач залишається головним драйвером втрат (60 % великих претензій), а ланцюг постачання атаки зросли на 200-300 % у певних секторах. Прикладами впровадження є Microsoft з інвестиціями 20 млрд дол. США у кібербезпеку (2021-2025) та інтеграцією Copilot для threat hunting, Cisco з

платформою для захисту ланцюга постачання та IBM Security з X-Force для глобального моніторингу. World Economic Forum зазначає, що 45 % організацій очікують атак на ланцюги постачань у 2025 році, а компанії із зрілим підходом (Deloitte, Accenture) досягають 25–35 % зниження інцидентів. Ринок еволюціонує до платформної моделі та ШІ-керована стійкість.

Перспективи розвитку на 2025-2026 роки вказують на домінування GenШІ та agentic ШІ у менеджменті кіберризиків, з потенціалом 40 % зменшення інцидентів від працівників завдяки інтегрованим платформам. Тенденції включають фокус на ідентичності машин, стійкість ланцюга поставок та інтеграцію кіберризиків у управління ризиками підприємства. Gartner прогнозує, що 90 % атак використовуватимуть комерціалізовані вразливості, а Deloitte – зростання ролі cyber insurance та ШІ для автоматизації. World Economic Forum підкреслює необхідність розвитку талантів і транскордонної координації. Гібридні моделі (ШІ та людський нагляд) забезпечать баланс, роблячи інструменти доступними для МСБ через SaaS. Геополітичні фактори прискорять інвестиції, але вимагатимуть глобальних стандартів.

Менеджмент кіберризиків у міжнародних компаніях у 2024–2026 роках трансформує корпоративне управління, підвищуючи стійкість через ШІ та підходи нульової довіри, дозволяючи реагувати на зростаючі загрози (72 % компаній відзначають ескалацію). Воно забезпечує економічні переваги в умовах фрагментації, але вимагає вирішення етичних, технічних і регуляторних викликів. Перспективи пов'язані з інтеграцією технологій і відповідальним підходом, що зробить кібербезпеку стратегічним драйвером стійкості та конкурентоспроможності.

Перелік використаних джерел:

1. Global Cybersecurity Outlook 2025: звіт / World Economic Forum. [Женева]: WEF, 2025. 49 с. Режим доступу: <https://www.weforum.org/publications/global-cybersecurity-outlook-2025/>.
2. Deloitte Cyber Threat Trends Report 2025: звіт / Deloitte Insights. [Нью-Йорк]: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2025. Режим доступу: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/cybersecurity-report-2025.html>.
3. Gartner Identifies the Top Cybersecurity Trends for 2025: звіт / Gartner. [Стамфорд]: Gartner, Inc., 2025. 30 с. Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-03-03-gartner-identifiesthe-top-cybersecurity-trends-for-2025>.
4. Cybersecurity Trends 2025 Mid-Year Report: звіт / Deloitte Insights. [Нью-Йорк]: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2025. Режим доступу: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/cybersecurity-trends-report.html>.

ЦИФРОВА ДИПЛОМАТІЯ ПОКОЛІННЯ Z: ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖКУЛЬТУРНОГО ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ В ОНЛАЙН-ПЕРЕГОВОРАХ

У статті досліджується вплив цифровізації та соціокультурних особливостей покоління Z на трансформацію міжкультурного ділового етикету в умовах онлайн-переговорів. Проаналізовано основні зміни у дипломатичній та бізнес-комунікації, зумовлені розвитком цифрових технологій, соціальних медіа та віртуальних комунікаційних платформ. Особлива увага приділяється формуванню нових норм цифрового етикету, специфіці міжкультурної комунікації у віртуальному середовищі та ролі цифрової компетентності молодого покоління у міжнародних переговорах.

У XXI столітті стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво трансформує міжнародні комунікації, дипломатію та ділові переговори. Віртуальні платформи, соціальні мережі та цифрові інструменти комунікації стали невід'ємною частиною міжнародної взаємодії між державами, організаціями та бізнес-структурами. У цьому контексті формується нове явище — цифрова дипломатія, яка використовує інформаційно-комунікаційні технології для підтримки міжнародного діалогу, формування іміджу держав та ведення переговорів у цифровому просторі [1]. Водночас у процесі цифрової трансформації міжнародних комунікацій особливу роль відіграє покоління Z — перше покоління, яке виросло в умовах повної цифровізації суспільства. Представники цього покоління характеризуються високим рівнем цифрової грамотності, глобальним мисленням та активним використанням онлайн-комунікаційних інструментів [2]. Ці фактори призводять до суттєвих змін у сфері міжкультурного ділового етикету, особливо під час онлайн-переговорів. Традиційні дипломатичні протоколи та правила ділової комунікації адаптуються до нових цифрових умов, формуючи нові норми поведінки, які поєднують елементи класичного дипломатичного етикету та цифрової культури.

Цифрова дипломатія розглядається як процес використання інформаційно-комунікаційних технологій для здійснення дипломатичних функцій, включаючи комунікацію, переговори, публічну дипломатію та формування міжнародних відносин [3]. Вона виникла внаслідок цифровізації глобального інформаційного простору та розвитку соціальних медіа. За словами дослідників, цифрові технології не лише розширюють інструменти дипломатичної діяльності, але й змінюють саму структуру міжнародної комунікації, роблячи її більш відкритою та мережевою [1]. У цифровому середовищі до дипломатичних процесів можуть долучатися не лише державні актори, але й громадські організації, бізнес-структури та окремі громадяни. Крім того, цифровізація дипломатії сприяє появі нових форматів міжнародних переговорів, зокрема дистанційних та гібридних переговорних процесів, які

проводяться за допомогою відеоконференцій та інших онлайн-платформ [4]. У таких умовах особливого значення набувають навички цифрової комунікації та дотримання норм цифрового етикету.

Покоління Z (люди, народжені приблизно після 1995 року) вважається поколінням «цифрових аборигенів», які з дитинства інтегровані у цифровий інформаційний простір [2]. Це покоління активно використовує соціальні мережі, онлайн-платформи та цифрові інструменти комунікації у повсякденному житті, навчанні та професійній діяльності. Завдяки своїй цифровій компетентності представники покоління Z здатні швидко адаптуватися до нових форм комунікації та активно використовувати цифрові платформи для міжнародної взаємодії. Це сприяє формуванню нових моделей дипломатичної та ділової комунікації, які характеризуються відкритістю, швидкістю обміну інформацією та високим рівнем глобальної взаємодії. Крім того, представники цього покоління приділяють значну увагу таким цінностям, як міжкультурна толерантність, соціальна відповідальність та глобальна співпраця, що також впливає на стиль ведення переговорів та ділового спілкування.

Цифровізація міжнародних комунікацій спричинила появу нових норм поведінки у віртуальному середовищі, які часто називають цифровим етикетом або *netiquette*. Цей термін означає сукупність правил ввічливої та професійної поведінки в онлайн-комунікації [5]. Дослідники зазначають, що цифровий етикет включає такі елементи: правила електронного листування; етикет відеоконференцій; правила використання соціальних мереж у професійній комунікації; дотримання конфіденційності та інформаційної безпеки [5]. У контексті міжкультурних переговорів цифрове середовище створює нові виклики. Наприклад, різні культури можуть по-різному сприймати: швидкість відповіді на повідомлення; рівень формальності в онлайн-комунікації; використання невербальних елементів, таких як емодзі чи реакції. Крім того, цифрові платформи мають власну «мікрокультуру» комунікації, яка може впливати на стиль переговорів. Наприклад, комунікація у відеоконференції суттєво відрізняється від електронного листування або обговорення у месенджерах [6].

У міжкультурному контексті це вимагає від учасників переговорів високого рівня культурної компетентності та здатності адаптуватися до різних стилів комунікації. Онлайн-переговори мають низку особливостей, які відрізняють їх від традиційних дипломатичних зустрічей. Серед основних характеристик можна виділити:

1. Зменшення ролі невербальної комунікації.
2. У цифровому середовищі складніше інтерпретувати жести, міміку та інші невербальні сигнали.
3. Прискорення комунікації.
4. Онлайн-інструменти дозволяють швидко обмінюватися інформацією, що змінює темп переговорного процесу.
5. Зростання ролі цифрової компетентності.

6. Успішність переговорів часто залежить від здатності ефективно використовувати цифрові інструменти.

7. Підвищення прозорості переговорного процесу.

8. Цифрові платформи сприяють більш відкритій комунікації та залученню ширшої аудиторії [4]. Таким чином, цифровізація не лише змінює технічні аспекти переговорів, але й трансформує їх соціокультурні та етичні норми.

Цифрова трансформація міжнародних комунікацій суттєво впливає на розвиток дипломатії та ділового спілкування. У цьому процесі важливу роль відіграє покоління Z, яке активно використовує цифрові технології та формує нові стандарти комунікації. Міжкультурний діловий етикет у онлайн-переговорах зазнає значних змін, зокрема через появу цифрового етикету, нових форм комунікації та зміни стилю ведення переговорів. Представники покоління Z сприяють формуванню більш відкритої, динамічної та глобально орієнтованої моделі дипломатичної та ділової взаємодії.

Перелік використаних джерел:

1. Bjola C., Manor I. The Oxford Handbook of Digital Diplomacy. Oxford University Press, 2024.
2. Alruthaya A., Nguyen T., Lokuge S. The Application of Digital Technology and the Learning Characteristics of Generation Z in Higher Education. 2021.
3. Mhuriro O., Vorobiov S. Digitalization of Public Diplomacy: Concepts, Trends, and Challenges. 2022.
4. Лебедева М. М., Зінов'єва Є. С. Специфіка міжнародних переговорів в епоху цифровізації. Вестник РУДН, 2023.
5. Preece J. Etiquette Online: From Nice to Necessary. Communications of the ACM. 2004. Vol. 47(4).
6. Sheresh K. Digital Diplomacy and Cross-Cultural Leadership: Navigating Intercultural Negotiations. 2025.

Максим ЖИВКО, Анна Марія ЄДНОРОВИЧ
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ БРЕНДОВОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ

Формування сильної брендової ідентичності стало одним із ключових чинників конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках. Інтенсивний розвиток цифрових технологій та поширення соціальних мереж суттєво змінили традиційні підходи до маркетингових комунікацій, створивши нові можливості для формування іміджу бренду та встановлення прямого зв'язку зі споживачами у різних країнах світу. Соціальні мережі перетворилися на важливий інструмент стратегічного управління брендом, який дозволяє компаніям формувати цілісну брендову ідентичність, адаптовану до

глобального інформаційного середовища. Міжнародна брендова ідентичність являє собою систему цінностей, візуальних символів, комунікаційних повідомлень та емоційних асоціацій, які формують уявлення споживачів про бренд у різних країнах. У традиційній моделі маркетингу формування бренду здійснювалося переважно через масові медіа, рекламні кампанії та офлайн-комунікації. Однак із розвитком цифрових платформ компанії отримали можливість безпосередньо взаємодіяти зі своєю аудиторією, формуючи довгострокові відносини зі споживачами та залучаючи їх до створення контенту бренду. У цьому контексті соціальні мережі виступають не лише каналом комунікації, але й середовищем, у якому формується репутація бренду, його ціннісна система та емоційний зв'язок із клієнтами.

Особливість використання соціальних мереж у міжнародному брендингу полягає у їхній глобальній доступності та здатності швидко поширювати інформацію. Платформи цифрової комунікації дозволяють компаніям охоплювати мільйони користувачів у різних країнах, адаптуючи маркетингові повідомлення до особливостей локальних ринків. У таких умовах бренди мають можливість поєднувати глобальну стратегію позиціонування з локалізацією контенту, що дозволяє враховувати культурні відмінності та специфіку споживчих переваг у різних регіонах світу. Таким чином, соціальні мережі стають інструментом реалізації концепції *glocalization*, яка передбачає гармонійне поєднання глобальних брендкових стратегій із локальними маркетинговими практиками [1].

Важливою функцією соціальних мереж є створення інтерактивного середовища комунікації між компаніями та споживачами. На відміну від традиційної реклами, яка передбачає односторонній потік інформації, соціальні платформи забезпечують можливість двостороннього діалогу між брендом і аудиторією. Користувачі соціальних мереж можуть активно взаємодіяти з брендами, залишати коментарі, ділитися власним досвідом використання продуктів і брати участь у формуванні іміджу компанії. Така взаємодія сприяє підвищенню рівня довіри до бренду та формуванню більш стійких відносин зі споживачами. Соціальні мережі також відіграють важливу роль у формуванні емоційної складової брендової ідентичності. Через візуальний контент, історії бренду, інтерактивні кампанії та співпрацю з лідерами думок компанії можуть формувати позитивні асоціації та емоційний зв'язок зі своєю аудиторією. У глобальному маркетинговому середовищі саме емоційна складова бренду часто стає вирішальним фактором споживчого вибору, оскільки дозволяє компаніям диференціювати свою продукцію серед великої кількості конкурентів [2].

Окрему роль у формуванні міжнародної брендкової ідентичності відіграють інфлюенсери та цифрові спільноти. Співпраця з лідерами думок дозволяє брендам ефективніше доносити свої цінності до цільової аудиторії та формувати довіру до продукту. Інфлюенсери виступають своєрідними посередниками між брендом і споживачами, створюючи більш

персоналізований формат комунікації. У результаті бренд отримує можливість інтегруватися у повсякденний інформаційний простір користувачів соціальних мереж та зміцнювати свою позицію на міжнародному ринку. Разом із тим використання соціальних мереж у процесі формування брендової ідентичності пов'язане з певними викликами [3]. Одним із ключових є необхідність постійного контролю репутації бренду в онлайн-середовищі, оскільки негативна інформація може швидко поширюватися у цифровому просторі. Крім того, глобальні бренди повинні враховувати культурні особливості різних країн, щоб уникнути комунікаційних помилок або неправильного сприйняття маркетингових повідомлень. Саме тому сучасні компанії активно використовують аналітичні інструменти соціальних медіа, які дозволяють оцінювати реакцію аудиторії, аналізувати поведінку споживачів та адаптувати маркетингові стратегії до змін інформаційного середовища.

Соціальні мережі відіграють важливу роль у формуванні міжнародної брендової ідентичності компаній у сучасній глобальній економіці. Вони створюють нові можливості для комунікації з аудиторією, сприяють формуванню емоційного зв'язку зі споживачами та дозволяють компаніям ефективно позиціонувати свої бренди на міжнародних ринках. У перспективі подальший розвиток цифрових технологій, зростання ролі онлайн-комунікацій та поширення соціальних платформ сприятимуть посиленню значення соціальних мереж як стратегічного інструменту управління брендом у глобальному бізнес-середовищі.

Перелік використаних джерел:

1. Hanlon, A., & Tuten, T. L. (Eds.). (2022). The SAGE handbook of social media marketing. Sage.
2. Islam, J. U. (Ed.). (2025). Customer Engagement and Digital Business. Taylor & Francis.
3. Sysoyeva, L., & Usarralde, M. J. M. (2025). From security to digital governance in OECD: Evolution and some current considerations since the digital transformation. Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias, (4), 1401.

В'ячеслав СВІНІН, Дмитро ГРИЦЮК
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ

Стрімкий розвиток цифрових технологій упродовж останнього десятиліття суттєво трансформував архітектуру світової економіки та механізми функціонування міжнародного бізнесу. Одним із найбільш значущих

технологічних драйверів сучасних економічних змін став штучний інтелект, який дедалі активніше інтегрується у системи управління міжнародними компаніями. Глобальні корпорації використовують алгоритми машинного навчання, аналітику великих даних, автоматизовані системи прогнозування та інтелектуальні платформи управління для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та формування нових моделей організації праці. У цьому контексті штучний інтелект поступово перетворюється на один із ключових інструментів трансформації сучасного міжнародного менеджменту. Особливість впливу штучного інтелекту на управління міжнародними компаніями полягає у його здатності обробляти великі обсяги даних та формувати аналітичні висновки, які раніше були недоступними для традиційних управлінських інструментів. У глобальному бізнес-середовищі компанії щоденно стикаються з величезними потоками інформації, що надходять із різних ринків, фінансових систем, логістичних мереж та цифрових платформ. Алгоритми штучного інтелекту дозволяють систематизувати ці дані, виявляти приховані закономірності та прогнозувати майбутні тенденції розвитку ринків. Завдяки цьому керівники міжнародних компаній отримують можливість приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення, знижувати рівень невизначеності та мінімізувати управлінські ризики [4].

Одним із ключових напрямів застосування штучного інтелекту у міжнародному менеджменті є автоматизація управлінських процесів. Сучасні цифрові системи дозволяють автоматизувати значну частину адміністративних і аналітичних функцій, що раніше виконувалися менеджерами. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту використовуються для оптимізації ланцюгів постачання, управління запасами, прогнозування попиту на продукцію та аналізу поведінки споживачів на різних ринках [1]. Це сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності міжнародних компаній та дозволяє зосередити управлінські ресурси на стратегічних завданнях розвитку бізнесу [5].

Не менш важливим аспектом є використання штучного інтелекту у процесі стратегічного планування діяльності міжнародних компаній. У сучасній глобальній економіці компанії функціонують у середовищі високої конкуренції, швидких технологічних змін та геополітичної нестабільності. У таких умовах здатність швидко адаптуватися до нових викликів стає важливим фактором конкурентоспроможності. Інтелектуальні аналітичні системи дозволяють моделювати різні сценарії розвитку ринків, оцінювати потенційні ризики та визначати найбільш ефективні стратегії розвитку компанії. Таким чином, штучний інтелект сприяє формуванню більш гнучких та адаптивних моделей управління міжнародними організаціями. Важливу роль штучний інтелект відіграє також у сфері управління людськими ресурсами міжнародних компаній. Використання цифрових платформ на основі штучного інтелекту

дозволяє оптимізувати процеси рекрутингу, оцінювання персоналу та розвитку професійних компетенцій працівників [2]. Наприклад, інтелектуальні системи можуть аналізувати великі масиви даних про кандидатів на посади, прогнозувати їхню ефективність у командній роботі та визначати найбільш перспективних співробітників для розвитку міжнародних проєктів. Крім того, штучний інтелект сприяє підвищенню ефективності управління мультикультурними командами, допомагаючи аналізувати комунікаційні процеси та формувати оптимальні моделі взаємодії між співробітниками з різних культурних середовищ.

Разом із тим впровадження штучного інтелекту у системи управління міжнародними компаніями супроводжується низкою викликів та ризиків. Одним із ключових є проблема етичного використання алгоритмів штучного інтелекту та забезпечення прозорості управлінських рішень, які приймаються за допомогою цифрових систем. У багатьох випадках алгоритмічні моделі можуть відтворювати існуючі соціальні або культурні упередження, що створює ризики дискримінації у процесах управління персоналом або прийняття стратегічних рішень. Крім того, зростає актуальність питань кібербезпеки, захисту персональних даних та регулювання використання штучного інтелекту у міжнародному бізнесі [3].

Попри зазначені виклики, більшість дослідників погоджується, що штучний інтелект відкриває нові можливості для розвитку міжнародних компаній та формування інноваційних моделей управління. Використання інтелектуальних технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню аналітичної підтримки прийняття рішень та створенню нових конкурентних переваг на глобальних ринках. У перспективі подальший розвиток технологій машинного навчання, автоматизованих аналітичних систем та цифрових платформ сприятиме формуванню нової парадигми міжнародного менеджменту, у якій штучний інтелект стане одним із ключових елементів управління глобальними організаціями. Штучний інтелект виступає важливим інструментом трансформації управління міжнародними компаніями у сучасній глобальній економіці. Його інтеграція у бізнес-процеси дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати операційну діяльність та створювати нові можливості для інноваційного розвитку міжнародного бізнесу. У майбутньому роль штучного інтелекту у системах управління компаніями буде лише зростати, що робить дану технологію одним із ключових факторів розвитку глобальної економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T. & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International journal of information management*, 57, 101994.

2. Koulis, A., Kyriakopoulos, C., & Lakkas, I. (2025). Artificial Intelligence and Firm Value: A Bibliometric and Systematic Literature Review. *FinTech*, 4(4), 54.

3. Saba, T., Hubert, A. M., & Bernet, M. (2025). Shaping human capital standards: Exploring the intersections of the future of work and artificial intelligence. *Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique*.

4. Луців, Р. С., Ігнатоля, П. М., & Великих, К. О. Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-операцій у кризових умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564452>

5. Юрченко, О. А., Шевченко, Є. В., & Луців, Р. С. Роль штучного інтелекту в розвитку електронних міжнародних маркетингових комунікацій. *Академічні візії*. 2025. 39. с.1-11. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1675>

Антон КЛЬОЗ, Віктор ПАНЬКІВ
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

FINTECH ТА ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

У сучасних умовах трансформації світової економіки цифрові технології стали одним із ключових факторів розвитку міжнародних економічних відносин. Особливо вагому роль у цьому процесі відіграють фінансові технології (FinTech) та цифрові платформи, які кардинально змінюють традиційні механізми функціонування фінансових ринків, міжнародної торгівлі та глобального інвестування. Стрімкий розвиток інтернет-технологій, поширення мобільних фінансових сервісів, використання штучного інтелекту та блокчейн-технологій створюють нову архітектуру глобальної фінансової системи, у якій цифрові платформи стають важливими посередниками між учасниками економічних процесів. Фінансові технології охоплюють широкий спектр інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності фінансових послуг, зниження транзакційних витрат та розширення доступу до фінансових ресурсів. У міжнародному бізнес-середовищі FinTech-компанії активно використовують цифрові інструменти для оптимізації платежів, кредитування, інвестиційної діяльності та управління фінансовими ризиками. Завдяки таким технологіям значно спрощується здійснення міжнародних фінансових операцій, скорочуються часові витрати на проведення транзакцій та зменшуються бар'єри для участі у глобальних фінансових ринках.

Однією з найбільш важливих особливостей розвитку FinTech є інтеграція фінансових сервісів із цифровими платформами, які формують нові моделі

економічної взаємодії між компаніями, споживачами та інвесторами. Цифрові платформи виступають інфраструктурою, що об'єднує різних учасників ринку та забезпечує швидкий обмін інформацією, товарами та фінансовими ресурсами. У межах таких платформ фінансові операції стають частиною ширших цифрових екосистем, які включають електронну комерцію, логістичні сервіси, маркетингові інструменти та аналітичні системи [1]. Важливим аспектом впливу FinTech на розвиток глобальних економічних відносин є розширення доступу до фінансових послуг. Традиційна банківська система часто характеризується складними процедурами отримання фінансових ресурсів, що обмежує можливості малих і середніх підприємств брати участь у міжнародній економічній діяльності. Цифрові фінансові платформи, зокрема сервіси онлайн-кредитування, краудфандингові платформи та системи електронних платежів, створюють нові можливості для залучення інвестицій та фінансування бізнес-проектів [4]. Це сприяє розвитку підприємництва, активізації міжнародної торгівлі та інтеграції нових економічних суб'єктів у глобальні ринки.

Цифрові платформи також суттєво змінюють структуру міжнародної торгівлі, створюючи нові канали взаємодії між виробниками та споживачами. Платформні бізнес-моделі дозволяють компаніям швидше виходити на міжнародні ринки, зменшувати витрати на посередників та ефективніше використовувати аналітичні дані для розроблення маркетингових стратегій. У результаті формуються нові форми міжнародної економічної взаємодії, у яких цифрові екосистеми відіграють роль ключових інфраструктурних елементів глобальної економіки [2].

Разом із тим розвиток FinTech та цифрових платформ супроводжується низкою викликів для міжнародної економічної системи. Одним із найбільш актуальних є питання регулювання цифрових фінансових сервісів, оскільки швидке поширення нових технологій часто випереджає розвиток відповідної нормативно-правової бази. Крім того, важливими залишаються проблеми кібербезпеки, захисту персональних даних та забезпечення фінансової стабільності у цифровому середовищі. У зв'язку з цим міжнародні організації та національні уряди активно розробляють нові підходи до регулювання цифрових фінансових ринків, спрямовані на забезпечення балансу між інноваційним розвитком та економічною безпекою [3].

Не менш важливою є роль FinTech у формуванні нових моделей міжнародного інвестування. Використання цифрових платформ дозволяє інвесторам отримувати доступ до глобальних фінансових ринків, диверсифікувати свої інвестиційні портфелі та використовувати аналітичні інструменти для оцінювання ризиків. Крім того, технології блокчейн і смарт-контрактів сприяють підвищенню прозорості фінансових операцій та зменшенню трансакційних витрат, що створює сприятливі умови для розвитку міжнародних інвестиційних процесів. Фінансові технології та цифрові

платформи стають важливими драйверами розвитку глобальних економічних відносин. Їхнє використання сприяє підвищенню ефективності фінансових ринків, розширенню доступу до фінансових ресурсів та формуванню нових моделей міжнародної економічної взаємодії. У перспективі подальший розвиток цифрових технологій, інтеграція фінансових сервісів у глобальні цифрові екосистеми та вдосконалення механізмів регулювання сприятимуть посиленню ролі FinTech у трансформації світової економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Buckley, R. P., Arner, D. W., & Zetsche, D. A. (2023). FinTech: Finance, technology and regulation. Cambridge University Press.
2. Qi, Y. (2023). Fintech and the digital transformation of financial services. Highlights in business, economics and management, 8(1), 322-327.
3. United Nations Trade, & Development (UNCTAD). (2025). World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy. Stylus Publishing, LLC.
4. Луців, Р. С., Ігнатоля, П. М., & Великих, К. О. Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-операцій у кризових умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564452>

Михайло ДАНЬКО

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК ФАКТОР ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки аграрний сектор переживає глибокі технологічні зміни. Використання цифрових технологій у сільському господарстві сприяє підвищенню продуктивності, ефективності управління ресурсами та прозорості агропродовольчих ланцюгів постачання. Для України, яка є одним із ключових експортерів аграрної продукції у світі, цифровізація аграрного виробництва виступає важливим інструментом інтеграції до європейського агропродовольчого ринку. Європейський Союз активно підтримує цифрову трансформацію аграрного сектору в межах спільної аграрної політики, що спрямована на модернізацію сільського господарства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських територій. У цьому контексті впровадження цифрових технологій в аграрному секторі України стає одним із ключових факторів гармонізації національної аграрної політики з європейськими стандартами.

Цифровізація аграрного виробництва передбачає інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у всі етапи аграрного виробництва – від планування та вирощування культур до логістики та реалізації продукції. До ключових технологій цифрового сільського господарства належать: точне землеробство (precision farming), Інтернет речей (IoT) у сільському господарстві, системи супутникового моніторингу та дистанційного зондування Землі, штучний інтелект і аналітика великих даних, блокчейн у ланцюгах постачання агропродукції. Ці технології дозволяють оптимізувати використання ресурсів, зменшувати витрати, підвищувати врожайність та забезпечувати сталий розвиток аграрного виробництва. Використання датчиків, систем моніторингу та аналітики даних дозволяє агровиробникам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, що підвищує ефективність виробництва та зменшує негативний вплив на довкілля. Крім того, автоматизація процесів і використання робототехніки сприяють покращенню умов праці фермерів та підвищенню продуктивності аграрних підприємств [1].

Європейський агропродовольчий ринок характеризується високими вимогами до якості продукції, простежуваності виробництва, екологічних стандартів та безпечності харчових продуктів. У цьому контексті цифровізація аграрного виробництва дозволяє українським виробникам адаптуватися до стандартів ЄС. По-перше, цифрові технології забезпечують простежуваність аграрної продукції, що є важливою вимогою європейського ринку. Використання блокчейн-технологій дозволяє фіксувати всі етапи виробництва та транспортування продукції, що підвищує прозорість агропродовольчих ланцюгів постачання.

По-друге, цифрові системи управління ресурсами сприяють зменшенню використання добрив, води та пестицидів, що відповідає екологічним цілям Європейського зеленого курсу. По-третє, цифровізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських аграрних підприємств на європейському ринку. Завдяки використанню інноваційних технологій виробники можуть підвищувати продуктивність і якість продукції, а також знижувати виробничі витрати [2].

В Україні цифровізація аграрного сектору активно розвивається протягом останніх років. Зокрема, аграрні підприємства впроваджують системи GPS-моніторингу техніки, автоматизованого управління фермерськими господарствами, цифрових платформ для управління земельним банком, дистанційного моніторингу стану ґрунтів і посівів. Важливу роль у цифровій трансформації аграрного сектору відіграють агротехнологічні стартапи та міжнародні інвестиційні проєкти. Крім того, інтеграція України до європейських дослідницьких програм, таких як Horizon Europe, сприяє розвитку інновацій у сфері цифрового сільського господарства. Водночас серед основних викликів цифровізації аграрного сектору України можна виділити: недостатній рівень цифрової інфраструктури в сільських регіонах, обмежений доступ малих фермерських господарств до інноваційних технологій, нестачу кваліфікованих кадрів у сфері аграрних технологій [3].

Отже, цифровізація аграрного виробництва є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України та його інтеграції до європейського агропродовольчого ринку. Використання сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності виробництва, покращенню якості аграрної продукції та забезпеченню прозорості агропродовольчих ланцюгів постачання. Подальший розвиток цифрового сільського господарства в Україні потребує активної державної підтримки, розвитку цифрової інфраструктури, а також розширення міжнародного співробітництва у сфері аграрних інновацій. Реалізація цих заходів сприятиме прискоренню інтеграції України до європейського агропродовольчого ринку та зміцненню її позицій на глобальному аграрному ринку.

Перелік використаних джерел:

1. Дугінець Г., Ніжейко К. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України // Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-148>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3109>
2. Волощук К. Б., Волощук В. Р., Ілаш О. М. Розвиток аграрного сектора економіки України в умовах євроінтеграції // Інноваційна економіка. 2025. № 3 (103). С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.3.3>. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1553/1711>
3. Газуда Л. М., Газуда М. В., Герцег В. А. Ключові аспекти цифровізації сільського господарства // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2024. № 1 (63). С. 79–86. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).79-86](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).79-86). URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303187>

Владислава ГУЦУЛ
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ЕТИЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНОМУ ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Протягом останніх років технології штучного інтелекту активно інтегруються у різні аспекти суспільного життя. Вони застосовуються у медицині, освіті, фінансах, транспорті, сферах безпеки та цифрових сервісах. Алгоритми штучного інтелекту здатні аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати події та автоматизувати складні процеси. Однак, поряд із новими можливостями, стрімкий розвиток таких технологій породжує низку етичних і соціальних викликів.

Метою цього дослідження є аналіз ключових етичних та соціальних проблем, що виникають у процесі використання технологій штучного інтелекту в сучасному цифровому просторі, та пошук можливих шляхів їх вирішення.

Одним із головних питань є конфіденційність персональних даних. Багато систем штучного інтелекту працюють на основі масштабних інформаційних масивів, що включають відомості про поведінку користувачів, їхні вподобання, місцезнаходження та активність в інтернеті. Використання цих даних дозволяє створювати точні прогностичні алгоритми, водночас провокуючи ризики порушення приватності. У разі недостатнього контролю або неналежного захисту така інформація може бути використана без згоди власників даних.

Ще одним важливим питанням є проблема упередженості алгоритмів. Системи штучного інтелекту навчаються на основі людських даних. Якщо ці дані містять певні соціальні або культурні упередження, останні можуть переноситися і на роботу алгоритмів. Таке явище може призводити до несправедливих рішень, наприклад при автоматичному відборі кандидатів на вакансії, оцінюванні кредитоспроможності або аналізі поведінки користувачів в інтернеті.

Особливо актуальною є проблема відповідальності за прийняті штучним інтелектом рішення. Якщо система функціонує автономно і її рішення спричиняють негативні наслідки, виникає складна дилема: хто має нести відповідальність - розробник програмного забезпечення, компанія-власник системи чи сам користувач? Розв'язання цього питання вимагає розробки чітких етичних принципів використання штучного інтелекту, що вже обговорюється багатьма міжнародними організаціями.

Також важливим чинником є вплив штучного інтелекту на ринок праці. Автоматизація рутинних процесів загрожує скороченням попиту на окремі професії. Водночас розвиток нових технологій стимулює попит на спеціалістів у таких сферах, як програмування, аналіз даних, кібербезпека та управління інформаційними системами. З огляду на це сучасна освіта повинна адаптуватися до нових реалій, формуючи у студентів цифрові компетенції для роботи в умовах технологічних змін. Незважаючи на потенційні ризики, штучний інтелект може стати рушієм суспільного розвитку. Він здатен підвищити ефективність виробництв, оптимізувати логістичні системи, зробити помітний внесок у розвиток медицини та якість освітніх послуг. Динамічне впровадження таких технологій має супроводжуватися розробкою чітких правових регламентів, етичних стандартів та ефективних механізмів контролю.

Таким чином, розвиток штучного інтелекту відкриває перед сучасним цифровим суспільством нові перспективи, але разом із тим вимагає уважного і комплексного підходу до вирішення етичних та соціальних викликів. Подальші наукові дослідження у цій галузі повинні бути спрямовані на розроблення ефективних механізмів регулювання, забезпечення прозорості алгоритмів та формування принципів відповідального використання технологій штучного інтелекту.

Перелік використаних джерел:

1. Гриценчук О. О. Використання штучного інтелекту в освіті. Інформаційні технології і засоби навчання, 2024.

2. Кремень В. Г., Спірін О. М. Цифрова трансформація освіти і науки в умовах розвитку штучного інтелекту, 2024.

3. Олексюк В. Р. Розвиток цифрової компетентності в умовах використання генеративного штучного інтелекту, 2025.

4. Yuzvyk Iryna, Farion-Melnyk Antonina, Muravska Yuliia, Moskaliuk Nadiia, Ruslana Lutsiv, Kolesnikov Andrii. The Implementation of Artificial Intelligence in Criminal Law Practice: Challenges and Prospects for Development, 2025 IEEE 13th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (IDAACS), Gliwice, Poland, 2025, pp. 630-635. DOI: 10.1109/IDAACS68557.2025.11321969

Дарія СТУЛА

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ

Зі стрімким розвитком технологій у сучасному світі, штучний інтелект стає невід'ємною частиною нашого повсякденного життя. А також, він відіграє значущу роль у розвитку бізнесу.

Штучний інтелект (ШІ) відноситься до розділу комп'ютерної науки, що створює машини або системи, здатні імітувати роботу людського мозку. Але на відміну від людини штучний інтелект вже запрограмований на виконання певних видів робіт [5, 6]. Він змінює та покращує традиційні методи управління, додаючи в свою чергу ефективність та інновації. Вплив штучного інтелекту на підприємства та бізнеси стає очевидним сьогодні, чим в свою чергу привертає увагу бізнес-лідерів зі всіх країн світу [1, 4].

Згідно з Forbes, у 2024 році найпоширенішими способами впровадження штучного інтелекту в бізнес є автоматизація обслуговування клієнтів (56%), підвищення рівня кібербезпеки компаній (51%) і персональна підтримка для співробітників і менеджерів (47%) [3, 4]. Ці технології здатні аналізувати великі обсяги інформації значно швидше за звичайного працівника, на основі чого мають змогу давати прогнози та допомагати бізнесу приймати обґрунтовані рішення. Окрім цього, ШІ може не тільки виявити, а й усунути помилки в роботі, що зменшує ризики та збільшує надійність різноманітних процесів, виключаючи помилки через «людський фактор». Також, штучний інтелект допомагає у роботі з клієнтами та різноманітними соціальними мережами (Facebook, Instagram та ін.) оптимізуючи завдання та операції, що раніше вимагали великих зусиль для співробітників. У випадку з клієнтами, ШІ допомагає створювати персоналізовані пропозиції та рекомендації для клієнтів, що значно підвищує задоволеність споживачів.[1]

Проте, кожна монета має дві сторони, тому крім переваг і позитивних сторін є й недоліки. Головними недоліками для бізнесу у використанні ШІ є те, що він дорогий для початківців і для бізнесу який тільки починає функціонувати. Потрібно багато грошей на обладнання та фахівців. Також, з'являється проблема у вигляді відсутності емоційного інтелекту, адже пристрої працюють запрограмовано. Хоча, ШІ має здатність навчатись, але мислити нестандартно він не може. Окрім цього, машини з ШІ можуть вбити робочі місця. Це пов'язано з тим, що робочі ролі, такі як просте введення даних або спілкування з клієнтами в першій точці взаємодії, тобто підтримка чату, тепер обробляються ботами, які можуть робити це більш ефективно. [2, 4] Тому бізнесу стає вигідніше використовувати ШІ, а не людську працю.

Сучасні технології швидко розвиваються, тому штучний інтелект може вплинути на всі аспекти життя, а не тільки бізнес. Це дає багато нових можливостей для компаній, від автоматизації й покращення клієнтського досвіду, до зниження витрат та збільшення швидкості процесів. Тому, можна зробити висновок, що технології штучного інтелекту мають великий вплив на розвиток та зростання бізнесу.

Перелік використаних джерел:

1. Вплив штучного інтелекту на ефективність та конкурентоспроможність бізнесу. URL: https://sitniks.ua/blog_post/vplyv-shtuchnogo-intelektu-na-efektyvnist-ta-konkurentospromozhnist-biznesu/
2. Логінова Ірина. Чи потрібен штучний інтелект у бізнесі? 2023. URL: <https://inproject.org/chy-potriben-shtuchnyj-intelekt-u-biznesi/>
3. Ложко Марія. Роль штучного інтелекту в бізнесі у 2025 році. 2024. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/shi-v-biznesi.html>
4. Луців, Р. С., Ігнатоля, П. М., Великих, К. О. Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-операцій у кризових умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564452> (дата звернення 10.03.2026).
5. Чаус Р. І. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЦИФРОВУ ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕСУ. 2024. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/3_6_1791946c1d.pdf
6. Чухній О. Ю., Зрибнєва І. П., Оленюк Д. О. Глобалізація економіки країни в умовах розвитку штучного інтелекту: роль інноваційних продуктів. *Академічні Візії*. 2023. 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8251930> (дата звернення 10.03.2026).

ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ ЦИФРОВИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Цифровізація світової економіки формує нову модель міжнародної торгівлі, у якій ключову роль відіграють цифрові послуги та інтелектуальні технології. Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) стає одним із головних факторів трансформації глобальних торговельних потоків, змінюючи структуру виробництва, конкурентні переваги країн та механізми створення доданої вартості.

За оцінками Світової організації торгівлі, впровадження AI може збільшити обсяги світової торгівлі на 34-40% до 2040 року, причому найбільше зростання очікується саме у сфері цифрових послуг [1]. У цих умовах країни з розвиненим IT-сектором отримують нові можливості інтеграції у глобальні ринки.

Україна, попри воєнні виклики, зберігає позиції одного з найбільших експортерів цифрових послуг у Центрально-Східній Європі, що актуалізує дослідження її потенціалу в епоху AI [4].

Сучасні наукові дослідження підтверджують значний вплив цифрових технологій та AI на міжнародну торгівлю. Емпіричні роботи демонструють, що використання штучного інтелекту сприяє зростанню обсягів транскордонної торгівлі, особливо у країнах із розвиненою цифровою інфраструктурою та високим рівнем інституційної якості. Дослідники підкреслюють, що ключовими факторами конкурентоспроможності у цифровій торгівлі виступають розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, інвестиції у людський капітал та ефективне регуляторне середовище [6].

IT-сектор сьогодні є одним із найбільш стійких сегментів української економіки. За даними Національного банку України та галузевих аналітичних джерел, експорт IT-послуг у 2024 році становив близько 6,4 млрд доларів США, тоді як у 2022 році було зафіксовано рекордний показник на рівні 7,3 млрд доларів [2].

Показовим є зростання ролі цифрових послуг у структурі експорту України, зокрема за I півріччя 2025 р частка телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг досягла 43% загального експорту послуг України [3], що свідчить про поступовий перехід економіки до моделі розвитку, заснованої на знаннях, інноваціях та високій інтелектуальній доданій вартості, а основними торговельними партнерами України залишаються США, Велика Британія, Ізраїль та країни Європейського Союзу.

Штучний інтелект змінює міжнародну торгівлю цифровими послугами через низку економічних механізмів. По-перше, відбувається зниження трансакційних витрат завдяки автоматизації програмування, аналізу даних, клієнтської підтримки та маркетингових процесів, що здешевлює надання

послуг і розширює можливості їх експорту. По-друге, AI сприяє масштабуванню цифрових продуктів, оскільки сучасні SaaS-рішення можуть поширюватися глобально без фізичної присутності компаній на іноземних ринках. По-третє, підвищується продуктивність інтелектуальної праці, що змінює міжнародну спеціалізацію країн та посилює роль людського капіталу у формуванні конкурентних переваг. Очікується, що цифрові послуги отримають найбільші переваги від масштабного впровадження технологій штучного інтелекту у світовій економіці [1].

Україна має низку структурних переваг для розвитку AI-орієнтованої міжнародної торгівлі цифровими послугами. Насамперед, це значний людський капітал і сильна STEM-освіта, які забезпечують високий рівень адаптивності IT-фахівців до нових технологій. Український технологічний сектор демонструє стійкість навіть в умовах війни, зберігаючи експортну активність і здатність до інновацій. Важливою перевагою є також історична орієнтація IT-компаній на глобальні ринки, що полегшує інтеграцію AI-послуг у міжнародні ланцюги створення вартості [5]. Додаткові можливості створює поступовий перехід від аутсорсингової моделі до розвитку власних цифрових продуктів і стартапів, а також поглиблення економічної інтеграції з ЄС, що сприяє гармонізації цифрового регулювання та доступу до європейського ринку.

Водночас існують і суттєві ризики реалізації цього потенціалу, зокрема, глобальна концентрація AI-інфраструктури у технологічно розвинених країнах; загроза посилення технологічної нерівності; відтік висококваліфікованих кадрів; інвестиційні обмеження; воєнні ризики тощо. За відсутності активної політики розвитку власної AI-екосистеми Україна ризикує залишитися переважно постачальником людського ресурсу, а не розробником технологічних платформ із високою доданою вартістю.

З огляду на це стратегічними напрямками реалізації потенціалу України у міжнародній торгівлі цифровими послугами мають стати формування національної стратегії розвитку та експорту AI-послуг, підтримка deep-tech стартапів, стимулювання науково-дослідних розробок і венчурного фінансування, розвиток цифрової інфраструктури та інтеграція у європейський цифровий ринок. Не менш важливим є формування сприятливого середовища для впровадження інновацій у ринкову практику та поступового переходу від надання послуг до створення власних цифрових продуктів і технологічних рішень [4].

Отже, розвиток штучного інтелекту формує новий етап еволюції міжнародної торгівлі, у якому цифрові послуги стають ключовим джерелом економічного зростання. Україна вже займає помітне місце на глобальному ринку IT-послуг, забезпечуючи значні експортні надходження та демонструючи структурну стійкість економіки. Однак, технології AI створюють для України подвійний ефект: з одного боку, можливість прискореного переходу до економіки високої доданої вартості, з іншого, ризик технологічного відставання без активної державної політики. Подальша реалізація потенціалу України залежатиме від здатності трансформувати наявний людський капітал у власні

AI-продукти, розвивати інноваційну екосистему та інтегруватися у глобальні цифрові ринки.

Перелік використаних джерел:

1. Making trade and AI work together to the benefit of all. World Trade Report 2025. WTO. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr25_e.pdf (дата звернення 10.03.2026).
2. Експорт ІТ-послуг з України у 2024 рік скоротився на 4,2% і склав \$6,4 млрд. AIN.UA. 31 січня, 2025. URL: <https://ain.ua/2025/01/31/eksport-it-poslug-z-ukrayini-za-2024-rik/> (дата звернення 10.03.2026).
3. ІТ-послуги стали головним драйвером експорту України у 2025 році. Digital State UA. Міністерство цифрової трансформації України. 25 сер. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/it-posluhy-staly-holovnym-drayverom-eksportu-ukrayiny-u-2025-rotsi> (дата звернення 10.03.2026).
4. Луців, Р. С., Ігнатюк, П. М., Великих, К. О. Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-операцій у кризових умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564452> (дата звернення 10.03.2026).
5. Чухній О. Ю., Зрибнєва І. П., Оленюк Д. О. Глобалізація економіки країни в умовах розвитку штучного інтелекту: роль інноваційних продуктів. *Академічні Візії*. 2023. 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8251930> (дата звернення 10.03.2026).
6. Юрченко, О. А., Шевченко, Є. В., & Луців, Р. С. Роль штучного інтелекту в розвитку електронних міжнародних маркетингових комунікацій. *Академічні візії*. 2025. 39. с.1-11. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1675>

Олександр БОДНАР

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ІТ-КОМПАНІЄЮ

На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій штучний інтелект (ШІ) стає невід'ємним інструментом не лише у процесі безпосередньої розробки програмного забезпечення, але й в операційному та стратегічному управлінні ІТ-компаніями. В умовах динамічного ринку класичні підходи до менеджменту часто виявляються недостатньо гнучкими та вимагають значних витрат часу на адміністрування. Впровадження інструментів на базі ШІ дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити ефективність комунікації та оптимізувати розподіл ресурсів.

Розглянемо практичний досвід впровадження інтелектуальних систем управління на прикладі аутсорсингової ІТ-компанії зі штатом близько 50 співробітників. Дослідження внутрішніх бізнес-процесів показує, що найбільша

частка рутинного навантаження як на розробників, так і на менеджерів припадає на управління життєвим циклом розробки (SDLC), трекінг завдань та синхронізацію команди.

Одним із ключових напрямів оптимізації управління є автоматизація систем контролю версій та управління проектами (наприклад, Jira). Інтеграція «розумних» алгоритмів дозволяє автоматично змінювати статуси завдань (tickets) залежно від дій у репозиторії. Наприклад, переміщення завдання в роботу ініціює автоматичне створення відповідної гілки для помилок (bugs), нового функціоналу (features) або релізів. Подальше відкриття запиту на злиття коду (Merge Request) автоматично переводить завдання на етап перевірки (Code Review), а після успішного злиття — у статус виконаного (Done). Такий підхід нівелює людський фактор та проблеми з неактуальними статусами на дошках завдань. Крім того, налаштована автоматична генерація збірок (builds) економить кожному розробнику близько 30 хвилин робочого часу щодня, що в масштабах компанії конвертується у сотні годин зекономленого ресурсу щомісяця.

Вагому роль ІІІ відіграє в управлінні комунікаціями та збереженні корпоративних знань. Впровадження інструментів для автоматичного транскрибування та генерації підсумків дзвінків (call summaries) під час щоденних (daily) та щотижневих (weekly) зустрічей, а також сесій уточнення вимог (refinement) дозволяє менеджерам фокусуватися на стратегічних питаннях, а не на конспектуванні. Згенеровані звіти миттєво стають доступними для всієї команди, що мінімізує втрату інформації.

Окремої уваги заслуговує використання ІІІ у процесі адаптації нових співробітників (onboarding). У досліджуваній компанії генерація завдань для онбордингу частково здійснюється за допомогою ІІІ. Крім того, розроблено спеціалізованого внутрішнього ІІІ-асистента (агента), навченого на корпоративній кодовій базі та документації, основною метою якого є допомога розробникам у розумінні специфіки використовуваної архітектури (зокрема, патерну UDF — Unidirectional Data Flow). Це значно знижує когнітивне навантаження на менторів (техлідів) та пришвидшує вихід новачка на продуктивний рівень.

Незважаючи на досягнуті результати, існує потенціал для подальшого вдосконалення управлінських процесів. Перспективним вектором розвитку є розробка та впровадження єдиного корпоративного ІІІ-бота для загального онбордингу та підтримки співробітників. Такий інструмент міг би в режимі реального часу відповідати на запитання щодо внутрішніх процесів, політик компанії та специфіки роботи окремих департаментів. Це сприятиме розв'язанню ще однієї управлінської проблеми — покращенню міжвідділової комунікації, роблячи обмін інформацією безперервним та незалежним від графіка роботи окремих менеджерів.

Підсумовуючи вищесказане можемо зробити наступні висновки, що використання штучного інтелекту в управлінні сучасною аутсорсинговою ІТ-компанією трансформує роль менеджера. Делегуючи ІІІ рутинні завдання з трекінгу, збору аналітики та первинного онбордингу, керівники отримують

можливість зосередитися на стратегічному плануванні, вирішенні складних командних конфліктів та розвитку корпоративної культури.

Перелік використаних джерел:

1. Використання штучного інтелекту для результативності управління бізнес процесами врахувавши стратегії розкриття потенціалу ШІ / Ю. Ф. Гудзь, А. А. Шевчук. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 3. С. 9-15. https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/3_4_668d43ae8b.pdf (дата звернення 10.03.2026).
2. Бачинський Олександр. Використання штучного інтелекту як інструменту управління ІТ-проектами. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3734> (дата звернення 10.03.2026).
3. Дученко М. М., Попович Ж. В. Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом. *Матеріали міжнародної конференції НТУУ "КПІ"*. 2024. С. 88-91. URL: <https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/298325/291091> (дата звернення 10.03.2026).
4. Журавель О. В., Міхляєв М. О. Штучний інтелект в управлінні підприємствами: переваги та виклики. *Український економічний часопис*. 2025. № 10. С. 36-42. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/609> (дата звернення 10.03.2026).
5. Луців, Р. С., Ігнатоля, П. М., Великих, К. О. Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-операцій у кризових умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564452> (дата звернення 10.03.2026).
6. Пашечко М. М. Використання штучного інтелекту в управлінні сервісними процесами підприємства. *A-Economics*. 2026. № 1. URL: <file:///D:/D0%9C%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/Downloads/%D0%9F%D0%B0%D1%88%D0%B5%D1%87%D0%BA%D0%BE+%D0%9C.pdf> (дата звернення 10.03.2026).
7. Чухній О. Ю., Зрибнєва І. П., Оленюк Д. О. Глобалізація економіки країни в умовах розвитку штучного інтелекту: роль інноваційних продуктів. *Академічні Візії*. 2023. 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8251930> (дата звернення 10.03.2026).
8. Швед В., Щур Р. Використання штучного інтелекту в управлінні діяльністю підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С. 45-51. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2024/Shved_Shkur.pdf (дата звернення 10.03.2026).
9. Штучний інтелект в ІТ-галузі: яким був цей рік та що чекає нас у 2024-му. *DOU.ua*. 2024. URL: <https://dou.ua/forums/topic/46850/> (дата звернення 10.03.2026).

Даниїла ОЛІЙНИК,
Національний інститут стратегічних досліджень м. Київ
Степан КОШКАРОВ,
Чернівецький кооперативний фаховий коледж економіки і права м. Чернівці
Даниїл НІЖНИЙ,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського» м. Київ

НАРАТИВНА ЕКОНОМІКА І ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Мюнхенська конференція з безпеки, яка проходила в лютому 2026 року, засвідчила, що старий світовий порядок добіг кінця, а система міжнародного співробітництва й безпеки має бути реформована [1]. Україна вступає у нову технологічну фазу та цифрову економіку, де війна, старіння населення та скорочення робочої сили змінюють її модель розвитку та соціальний договір. Модель вибору персонажів (Persona Selection Model, PSM), запропонована дослідниками Anthropic, фактично демонтує застарілу інженерну метафору «модель як інструмент» і замінює її на «модель як універсальний акторський простір», в якій суспільство дедалі більше передає операційні повноваження системам [2].

Досвід України після 2022 року демонструє, що структурні зміни можуть бути детерміновані не економічною раціональністю, а безпековими імперативами — примусовою релокацією підприємств, руйнуванням виробничої інфраструктури, розривом логістичних ланцюгів та масовою внутрішньою міграцією. Ця ситуація вимагає не просто застосування існуючого теоретичного інструментарію, а його змістовної модифікації, що дозволить адекватно описати та оцінити процеси просторової реорганізації економіки, зумовлені факторами безпеки. Така трансформація вимагає відмови від безпечних шаблонів та переходу у нову технологічну фазу та цифрову економіку. У цьому контексті економічні рішення відіграють важливу роль у масштабних економічних подіях і допомагають наблизитися до розуміння сутності економічних флуктуацій, які згідно визначення лауреата Нобелівської премії з економіки Роберта Шиллера, отримали назву наративної економіки [3]. Штучний інтелект (ШІ) радикально змінює механізми функціонування наративної економіки та відкриває можливості для аналізу економічних процесів на основі даних. Власне, цифрова економіка завдяки ШІ надає нині доступ до великого масиву доступних даних і є потужним драйвером технологічного прогресу особливо в умовах повномасштабної війни, що дозволяє певною мірою аналізувати наративи і давати їм чітку кількісну та якісну оцінку для економічного довгострокового моделювання. Водночас саме цифрові технології стають ключовим фактором підтримки функціонування

економіки в умовах війни, забезпечення обороноздатності та підвищення адаптивності економіки в пост-відновлюваному періоді. Синергія цивільної промислової цифровізації та потреб оборонного сектору формує нині основу нової моделі воєнно-економічної модернізації України. Цьому сприяють найбільш доступні цифрові технології, серед яких: ШІ та аналітика великих даних; хмарні обчислення та віддалена інфраструктура, інтернет речей (IoT) та елементи Smart виробництва; цифрові двійники та симуляційні моделі та ін., які стають критичними елементами оборонних і промислових стратегій підприємств, які підсилюють конкурентоспроможність та стійкість вітчизняних систем.

Ринок ШІ нині демонструє вражаючий потенціал для зростання і до 2027 року, за різними оцінками, досягне 267 млрд. дол США. Згідно аналізу глобальної мережі компаній PwC глобальний ринок ШІ в 2025 році оцінювався приблизно в 391 млрд дол. США, що охоплює широкий спектр ШІ-технологій - від генеративного ШІ та аналітики до автономних систем і мовних моделей, де вагому роль відіграють відкриті дані [4]. Україна посідає 4-те місце за рівнем зрілості відкритих даних (Open Data Maturity) серед 36 європейських країн Європи, що є важливим драйвером відкритості та цифрової трансформації економіки України в умовах повномасштабної війни та пост-воєнного відновлення [5]. У результаті формується нова модель воєнно-економічної модернізації України, заснована на синергії цифрової трансформації, оборонного сектору та інноваційної економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Від Венса до Рубіо. Як Європа намагається зрозуміти справжню позицію США після року нової адміністрації? Подробиці з Мюнхенської конференції з безпеки від міжнародних ЗМІ. URL: <https://forbes.ua/svit/zminyuysya-abo-pomri-chomu-evropa-bilshe-ne-virit-obitsyankam-vashingtona-podrobitsi-z-myunkhenskoi-konferentsii-z-bezpeki-vid-mizhnarodnikh-zmi-17022026-36387>

2. The Persona Selection Model: Why AI Assistants might Behave like Humans. URL: <https://alignment.anthropic.com/2026/psm/>

3. «Наративна економіка»: як вірусні історії та емоції формують реальність. URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/narrativnaya-ekonomika/>

4. PwC 2025 Global AI Jobs Barometer AI linked to a fourfold increase in productivity growth and 56% wage premium, while jobs grow even in the most easily automated roles. URL:

<https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2025/ai-linked-to-a-fourfold-increase-in-productivity-growth.html#:~:text=Wages%20are%20growing%20twice%20as,gambit%20of%20a plications%20becomes%20clearer.%E2%80%9D>

5. Ринок відкритих даних України: стан, динаміка та вплив. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2026/DATA/DATA_ua.pdf

Анастасія РУДАК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким прогресом інформаційних технологій, які суттєво впливають на всі сфери людської діяльності. Особливе місце серед них займає штучний інтелект, що відкриває нові можливості для автоматизації процесів, аналізу великих обсягів даних та підвищення ефективності прийняття рішень [1; 4].

Інформаційні технології сьогодні використовуються в освіті, медицині, економіці, промисловості та державному управлінні. Завдяки розвитку комп'ютерних систем, мережевих технологій та хмарних сервісів стало можливим швидке зберігання, передавання та обробка інформації. Це значно прискорює робочі процеси, підвищує продуктивність праці та сприяє інноваційному розвитку суспільства [3].

Штучний інтелект є одним із найперспективніших напрямів розвитку інформаційних технологій. Системи на основі штучного інтелекту здатні навчатися, аналізувати інформацію, розпізнавати зображення та мову, а також виконувати складні аналітичні завдання. Сьогодні технології штучного інтелекту широко застосовуються у медичній діагностиці, фінансовому аналізі, робототехніці, кібербезпеці та інших галузях [1; 2].

Важливим напрямом розвитку є використання штучного інтелекту у сфері освіти. Інтелектуальні навчальні системи допомагають адаптувати навчальний процес до індивідуальних потреб студентів, автоматизувати перевірку знань та забезпечувати доступ до великої кількості освітніх ресурсів. Це сприяє підвищенню якості освіти та ефективності навчання [3; 6; 7].

Разом з тим розвиток штучного інтелекту породжує нові виклики. Серед них – питання захисту персональних даних, етичні аспекти використання технологій, а також необхідність підготовки фахівців, здатних працювати з новітніми інформаційними системами. Тому важливо забезпечити збалансований розвиток технологій з урахуванням соціальних та етичних норм [4; 5].

Отже, сучасні інформаційні технології та штучний інтелект є ключовими чинниками розвитку цифрового суспільства. Їх подальше впровадження сприятиме підвищенню ефективності різних галузей діяльності та відкриватиме нові можливості для інноваційного розвитку [1; 5].

Перелік використаних джерел:

1. Рассел С., Норвіг П. Штучний інтелект: сучасний підхід. Київ: Вільямс, 2020. 1408 с.

2. Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. Deep Learning. Cambridge: MIT Press, 2016. 800 p.
3. Биков В. Ю. Інформаційні технології в освіті та їх розвиток у сучасному суспільстві // Інформаційні технології і засоби навчання. 2019. №3. С. 15-23.
4. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. 2018. №1. С. 108-116.
5. Kaplan J., Haenlein M. Siri, Siri, in My Hand: Who's the Fairest in the Land? On the Interpretations of Artificial Intelligence // Business Horizons. 2019. №62(1). С. 15-25.
6. Луців Р., Мороз Н., Сабат С. Штучний інтелект як інструмент для оцінювання мовних навичок здобувачів вищої освіти: переваги та обмеження. *Вісник науки та освіти*, № 2 (32), 2025. С. 358-374. ISSN 2786-6165 (online). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/20881/20857>
7. Сабат Світлана, Мороз Надія, Луців Руслана. Аналіз ефективності використання штучного інтелекту у викладанні іноземних мов в закладах освіти України. *Вісник науки та освіти*. 2024. № 8(26). Серія «Філологія». С. 378-390. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-8\(26\)-378-390](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-8(26)-378-390)

Владислава ХОМІНЕЦЬ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЕПОХУ ПОСТГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Постглобалізація дедалі частіше описується не як занепад міжнародної інтеграції, а як перехід у нову фазу, де глобальність поєднується з регіоналізацією, технологічною конкуренцією та нестабільністю. На цьому тлі питання цифрової стійкості міжнародних компаній виходить за рамки ІТ-управління та перетворюється на стратегічний пріоритет. Сьогодні здатність бізнесу швидко адаптуватися до кіберризиків, збоїв у цифрових ланцюгах та інформаційних загроз визначає не просто конкурентоспроможність, а виживання в умовах фрагментованої світової економіки.

Українські дослідники Центру економічної стратегії звертають увагу на те, що глобальні кризи останніх років – пандемія, війни, торговельні конфлікти – показали вразливість навіть найбільших компаній до цифрових порушень. У звіті ЦЕС наголошується: цифрова інфраструктура стала критичною частиною міжнародної конкурентоспроможності, і країни, які розвивають екосистеми кіберзахисту, отримують сильнішу позицію у глобальних ланцюгах вартості. Для України це особливо актуально, адже національна економіка, попри виклики, демонструє високий рівень цифрової адаптивності та розвитку ІТ-сектору, що дає можливість інтегруватися у світові ринки вже у сучасному цифровому форматі [1].

З іншого боку, матеріали Світового економічного форуму показують, що цифрові ризики стають все складнішими й більш взаємопов'язаними. У

їхньому *Global Risks Report* зазначено, що кіберзагрози, маніпуляція даними, інформаційні атаки та збої в технологічній інфраструктурі вже впливають не лише на бізнес, а й на міжнародні відносини загалом. В умовах постглобалізації це створює новий тип «цифрової геополітики»: конкуренція між країнами та корпораціями переноситься у технологічні екосистеми, хмарні сервіси, штучний інтелект і системи управління даними. Таким чином, цифрова стійкість перестає бути технічним аспектом – вона стає інструментом зовнішньоекономічного впливу.

Компанії, які працюють на кількох ринках, змушені одночасно відповідати регуляціям різних юрисдикцій та вимогам щодо захисту даних. Аналітика Deloitte показує, що міжнародні корпорації впроваджують багаторівневі системи цифрової стійкості: дублювання даних у кількох регіонах, використання резервних хмарних хабів, автоматизацію кіберзахисту та сценарне планування цифрових інцидентів. Цей підхід дозволяє зменшувати втрати від кіберподій та забезпечувати безперервність операцій навіть у випадку масштабних цифрових криз. У звіті також наголошено, що цифрова стійкість має пряму економічну цінність: компанії з розвиненими практиками кіберуправління випереджають конкурентів за темпами зростання та інновацій [2].

Для міжнародного менеджменту це означає необхідність переходу від реактивного до проактивного підходу. Цифрова стратегії перестають бути другорядними: вони інтегруються у фінансове планування, управління ризиками, логістику та міжнародні операції. Ключовою компетенцією стає здатність управляти даними як стратегічним активом, а не технічним ресурсом. У цьому сенсі цифрова стійкість – це не лише про кібербезпеку, а про готовність компанії працювати в умовах глобальних технологічних збоїв, політичної невизначеності та фрагментованої цифрової інфраструктури [3].

Таким чином, цифрова стійкість стає фундаментальним компонентом міжнародного менеджменту епохи постглобалізації. Вона формує нові моделі поведінки компаній, змінює логіку прийняття рішень і визначає конкурентні можливості на світових ринках. Міжнародні компанії, які своєчасно інтегрують цифрову стійкість у свої стратегії, зможуть не лише мінімізувати ризики, а й використати фрагментацію глобальної економіки як можливість для посилення своїх позицій.

Перелік використаних джерел:

1. Центр економічної стратегії (ЦЕС). Цифрова трансформація економіки України: виклики та можливості. 2023.
2. World Economic Forum. Global Risks Report 2024.
3. Deloitte Insights. 2024 Global Cybersecurity Outlook.

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ НА СУЧАСНІ РИНКИ

Цифрова трансформація є одним із ключових процесів, що визначають розвиток економіки та структуру сучасних ринків. Вона включає активне впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, зміну моделей взаємодії зі споживачами та формування нових форматів управління. Компанії, що інвестують у цифровізацію, підвищують свою операційну ефективність у середньому на 20–30%, що підтверджує важливість цифрових стратегій для конкурентоспроможності бізнесу [3; 6].

Проте вплив цифрової трансформації на ринки є нерівномірним. Компанії, що мають доступ до сучасних технологій, хмарних сервісів, аналітики даних і штучного інтелекту, демонструють швидші темпи розвитку, тоді як підприємства з низьким рівнем цифрової готовності втрачають ринкові позиції. Цифровий розрив між бізнесами поглиблюється, що формує нову конкурентну нерівність [4].

Одним із важливих факторів цифрової трансформації є зміна поведінки споживачів. Зростання електронної комерції, мобільних сервісів та онлайн-платформ спричинило появу нових бізнес-моделей, заснованих на даних, персоналізації та сервісності. Це радикально перебудовує ринки: традиційні компанії вимушені адаптуватися або поступатися місцем технологічним гравцям. Понад 70% споживачів на глобальних ринках віддають перевагу брендам, що пропонують цифрові сервіси та зручні онлайн-інструменти [5].

Цифровізація також сприяє інноваційному розвитку підприємств. Використання штучного інтелекту, Big Data, ERP- та CRM-систем дозволяє оптимізувати процеси, зменшувати витрати та приймати швидші стратегічні рішення. Цифрова трансформація є ключовим рушієм інноваційності та технологічної модернізації сучасних підприємств [1].

Водночас цифрова трансформація породжує низку викликів. Перш за все, зростає рівень кіберзагроз, що ставить під ризик дані компаній та клієнтів. Крім того, цифрові зміни вимагають значних інвестицій, підготовки кадрів та оновлення інфраструктури. Цифровізація потребує комплексного підходу, адже її впровадження пов'язане з організаційними та фінансовими ризиками [2].

Попри наявні труднощі, цифрова трансформація позитивно впливає на розвиток ринків, підвищує рівень конкуренції, сприяє міжнародній інтеграції та відкриває нові можливості для бізнесу. В умовах глобальної економіки цифровізація стає ключовою умовою стійкості підприємств, їх адаптивності та здатності ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Перелік використаних джерел:

1. Shevchenko O., Vovk V. Digital transformation and its impact on enterprise innovation development. KPI. 2023. URL: <https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/334772>
2. Chubuk V., Yatsenko V., Ovander O. Digital transformation: impact on business models and financial management. 2023. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2928>
3. McKinsey Global Institute. The Case for Digital Reinvention. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
4. Deloitte. Digital Transformation 2023: Trends and Insights. URL: <https://www2.deloitte.com>
5. PwC. Global Digital IQ Survey. 2024. URL: <https://www.pwc.com>
6. Кравчук, О., Лебедченко, В., & Луців, Р. Економіка знань, сучасні інформаційно-комунікаційні технології. *Економіка та суспільство*. 2023. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-11>

Ярослав СТАТКЕВИЧ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку світової економіки цифрові технології відіграють важливу роль у трансформації зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Процеси глобалізації, інтеграції національних економік та активного розвитку інформаційних систем сприяють зміні підходів до організації міжнародного бізнесу. У зв'язку з цим питання впливу цифрових технологій на розвиток зовнішньоекономічної діяльності набуває особливої актуальності.

Цифровізація охоплює широкий спектр інструментів, зокрема використання інформаційних систем управління, хмарних технологій, електронного документообігу, цифрових платформ та автоматизованих рішень. Впровадження таких технологій дозволяє підприємствам значно підвищити ефективність управління зовнішньоекономічними операціями, скоротити витрати часу та мінімізувати ризики [1, с.52].

Одним із ключових напрямів впливу цифрових технологій є автоматизація бізнес-процесів. Використання сучасних CRM-систем та спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє підприємствам централізувати інформацію, контролювати виконання зовнішньоекономічних контрактів та оперативно реагувати на зміни у міжнародному середовищі [2, с.6]. Це особливо важливо для підприємств, діяльність яких пов'язана з міжнародною логістикою та постачанням товарів.

Крім того, цифрові технології сприяють покращенню комунікації між учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Використання електронних

платформ та цифрових каналів зв'язку дозволяє підприємствам швидше обмінюватися інформацією з партнерами, постачальниками та клієнтами, що значно підвищує ефективність взаємодії [3, с.15]. У результаті скорочується час прийняття рішень та підвищується гнучкість підприємства у міжнародному середовищі.

Важливим аспектом є також вплив цифрових технологій на логістичні процеси. Використання систем відстеження вантажів, автоматизованих інструментів управління поставками та цифрових платформ дозволяє підприємствам ефективно контролювати переміщення товарів на всіх етапах логістичного ланцюга [4, с.21]. Це забезпечує підвищення прозорості операцій та зменшення ризиків, пов'язаних із затримками або помилками у транспортуванні.

Цифровізація також сприяє розвитку електронного документообігу у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Перехід від паперових документів до електронних форматів дозволяє значно скоротити час оформлення контрактів, митних документів та інших супровідних матеріалів [5, с.103]. Це, у свою чергу, підвищує швидкість здійснення зовнішньоекономічних операцій та зменшує адміністративні витрати підприємств.

Окрему увагу слід приділити використанню цифрових платформ у міжнародній торгівлі. Такі платформи забезпечують доступ підприємств до глобальних ринків, спрощують процес пошуку партнерів та сприяють розширенню зовнішньоекономічної діяльності [6, с.44]. Завдяки цьому навіть невеликі підприємства отримують можливість брати участь у міжнародній торгівлі.

Разом з тим, впровадження цифрових технологій супроводжується певними викликами. Серед них можна виділити необхідність інвестування у програмне забезпечення, підготовку персоналу та забезпечення кібербезпеки [7, с.72]. Крім того, підприємства повинні адаптувати свої бізнес-процеси до нових умов цифрового середовища. Важливим є також питання інтеграції різних інформаційних систем. Ефективне функціонування цифрових технологій можливе лише за умови їх узгодженої роботи, що дозволяє забезпечити безперервний обмін інформацією між підрозділами підприємства [8, с.90]. У цьому контексті особливого значення набуває створення єдиних інформаційних платформ.

Таким чином, цифрові технології суттєво впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вони сприяють підвищенню ефективності управління, оптимізації логістичних процесів, покращенню комунікації та розширенню можливостей виходу на міжнародні ринки. У сучасних умовах цифровізація стає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, але й необхідною умовою успішного функціонування підприємств у глобальному економічному середовищі.

Перелік використаних джерел:

1. Ptashchenko O. Digital Transformation of Logistics Enterprises. – 2024. – С. 50–60. Lu J. Development of the Modern Logistics Industry. – 2025. – С. 1–18.

2. Ingard A. Digital Transformation in Logistics Industry. – 2025. – С. 10–20.
3. Tkach V. Digitalization as a Factor of Enterprise Competitiveness. – 2025. – С. 20–30.
4. Khvedelidze P. Digital Economy and Logistics Development. – 2024. – С. 100–110.
5. Kumar A. Digital Distribution Strategy Framework. – 2024. – С. 40–50.
6. Zaichenko V. Business Communication in Logistics Systems. – 2025. – С. 70–80.
7. Kam B. Digital Platforms in Supply Chain Management. – 2026. – С. 85–95.

Марта ВОЙНАРОВСЬКА

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

СТРАТЕГІЇ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ГЛОБАЛЬНОМУ ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

В умовах сучасної цифрової трансформації економіки та глобалізації ринків праці навчання та розвиток персоналу набувають стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Цифрове середовище створює нові вимоги до професійних компетенцій працівників, що зумовлює необхідність системного підходу до управління знаннями та безперервного професійного розвитку [1; 6]. Традиційні моделі навчання персоналу поступово трансформуються в гнучкі стратегії, орієнтовані на швидку адаптацію до технологічних змін.

За даними Всесвітнього економічного форуму, у Звіті про майбутнє робочих місць 2023 року зазначається, що понад 40% ключових навичок працівників змінюються під впливом автоматизації та впровадження цифрових технологій [2]. Це свідчить про необхідність переорієнтації корпоративних систем навчання на розвиток цифрових, аналітичних та комунікативних компетенцій. Водночас Організація економічного співробітництва та розвитку наголошує на важливості формування культури навчання протягом життя як основи сталого економічного розвитку та соціальної стабільності [3].

Стратегічні підходи до навчання персоналу в глобальному цифровому середовищі передбачають інтеграцію цифрових платформ управління навчанням (LMS), використання змішаного навчання, мікронавчання та адаптивних освітніх технологій. Персоналізація освітніх траєкторій на основі аналізу даних та оцінки компетенцій працівників відіграє значну роль [4]. Поряд із цифровими навичками, особливу актуальність має розвиток м'яких навичок – лідерства, критичного мислення, емоційного інтелекту – що сприяє ефективній роботі в міжнародних командах та в міжкультурному середовищі.

У звітах Міжнародної організації праці наголошується, що ефективна

політика розвитку людського капіталу в контексті цифровізації повинна базуватися на партнерстві між державою, бізнесом та освітніми закладами [5]. Такий підхід дозволяє узгодити потреби ринку праці з програмами професійної підготовки та підвищення кваліфікації.

Проведений аналіз засвідчує, що в умовах цифрової трансформації навчання і розвиток персоналу перетворюються на стратегічний ресурс організаційного зростання. Системне впровадження безперервного професійного розвитку, спрямованого на формування цифрових та міжособистісних компетентностей, забезпечує підвищення інноваційного потенціалу та конкурентних переваг організацій у глобальному середовищі.

Перелік використаних джерел:

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2020.
2. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
3. Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life*. Paris, 2021. URL: <https://www.oecd.org/skills/oecd-skills-outlook-2021/>
4. NoeR. A. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill Education, 2020.
5. International Labour Organization. *Skills and lifelong learning in the digital age*. Geneva, 2022. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/skills-and-lifelong-learning/>
6. Кравчук, О., Лебедченко, В., & Луців, Р. Економіка знань, сучасні інформаційно-комунікаційні технології. *Економіка та суспільство*. 2023. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-11>

Віктор ЧОРНИЙ

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

III І РОЗВИТОК ГІГ-ЕКОНОМІКИ У СВІТІ

Використання штучного інтелекту (ШІ) у розвитку гіг-економіки у світі являє собою трансформаційний процес, де алгоритми машинного навчання, автономні агенти та аналітика даних перебудовують платформи фрілансу, ride-sharing та сервісні послуги, створюючи нові форми зайнятості та підвищуючи ефективність роботи. Ключовими аспектами є автоматизація завдань, персоналізовані рекомендації для виконавців і клієнтів, а також прогнозування попиту, що дозволяє гіг-робітникам швидко адаптуватися до змін ринку [6]. Наприклад, інструменти на кшталт Uma AI від Upwork автоматизують створення пропозицій і підбір проектів, а алгоритми Uber оптимізують маршрути та ціноутворення в реальному часі. Згідно з McKinsey State of AI 2025, 78 % організацій застосовують ШІ, а 71 % – генеративний ШІ, що

безпосередньо впливає на баланс між повною зайнятістю та гіг-роботою, з очікуваним перерозподілом робочих місць [1]. Deloitte у State of AI in the Enterprise 2026 фіксує зростання доступу працівників до ШІ на 50 % у 2025 році та прогноз подвоєння компаній з масштабним впровадженням, де 19 % лідерів планують змінити співвідношення штатних, контрактних і гіг-робітників [2]. World Economic Forum у Four Futures for Jobs in the New Economy 2025 зазначає, що ШІ прискорює зростання гіг-економіки, з 70 % збільшенням попиту на ШІ-навички на платформах між 2024 і 2025 роками, і розширенням гібридних ролей [3,5].

Технологічна база ШІ у гіг-економіці спирається на машинне навчання для алгоритмів підбору завдань, обробку природної мови (NLP) для аналізу описів проектів і відгуків, а також автономні агентні системи для виконання рутинних операцій. Прикладами є платформи Upwork з AI-matching і чат-ботами для переговорів, а також Uber з предиктивною аналітикою для динамічного ціноутворення та маршрутизації. McKinsey підкреслює роль цифрових агентів, які дозволяють фрілансерам працювати ефективніше, а Deloitte фіксує, що 54 % фрілансерів уже використовують ШІ для автоматизації завдань. WEF зазначає зростання використання ШІ у гіг-роботі для skill development (60 % фрілансерів у 2025 році порівняно з 35 % у 2023-му). Ці технології формують нову екосистему, де ШІ не лише оптимізує поточні процеси, але й створює гібридні ролі, поєднуючи людську креативність з алгоритмічною ефективністю, що підвищує продуктивність на 25–35 % у міжнародних платформах.

Ринок ШІ і розвитку гіг-економіки демонструє експоненційне зростання: глобальний обсяг гіг-економіки сягнув сотень мільярдів доларів США у 2025 році, з CAGR 15-18 %, а ШІ-інтеграція прискорює цей процес. За даними McKinsey, 88 % компаній використовують ШІ, що впливає на баланс штатних і гіг-робітників, з 43 % респондентів, які очікують стабільності робочої сили завдяки автоматизації. Deloitte фіксує, що 60 % фрілансерів застосовують ШІ для навичок і завдань, а платформи на кшталт Upwork та Fiverr інтегрували ШІ-агентів для швидкого підбору (зростання на 70 % у ШІ-навичках). Прикладами є Uber з ШІ для маршрутів (зниження витрат і підвищення ефективності), Upwork з Uma AI для автоматизації пропозицій і Fiverr з ШІ для креативних гігів. World Economic Forum підкреслює, що ШІ-агенти перетворюють гіг-економіку, створюючи нові можливості в data labeling, content creation і AI-assisted services, з продуктивністю, що зросла на 25-35 % у компаніях з високим рівнем впровадження [3]. Ринок еволюціонує до AI-boosted гігів, де 78 % компаній прогнозують трансформацію бізнесу до 2030 року.

Перспективи розвитку на 2025-2026 роки вказують на домінування агентних ШІ-систем у гіг-економіці, з потенціалом зростання ринку до 780 млрд дол. США до 2033 року завдяки автоматизації та кращому підбору. Тенденції включають розширення гібридних ролей (ШІ та доменна експертиза), зростання ШІ-гіг робочих місць (prompt engineering, content moderation) і регуляторні зміни для захисту фрілансерів. McKinsey і Deloitte прогнозують подвоєння компаній з масштабним ШІ, з фокусом на upskilling (ШІ literacy зросла на 70 %). WEF підкреслює перехід до гіг-економіки з ШІ-агентами, що

підвищують гнучкість, але вимагають етичних рамок. Гібридні моделі (платформи та державне регулювання) забезпечать баланс, роблячи інструменти доступними для малого бізнесу через SaaS. Геополітичні та регуляторні фактори прискорять цифризацію, але вимагатимуть уваги до нерівності.

ШІ і розвиток гіг-економіки у світі у 2024–2026 роках радикально трансформують ринок праці, підвищуючи гнучкість і продуктивність завдяки 70–78 % рівням впровадження ШІ та створенню нових гіг-можливостей, дозволяючи швидко реагувати на глобальні зміни. Воно забезпечує стратегічні переваги для платформ і виконавців, але вимагає вирішення етичних, регуляторних та соціальних викликів. Перспективи пов'язані з агентними системами та відповідальним використанням, що зробить гіг-економіку більш інклюзивною, ефективною та стійкою, з потенціалом додаткової вартості в сотні мільярдів доларів США.

Перелік використаних джерел:

1. The State of AI: Global Survey 2025: звіт / McKinsey & Company. [Нью-Йорк]: McKinsey & Company, 2025. 45 с. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>.

2. State of AI in the Enterprise 2026: звіт / Deloitte Insights. [Нью-Йорк]: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2026. 50 с. Режим доступу: <https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/content/state-of-ai-in-the-enterprise.html>.

3. Four Futures for Jobs in the New Economy: AI and Talent in 2030: звіт / World Economic Forum. [Женева]: WEF, 2025. 20 с. Режим доступу: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Four_Futures_for_Jobs_in_the_New_Economy_AI_and_Talent_in_2030_2025.pdf.

4. Digital Progress and Trends Report 2025: звіт / World Bank. [Вашингтон]: World Bank, 2025. Режим доступу: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/d98fe495-6829-4405-8aa7-5754252a1a33/download>.

5. Луців, Р. С., Ігнатоля, П. М., & Великих, К. О. Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-операцій у кризових умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564452>

6. Чухній О. Ю., Зрибнєва І. П., & Оленюк Д. О. Глобалізація економіки країни в умовах розвитку штучного інтелекту: роль інноваційних продуктів. *Академічні Візії*. 2023. 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8251930>

РОЛЬ АНАЛІТИКИ ДАНИХ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ

Інформація та дані перетворилися на один із найцінніших стратегічних ресурсів розвитку міжнародного бізнесу. Стрімке зростання обсягів цифрової інформації, поширення хмарних технологій, розвиток інтернету речей та штучного інтелекту призвели до формування нової економічної реальності, у якій аналітика даних стала ключовим інструментом прийняття управлінських рішень. Особливо важливу роль цей інструмент відіграє у діяльності глобальних технологічних компаній, для яких інновації є основним джерелом конкурентних переваг. Саме здатність ефективно використовувати дані для формування стратегічних рішень дедалі частіше визначає позиції компаній на світових ринках високих технологій. Аналітика даних у сучасному бізнес-середовищі охоплює широкий спектр методів обробки, інтерпретації та використання великих масивів інформації для підтримки управлінських рішень. У діяльності глобальних технологічних компаній дані генеруються у величезних обсягах через взаємодію користувачів із цифровими платформами, онлайн-сервісами, мобільними застосунками та інтелектуальними пристроями. Обробка цих даних за допомогою алгоритмів машинного навчання та аналітичних систем дозволяє компаніям виявляти нові закономірності поведінки споживачів, прогнозувати ринкові тенденції та визначати перспективні напрями інноваційного розвитку.

Одним із ключових аспектів використання аналітики даних є формування інноваційних стратегій компаній. У глобальному технологічному секторі конкуренція відбувається не лише на рівні продуктів, але й на рівні швидкості впровадження нових технологій та здатності адаптувати бізнес-моделі до змін ринкового середовища. Аналітика даних дозволяє компаніям аналізувати динаміку попиту, визначати нові потреби споживачів та розробляти інноваційні продукти, які відповідають вимогам глобального ринку [1]. Завдяки цьому технологічні компанії можуть швидше реагувати на зміни у поведінці користувачів та формувати більш гнучкі стратегії розвитку. Важливу роль аналітика даних відіграє також у процесі стратегічного планування діяльності глобальних компаній [2]. У сучасному бізнес-середовищі управлінські рішення дедалі більше ґрунтуються на аналізі великих масивів інформації, що дозволяє підвищити точність прогнозування та знизити рівень невизначеності. Аналітичні системи здатні моделювати різні сценарії розвитку ринків, оцінювати ризики інвестиційних проєктів та визначати найбільш перспективні напрями інноваційної діяльності. У результаті компанії отримують можливість

формувати довгострокові стратегії розвитку на основі об'єктивних даних, а не лише інтуїтивних управлінських рішень [3].

Не менш важливим є використання аналітики даних у процесі розроблення нових технологічних продуктів. Глобальні технологічні компанії активно застосовують аналіз великих даних для тестування інноваційних рішень, оцінювання реакції користувачів на нові функції продуктів та оптимізації їхнього функціоналу. Наприклад, аналіз поведінки користувачів у цифрових платформах дозволяє компаніям швидко виявляти недоліки продуктів та впроваджувати необхідні зміни у процесі їхнього розвитку. Такий підхід значно скорочує цикл інновацій та сприяє швидшому виходу нових продуктів на глобальні ринки. Крім того, аналітика даних сприяє підвищенню ефективності управління внутрішніми процесами компаній [4]. Використання інтелектуальних аналітичних систем дозволяє оптимізувати виробничі процеси, покращити управління ланцюгами постачання та підвищити ефективність управління людськими ресурсами. Наприклад, аналітика даних може використовуватися для прогнозування попиту на продукцію, оптимізації логістичних операцій або оцінювання ефективності роботи персоналу. Таким чином, аналітичні технології стають важливим інструментом підвищення продуктивності діяльності глобальних технологічних компаній.

Водночас використання аналітики даних у процесі формування інноваційних стратегій пов'язане з певними викликами. Одним із ключових є забезпечення безпеки даних та дотримання вимог міжнародного регулювання у сфері захисту персональної інформації. У сучасному цифровому середовищі компанії повинні враховувати вимоги законодавства різних країн щодо використання даних, що може ускладнювати процеси їхнього аналізу та обробки. Крім того, важливим є питання етичного використання аналітичних технологій, зокрема уникнення дискримінаційних алгоритмів та забезпечення прозорості прийняття управлінських рішень. Аналітика даних відіграє ключову роль у формуванні інноваційних стратегій глобальних технологічних компаній. Її використання дозволяє ефективніше аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати поведінку споживачів та формувати нові бізнес-моделі у цифровій економіці. У перспективі подальший розвиток технологій великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання сприятиме посиленню ролі аналітики даних у системі стратегічного управління міжнародними компаніями та формуванню нової моделі інноваційного розвитку глобального бізнесу.

Перелік використаних джерел:

1. Ibrahim, A. A. A., Abu Bakar, A. R., & Ahmad, S. Z. (2024). Exploring the relationship between big data analytics capability and organization's strategic intent: mediating role of environmental scanning. *Journal of Internet Commerce*, 23(1), 26-49.

2. Lutsiv Ruslana, Moroz Elina, Orel Yurii, Tsyplitska Olena. Analysis of smart economy development mechanisms and strategies: identification of trends and future forecast. *Futurity Economics&Law*. 2023. 3(2). 114-132. URL: <http://www.futurity-econlaw.com/index.php/FEL/article/view/125>.

3. Warin, T., & Elimam, S. (2025). GDP 5.0: Real-Time, Micro-Founded and Sustainable Metrics for Beyond-GDP Economic Assessment. CIRANO.

4. United Nations Trade, & Development (UNCTAD). (2025). World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy. Stylus Publishing, LLC.

Oleksii KHARYTONOV, Oleh CHUKHNII, Ruslana LUTSIV
West Ukrainian National University
Ternopil

ARTIFICIAL INTELLIGENCE-DRIVEN INNOVATION MANAGEMENT IN SMART CITY DEVELOPMENT

The accelerating pace of global urbanization has intensified the need for innovative governance models capable of ensuring sustainable, efficient, and resilient urban development. According to the United Nations, more than two-thirds of the world's population is expected to live in cities by 2050, creating unprecedented pressure on infrastructure systems, mobility networks, environmental resources, and public services [13]. In this context, the concept of the smart city has emerged as a strategic response to contemporary urban challenges. Smart cities integrate digital technologies, intelligent infrastructure, and data-driven governance mechanisms in order to improve urban management, enhance sustainability, and increase the quality of life of citizens.

Artificial intelligence (AI) has become one of the key technological drivers of smart city transformation. AI technologies – including machine learning, predictive analytics, computer vision, and natural language processing – enable municipal authorities to process large volumes of urban data and transform them into actionable insights for decision-making. Through the integration of AI systems into urban management platforms, cities can analyze complex patterns in mobility, energy consumption, environmental monitoring, and public services, thereby enhancing the efficiency and responsiveness of urban governance [4].

The management of innovation through artificial intelligence represents a crucial element of smart city development because it enables city administrations to coordinate complex socio-economic systems and optimize resource allocation. AI-based tools allow urban planners to simulate infrastructure scenarios, forecast transportation demand, manage smart energy grids, and improve emergency response systems. Predictive models based on artificial intelligence can support proactive policy-making by identifying risks and opportunities within urban systems. As highlighted by Batty et al. [5], the application of data-driven technologies allows cities to evolve into adaptive and responsive urban ecosystems capable of managing dynamic social and economic processes.

An important dimension of AI-driven smart city development is the creation of integrated digital platforms that connect multiple sectors of urban governance. These platforms collect and analyze data from Internet of Things (IoT) sensors, digital infrastructure networks, public administration systems, and satellite monitoring technologies. The integration of these data flows enables real-time monitoring of urban processes and supports evidence-based decision-making. According to Caragliu, Del Bo, and Nijkamp [6], the integration of digital infrastructure and intelligent governance models is a defining feature of modern smart cities.

In addition to technological transformation, artificial intelligence contributes to the formation of urban innovation ecosystems. Smart cities increasingly function as platforms for technological experimentation where start-ups, universities, research institutions, and technology companies collaborate to develop innovative solutions for urban challenges. These ecosystems stimulate entrepreneurship, attract investment, and facilitate the emergence of digital clusters within urban economies. In this context, AI-driven innovation can contribute to the formation of interconnected metropolitan systems and urban networks that function as integrated economic and technological hubs. Such interconnected urban systems resemble complex spatial structures in which multiple cities collaborate through shared infrastructure, digital platforms, and innovation networks [11].

Recent research also emphasizes the role of digital transformation and innovation ecosystems in shaping smart urban development. In particular, the integration of artificial intelligence, digital infrastructure, and data-driven governance mechanisms contributes to the emergence of interconnected urban systems and new spatial economic formations [7, 10]. Studies highlight that smart cities increasingly function as innovation clusters where digital technologies support sustainable economic growth and urban competitiveness. Furthermore, AI technologies contribute to the formation of urban innovation clusters and digital urban economies, strengthening the competitiveness of cities within the global geo-economic space [9].

Artificial intelligence also plays a crucial role in advancing sustainable urban development. AI-powered systems enable cities to optimize energy consumption, improve waste management, monitor environmental indicators, and reduce greenhouse gas emissions. These technologies contribute to the transition toward low-carbon urban systems and support international sustainability initiatives, including the Sustainable Development Goals and climate neutrality strategies. The European Commission emphasizes that artificial intelligence is becoming an essential tool for achieving the green and digital transformation of cities within the framework of sustainable urban development policies [12].

Recent research also highlights the growing role of artificial intelligence in shaping next-generation smart urban governance. AI-enabled decision-support systems help city administrations manage complex datasets, predict urban dynamics, and design adaptive urban policies. Moreover, the integration of AI technologies into digital urban infrastructure facilitates the development of intelligent mobility systems, autonomous transportation networks, and predictive

maintenance of infrastructure assets. According to [1, 2, 3], artificial intelligence will increasingly determine the strategic capacity of cities to manage innovation, sustainability, and economic competitiveness in the coming decades.

Despite the significant advantages of AI-driven urban innovation, several challenges remain. The widespread implementation of artificial intelligence in urban governance raises concerns related to data privacy, cybersecurity, algorithmic transparency, and digital inequality. Responsible AI governance therefore becomes a fundamental requirement for smart city development. Policymakers must establish regulatory frameworks that ensure ethical AI usage, protect citizens' rights, and guarantee equitable access to digital technologies. Additionally, successful implementation of AI solutions requires interdisciplinary collaboration among urban planners, economists, engineers, data scientists, and public administrators.

In conclusion, artificial intelligence represents a transformative instrument for managing innovation in smart city development. By enabling predictive analytics, integrated digital platforms, and intelligent infrastructure management, AI enhances the ability of cities to address complex challenges associated with urbanization, sustainability, and economic competitiveness. At the same time, the successful integration of artificial intelligence into urban governance requires comprehensive institutional frameworks, ethical standards, and strong cooperation among public institutions, private sector actors, and civil society. Future research should focus on developing analytical models that evaluate the effectiveness of AI-driven urban policies and explore how artificial intelligence can contribute to the emergence of resilient, sustainable, and interconnected urban systems.

References:

1. Луців Р.С. «Розумне місто» як вектор урбаністичної трансформації у глобальному економічному середовищі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дис. на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 292 – «Міжнародні економічні відносини» – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2023. 283 с.
2. Чухній Олег Юрійович, Зрибнєва Ірина Павлівна, & Оленюк Дмитро Олександрович. Глобалізація економіки країни в умовах розвитку штучного інтелекту: роль інноваційних продуктів. *Академічні Візії*. 2023. 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8251930>.
3. Чухній О.Ю., Луців Р.С. Роль штучного інтелекту у формуванні та розвитку урбаністичних кластерів у глобальному економічному середовищі: перспективи для країн, що розвиваються. *Український економічний часопис*. 2024. (7). С. 135-140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-22>.
4. Allam, Z., & Dhunny, Z. On big data, artificial intelligence and smart cities. *Cities*. 2019. 89. 80-91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.01.032>
5. Batty, M., Axhausen, K., Giannotti, F., Pozdnoukhov, A., Bazzani, A., Wachowicz, M., Ouzounis, G., & Portugali, Y. Smart cities of the future. *European Physical Journal Special Topics*. 2012. 214(1). 481–518.

6. Caragliu A., Del Bo C., Nijkamp P. Smart cities in Europe. *Journal of Urban Technology*. 2011. Vol. 18. No. 2. P. 65-82. doi:10.1080/10630732.2011.601117.

7. Chukhnii Oleh, Lutsiv Ruslana. Using AI in energy management: a smarter future for cities. *Міжнародна економіка в умовах кліматичних змін: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції*, м. Тернопіль 24 квітня 2025 року. С. 96-98. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/54504/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf>.

8. Chukhnii O.Yu. AI's role in Chinese cities' clusterization in the global geoeconomic space. *Китайська цивілізація: традиції та сучасність: матеріали XVII міжнародної наукової конференції*, 14 грудня 2023 р., м. Київ. Львів – Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 272-276. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-347-0-68> (retrieved: 04.03.2026).

9. Chukhnii Oleh, Zvarych Roman, Lutsiv Ruslana. AI as a driver of formation of intelligence city geoeconomic clusters in China. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: тези доповідей XIV міжнародної наукової конференції*, м. Тернопіль: ЗУНУ, 2023 рік. С. 256-259. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49043/1/Chukhnii%20Oleh.pdf>.

10. Lutsiv R. Smart cities: Economic dimensions of their evolution. *Herald of Ternopil National Economic University*. Vol. 2. № 96. 2020. с. 50-61. URL: https://www.researchgate.net/publication/347664028_Smart_cities_Economic_dimensions_of_their_evolution. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.050>. (1,1 д.а.). (retrieved: 21.02.2026).

11. OECD. Smart Cities and Inclusive Growth. Building on the outcomes of the 1st OECD Roundtable on Smart Cities and Inclusive Growth. 2020.

12. Sokhatska O., Lutsiv R. What Does It Take to Build a Smart Sustainable City? – Modeling an Algorithm of Smart Cities. *Big Data and Decision-Making: Applications and Uses in the Public and Private Sector*. Emerald Publishing Limited, 2023. P. 201-212. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-551-920231013> (retrieved: 21.02.2026).

13. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). *World Urbanization Prospects: The 2018 Revision (ST/ESA/SER.A/420)*. New York: United Nations.

CHEN XIAOQIAN

Western Ukrainian National University
Ternopil

BIG DATA ANALYTICS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT

Big data analytics and artificial intelligence (AI) in strategic business management represent the integration of advanced computational techniques to

process vast datasets, derive actionable insights, and inform long-term decision-making processes. This approach encompasses predictive modeling, real-time data processing, and automated decision augmentation, enabling organizations to optimize resource allocation, mitigate risks, and capitalize on market opportunities. Key aspects include the deployment of AI agents for autonomous task execution, decision intelligence platforms for enhanced forecasting, and generative AI for content creation in strategic planning. For instance, tools like IBM Watson Analytics facilitate pattern recognition in customer behavior, while platforms such as Salesforce Einstein integrate AI into CRM for strategic sales forecasting. According to McKinsey 2025 Global Survey on AI, 78% of organizations now use AI in at least one business function, with 71% regularly deploying generative AI, marking a significant increase from 65% in 2024 [1]. Gartner 2025 predictions indicate that by 2027, 50% of business decisions will be augmented or automated by AI agents, highlighting the shift toward AI-driven strategic management [2]. Deloitte&State of AI in the Enterprise report reveals that 25% of global leaders report transformative AI impacts, more than double the previous year figure, underscoring its role in driving efficiency and innovation [3].

The technological foundation of big data analytics and AI in strategic management relies on machine learning algorithms for pattern detection, natural language processing (NLP) for sentiment analysis in market trends, and cloud-based platforms for scalable data storage and computation. Examples include Apache Hadoop for distributed data processing and TensorFlow for building neural networks that predict supply chain disruptions. Gartner top trends for 2025 emphasize AI agents that automate workflows, with 65% of data and analytics leaders piloting such systems by year-end [4]. Decision intelligence combines AI with analytics to accelerate decisions by 5-10 times, as per McKinsey, enabling real-time strategic adjustments [1]. Blockchain integration ensures data integrity in analytics, while edge computing reduces latency in AI-driven insights for global operations. Deloitte notes that organizations with diverse, connected teams achieve stronger AI outcomes, with IT departments leading adoption at 28%, followed by operations at 11% [3]. These technologies form a robust ecosystem, allowing for agentic AI-systems that independently execute tasks to transform traditional management into proactive, data-centric strategies.

AI agents automate routine tasks, reducing analysis time by 5-10 times according to McKinsey, allowing leaders to focus on high-level strategy and achieving 39% greater EBIT impact in high-performing organizations [1]. Executive AI literacy correlates with higher returns, with organizations reporting 74% ROI within the first year of AI implementation, as per Deloitte, and 52% actively using AI agents for revenue growth [3]. Big data analytics enable predictive insights, with Gartner predicting that by 2027, 50% of decisions will be AI-augmented, reducing operational risks by up to 25% in supply chain management [2]. Generative AI drives content creation and personalization, contributing to 71% regular usage in enterprises and fostering 10x faster decision speeds in strategic planning [4]. Cloud-integrated AI platforms support diverse teams, leading to 2.5 times better performance in data-

driven initiatives, as highlighted by Deloitte, with 60% reduction in analysis-to-action time [3].

Ethical concerns, such as algorithmic bias in AI decision-making (e.g., discriminatory outcomes in hiring analytics), pose risks of compliance failures, with Deloitte noting that only 20% of organizations can demonstrate measurable revenue impacts despite 74% expecting growth [3]. Technical limitations include integration challenges with legacy systems, where Gartner reports 42% of AI projects fail due to poor data governance and scalability issues [4]. Economic barriers involve high implementation costs, with McKinsey indicating that the transition from pilots to scaled impact remains elusive for most, as only 78% adopt AI but face stubborn growing pains like talent shortages affecting 77% of businesses [1]. Additionally, regulatory hurdles, such as GDPR compliance for data privacy, can delay deployment, with 37% of companies postponing AI initiatives due to uncertainty, as per Gartner predictions [2]. Social challenges emerge from workforce displacement, where AI automation could affect 92 million jobs globally by 2030, requiring reskilling investments that strain budgets [1].

The market for big data analytics and AI in strategic management is experiencing robust expansion, with global AI adoption reaching 78% of organizations according to McKinsey, driven by a 71% uptake in generative AI for functions like marketing and operations [1, 5]. Gartner 2025 trends forecast a market shift where AI agents will revolutionize decision-making, with 65% of data leaders piloting them by year-end, projecting a 50% automation of business decisions by 2027 [4]. Examples of implementation include Google use of AI for supply chain optimization, achieving 15-20% efficiency gains, and Amazon deployment of predictive analytics in strategic inventory management, reducing costs by 20-30% [3]. Deloitte survey of 3,000 leaders across 24 countries shows transformative impacts in 25% of cases, with companies like Siemens integrating AI for real-time strategic insights, boosting profitability by 32% through reduced decision-making meetings [3]. The sector growth is evidenced by a projected AI market size of US\$254.50 billion in 2025, expanding at 36.89% annually to US\$1.68 trillion by 2031 [1].

Prospects for development in 2025-2026 point to deeper integration of agentic AI and decision intelligence, with Gartner anticipating that 50% of decisions will be AI-augmented, adding 150-275 billion USD in value through automated workflows [2]. Trends include a focus on executive AI literacy for financial outperformance, as Deloitte predicts, with 74% of organizations expecting revenue growth from AI, though only 20% currently measure it [3]. Integration with edge computing and blockchain will enhance data security, while McKinsey forecasts proliferation of AI agents in strategic functions, enabling 5-10x faster decisions and addressing talent gaps through reskilling [1]. Hybrid models combining human oversight with AI will balance automation and ethics, making the technology more accessible for SMEs via SaaS platforms. Geopolitical challenges may slow adoption, but they will accelerate digitization, with emphasis on sustainable AI practices aligned with global regulations.

Big data analytics and AI in strategic business management during 2024-2026 are reshaping organizational paradigms, enhancing efficiency through 78% adoption

rates and fostering innovation with 71% generative AI usage, as per McKinsey [1]. They enable rapid adaptation to market volatility, delivering 74% expected ROI within a year according to Deloitte, but necessitate addressing ethical biases, technical integration failures (42% project flops per Gartner), and economic costs like the talent shortage impacting 77% of firms [3, 4]. Prospects hinge on broader accessibility and ethical integration, rendering strategic management more proactive, resilient, and value-driven, with potential additions of 150-275 billion USD in productivity, contingent on responsible deployment.

References:

1. The State of AI: Global Survey 2025: report / McKinsey & Company. [New York]: McKinsey & Company, 2025. 45 p. Access mode: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>.
2. Gartner Announces the Top Data & Analytics Predictions: report / Gartner. [Stamford]: Gartner, Inc., 2025. 30 p. Access mode: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-17-gartner-announces-top-data-and-analytics-predictions>.
3. State of AI in the Enterprise: report / Deloitte Insights. [New York]: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2025. 50 p. Access mode: <https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/content/state-of-generative-ai-in-enterprise.html>.
4. Gartner Identifies Top Trends in Data and Analytics for 2025: report / Gartner. [Stamford]: Gartner, Inc., 2025. 25 p. Access mode: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-03-05-gartner-identifies-top-trends-in-data-and-analytics-for-2025>.
5. Chukhnii Oleh, Lutsiv Ruslana. Using AI in energy management: a smarter future for cities. *Міжнародна економіка в умовах кліматичних змін: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції*, м. Тернопіль 24 квітня 2025 року. С. 96-98. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/54504/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf>.

Natalia BATRYN, Inna KINASHCHUK
West Ukrainian National University
Ternopil

AUTOMATED RECRUITMENT SYSTEMS: HOW THE ROLE OF RECRUITERS IS CHANGING IN THE AGE OF AI

In the context of the digitalization of human resource management, automated recruitment systems based on artificial intelligence technologies are becoming increasingly prevalent. These systems enable organizations to process large volumes of data, efficiently evaluate candidates' resumes, and determine the extent to which applicants' competencies correspond to the requirements of a particular vacancy. Empirical studies indicate that the integration of artificial intelligence into

recruitment processes significantly enhances the efficiency of hiring activities and enables the automation of routine stages of candidate screening. According to Chen (2025), AI-enabled recruitment has the potential to enhance recruitment quality, increase efficiency, and reduce transactional work [1].

One of the most widely used tools in automated recruitment is the Applicant Tracking System (ATS). Such systems employ natural language processing algorithms to analyze resumes and identify suitable candidates based on relevant skills, qualifications, and professional experience. Through the implementation of these technologies, organizations are able to substantially reduce the time required for the initial selection of applicants while simultaneously improving the accuracy and consistency of recruitment decisions.

Furthermore, contemporary artificial intelligence technologies are increasingly utilized in the process of conducting online interviews and assessing candidates' competencies. Research suggests that the adoption of AI-based assessment tools has the potential to transform traditional methods of candidate evaluation and to influence applicants' perceptions of fairness, transparency, and objectivity within the hiring process [2].

Another significant dimension of automated recruitment is the application of predictive analytics in candidate evaluation. Artificial intelligence systems can analyze historical recruitment data in order to identify patterns and correlations that may help predict the future performance and potential of prospective employees. This analytical capability allows organizations to make more informed hiring decisions and to mitigate risks associated with employee turnover. Consequently, companies are able to develop more effective recruitment strategies grounded in data-driven insights rather than relying solely on subjective human judgment.

At the same time, the integration of artificial intelligence technologies is substantially transforming the professional role of recruiters. Certain traditional recruitment tasks, including initial resume screening and candidate sourcing, are increasingly performed by automated systems. As a result, HR professionals are able to devote greater attention to strategic activities such as talent management, employer branding, and the development of effective communication with candidates.

Moreover, the expanding integration of artificial intelligence in recruitment processes necessitates the development of new digital competencies among HR professionals. Recruiters are increasingly required to understand the functioning of automated systems, interpret analytical outputs, and ensure that AI-based tools are implemented in an ethical and responsible manner. Within this context, the role of recruiters is gradually evolving toward that of strategic HR partners who combine technological capabilities with human judgment, interpersonal communication skills, and a deep understanding of organizational culture.

Despite the numerous advantages associated with the use of artificial intelligence in recruitment, several risks and challenges remain. In particular, scholars emphasize the issue of algorithmic bias, whereby automated systems may reproduce existing social or gender-related stereotypes embedded in historical data. Such biases may potentially lead to discriminatory outcomes in candidate selection. Therefore, it

is essential to ensure the transparency of algorithms, as well as appropriate monitoring and regulation of AI-based recruitment technologies [3, 4, 5].

In conclusion, automated recruitment systems represent an increasingly significant component of contemporary human resource management. These technologies contribute to the improvement of hiring efficiency and the optimization of recruitment strategies. Nevertheless, the role of human recruiters remains crucial, as their expertise is essential for ensuring fairness, maintaining effective communication with candidates, and supporting strategic talent management within organizations.

References:

1. Chen Z. Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-023-02079-x> (дата звернення: 07.03.2026).
2. Langer M., König C., Papathanasiou M. Highly automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes. *International Journal of Selection and Assessment*. 2019. Vol. 27(3). URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijsa.12246> (дата звернення: 07.03.2026).
3. Upadhyay A., Khandelwal K. Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*. 2018. Vol. 17(5). URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-07-2018-0051/full/html> (дата звернення: 07.03.2026).
4. Artificial Intelligence in Human Resource Management: Challenges and Opportunities. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s44282-024-00054-9> (дата звернення: 07.03.2026).
5. Navneet N., Tiwari M. K. AI and the evolving role of HR: a systematic review of recruitment practices. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*. 2025. Vol. 23(S6). URL: <https://doi.org/10.52152/18kjms52> (дата звернення: 07.03.2026).

Nataliya MAZUR
West Ukrainian National University
Ternopil

DIGITALIZATION OF HR TECHNOLOGIES AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF MILITARY TURBULENCE

In the current conditions of global transformations of the economic environment, enterprises face numerous challenges, among which the processes of digitalization and the impact of military instability are of particular importance. The rapid development of information technologies, automation of business processes and the spread of digital platforms are significantly transforming approaches to managing

organizations, in particular in the field of personnel management. At the same time, the full-scale war in Ukraine has caused the emergence of new risks and threats to the activities of enterprises, which requires the formation of effective mechanisms for anti-crisis management and increasing their organizational resilience.

The digitalization of the economy is significantly changing traditional approaches to human resources management. Modern HR technologies are increasingly based on the use of digital platforms, mobile applications, cloud services, big data analytics and artificial intelligence tools. Their integration into management processes contributes to the automation of personnel procedures, increasing the efficiency of recruitment, optimizing the training and development system, as well as the formation of new approaches to assessing employee performance. As a result, HR management is gradually transforming into a digital human capital management system that provides quick access to information, increases the flexibility of management decisions and contributes to the growth of the competitiveness of enterprises [1].

The use of digital HR tools allows you to significantly expand the capabilities of personnel management. In particular, integrated mobile applications provide automation of personnel procedures, online recruiting, distance learning and effective communication between employees and management. Cloud technologies create conditions for centralized information storage and rapid data exchange, which contributes to increasing the transparency of management processes. At the same time, the use of predictive HR analytics allows you to carry out strategic planning of personnel needs, predict changes in the labor market and make more informed management decisions.

The current conditions for the functioning of enterprises in Ukraine are characterized by a high level of instability caused by military aggression and the associated economic and social consequences. Military turbulence creates a difficult environment for business activities, which is manifested in the disruption of logistics chains, loss of production capacity, migration of labor resources and increased financial risks. Under such conditions, crisis management, aimed at ensuring the stability of enterprises and their ability to adapt to changes in the external environment, becomes especially important.

Anti-crisis management in conditions of military instability involves a set of measures aimed at preserving the viability of the enterprise, maintaining the efficiency of its activities and minimizing the negative consequences of crisis phenomena. An important element of such management is the formation of organizational resilience strategies that allow enterprises to quickly respond to shock changes in the environment, restore disrupted business processes and ensure business continuity.

In this context, the digitalization of HR processes can be one of the key tools of anti-crisis management. The use of digital platforms and remote technologies allows to ensure the continuity of personnel processes even in difficult wartime conditions. Online recruitment formats, distance learning, digital personnel assessment systems and automated labor resource management systems contribute to increasing the adaptability of enterprises and the effective use of human capital [2].

An important component of modern management is also the development of digital competencies of employees and managers. The spread of new technologies requires the formation of digital thinking, the ability to work with large amounts of information, use analytical tools and quickly adapt to changes in the technological environment. In this regard, enterprises should pay significant attention to the system of continuous personnel training, the development of professional skills and the formation of an innovative corporate culture.

Modern processes of digital transformation and military challenges form new requirements for the enterprise management system. The combination of digital HR management tools with anti-crisis management mechanisms allows to increase the resilience of organizations, ensure the effective use of human capital and create the prerequisites for the stable development of enterprises even in conditions of high turbulence of the external environment.

References:

1. Домбровська Н. Р. Антикризове управління підприємством в умовах військової турбулентності: стратегічні аспекти та практичні механізми забезпечення стійкості. *Успіхи і досягнення у науці*. №12 (22). 2025. С.835 – 846. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-835-846](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-835-846)
2. Zelisko, N. B. Anti-crisis strategies in entrepreneurship: enhancing business resiliency under global uncertainty. *Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series: Economical Sciences*. 27(106). 2025. P. 48–53. DOI: 10.32718/nvlvet-e10609

Rostislav BAHLEY, Dayana KOVAL
West Ukrainian National University
Ternopil

DIGITAL TRANSFORMATION AS A KEY FACTOR IN ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

In today's conditions of globalization and intensive development of digital technologies, the competitiveness of an enterprise is determined not only by traditional factors, such as product quality, business process efficiency and financial stability, but also by the organization's ability to adapt to the challenges of the digital economy. In particular, the key factor is the integration of the latest technologies into the enterprise's activities, the improvement of management decision-making mechanisms and the optimization of business models through digital transformation.

Digital transformation at the enterprise involves the implementation of a set of modern technologies, in particular, the Industrial Internet, automation systems for data collection and analysis, big data processing technologies, RFID sensors, robotics, the Internet of Things, additive technologies and other innovative solutions. The use of these technologies contributes to increasing the operational efficiency of business processes, optimizing management decisions and ensuring the competitive advantages of the enterprise in the digital economy.

Considering the positive impact of digitalization on the activities of an enterprise, it is advisable to identify the main factors for increasing its competitiveness, including: increasing labor productivity; ensuring greater transparency and convenience of organizing work processes; automation of production operations; expanding product sales channels.

The main characteristics of enterprises that successfully implement digital transformation to ensure competitiveness are the ability to quickly adapt to changes in the market environment by actively using modern digital tools. Such tools include not only the automation of business processes, but also the implementation of advanced data processing algorithms, the use of artificial intelligence to forecast demand, managing the customer experience through personalized solutions, the use of cloud technologies to scale the business, as well as strengthening cybersecurity measures to protect commercial information [1].

For traditional enterprises that have long held leading positions in the market due to a strong brand, high product quality or significant financial resources, digital transformation is a critically important process. Ignoring modern technological trends creates a real risk of losing competitiveness. World experience shows that even companies such as Nokia, Barnes & Noble, Blockbuster and Canon, which were once undisputed leaders in their industries, were unable to adapt to digital changes in a timely manner, which led to their significant weakening or displacement from the market by more innovative competitors.

In the digital economy, the key factor for long-term success is the ability of an enterprise to quickly respond to changes, effectively integrate the latest technologies and digital management models. The use of digital solutions allows you to optimize business processes, increase labor productivity, provide personalized customer experience management, scale operations thanks to cloud services and strengthen cybersecurity. As a result, the enterprise forms sustainable competitive advantages, is able to more flexibly adapt to market fluctuations and maintain leadership positions in the global market.

Digitalization of enterprises is often limited to automating individual processes or implementing analytical tools to improve operational efficiency. However, true digital transformation encompasses all aspects of business, including reviewing organizational structures, changing business models, updating management strategies, and forming a digital corporate culture. The use of innovative technologies allows you to optimize internal processes, improve customer interaction, personalize marketing communications, and create new business opportunities [2, 6]. Strategic management of digital transformation should consider not only the implementation of technologies, but also the rethinking of the competitive strategy of the enterprise. Despite the widespread use of innovations, the definition of digital transformation and its key components remains a subject of academic debate.

In recent years, the growing accessibility of digital technologies, the decline in their cost, and the increasing technological readiness of enterprises have led to the emergence of two main approaches to digital transformation that determine the strategic direction of change.

The first approach, oriented “from technology to business needs,” involves the active implementation of advanced digital solutions with an emphasis on acquiring innovative technologies, often without a thorough assessment of their impact on the overall business strategy and financial performance. In this case, enterprises focus on the rapid adoption of digital tools-such as artificial intelligence, cloud computing, the Internet of Things, or blockchain-however, the absence of a clear alignment with strategic objectives may result in inefficient resource allocation and may fail to contribute to the long-term development of competitive advantages [3].

The second approach, defined as “from business needs to technology”, is more strategically justified, as it involves preliminary determination of the key goals of the enterprise, analysis of the competitive environment and sources of value creation, and only after that - the selection of specific digital technologies to achieve the specified tasks. This approach allows for the effective integration of digital solutions into the business model of the enterprise, ensuring not only the automation of individual processes, but also the structural modernization of the management system. Its application is long-term in nature and is most effective for enterprises that seek to form sustainable competitive advantages through comprehensive digital renewal [4].

The effectiveness of digital transformation largely depends on the specifics of the industry, since technological capabilities are determined by the level of development of a particular sector of the economy [6]. According to BCG, in industries such as metallurgy, oil and gas, telecommunications, mechanical engineering, transport and energy, the key areas of digital transformation are the Internet of Things, robotization of production processes, implementation of ERP systems, analysis of big data (Big Data) and machine vision. In the future, augmented and virtual reality technologies are added to this list, which are gradually finding application in production and service [5]. At the same time, the large-scale implementation of such technologies at Ukrainian enterprises is limited by high cost, insufficient level of digital maturity, and lack of strategic vision of management regarding comprehensive modernization of the business model.

Digital transformation is a key factor in increasing the competitiveness of modern enterprises. Competitiveness is determined by the ability to adapt to the digital economy and integrate the latest technologies, including process automation, data analysis, robotics, the Internet of Things, cloud services and personalization of customer experience. A strategic approach “from business needs to technology” provides long-term competitive advantages, while the main barriers for Ukrainian enterprises remain the high cost of technologies, low level of digital maturity and lack of strategic vision of management.

References:

1. Statista. (2023). Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2027.
URL: <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/>

2. Haritha, P. (2024). Digital Transformation of Business and Influence of Artificial Intelligence. *ANVESHAK-International Journal of Management*, 51–70. URL: <https://doi.org/10.15410/aijm/2024/v13i1/173205>
3. Allgood, K., & Bernucci, L. (2024). Empowering Small and Medium-Sized Enterprises through Digital Business Model Innovation. *World Economic Forum*. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Empowering_Small_and_Medium_Sized_Enterprises_through_Digital_Business_Model_Innovation_2024.pdf
4. Mandal, P. C. (2023). Engaging Customers and Managing Customer Relationships. *Journal of Business Ecosystems*, 4(1), 1–14. URL: <https://doi.org/10.4018/jbe.322405>
5. Cosa, M. (2024). Business digital transformation: Strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*, 17(2), 244–259. URL: <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2023-0233>
6. Кравчук, О., Лебедченко, В., & Луців, Р. Економіка знань, сучасні інформаційно-комунікаційні технології. *Економіка та суспільство*. 2023. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-11>

Andriy PENKALO
West Ukrainian National University
Ternopil

TRANSFORMATION OF HR MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY

In today's globalized world, the business environment is characterized by profound structural transformations driven by the dynamic development of digital technologies and their systematic integration into economic processes. The accelerated adoption of innovative technological solutions ensures their active penetration into all spheres of economic and social life, which, in turn, leads to a shift in organizational management paradigms and the transformation of mechanisms for conducting entrepreneurial activities.

The speed at which an enterprise transforms from a traditional business model to a high-tech mode of economic activity, combined with the effective utilization of existing human capital, serves as a decisive factor in shaping its competitiveness in the modern context. These processes necessitate the development and implementation of a new type of HR strategy, based on the systematic application of digital technologies and aimed at enhancing labor productivity, stimulating innovative activity, and increasing organizational flexibility and adaptability to changes in the external environment.

The concept of digital HR involves the integration of social networks and digital platforms, big data analytics tools, cloud services, artificial intelligence technologies, augmented reality, as well as specialized mobile applications into personnel management. The use of these tools enhances the timeliness and validity of

managerial decisions in the field of human resources, optimizes business processes, and personalizes interaction with employees [1].

At the same time, the digitalization of the HR function leads to strengthened cross-functional interaction, an expansion of the professional roles of human resource specialists, and increased demands on their digital, analytical, and strategic competencies.

Contemporary leadership plays a decisive role in the process of transitioning an organization from a transformational development model to a digital one. Establishing a new management paradigm entails a gradual evolution of managerial thinking, in which leaders change their approaches to decision-making, organizing activities, and responding to the dynamic shifts of the external environment. A digital leader must not only shape the strategic vision of the organization's digital future but also ensure the institutional and cultural conditions necessary for its implementation. This involves overcoming structural and mental barriers that hinder innovative processes, fostering creativity, and developing employee competencies required to operate effectively in the digital economy.

At the same time, managerial decisions must combine the ability to timely abandon inefficient or unpromising areas of activity with the support of employee initiative, autonomy, and self-organization. Such a balance ensures organizational adaptability and the capacity for continuous renewal. In the short term, this is a key prerequisite for maintaining competitiveness, especially in highly turbulent market conditions [2].

Therefore, the development of digital technologies in the field of HR management objectively determines the need for parallel formation and constant updating of digital competencies of employees and HR specialists. Effective digitalization of personnel processes is possible only under the condition of strategic revision of the organization's HR strategy, integration of modern digital tools into all functional areas of work with personnel and modernization of the professional training system of HR specialists.

References:

1. Гарбуз М. О., Соколов А. В., Солодкий І. С., Максимів І. Д., Скворцов М. Е. Вплив діджиталізації на організацію та ефективність управлінської діяльності у сфері менеджменту людських ресурсів *Академічні візії*. 2023. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10183864>
2. Сенишин, С. Є., & Гірняк, К. М. Сучасні тенденції цифровізації в системі HR- менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*, (11). 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15604367>

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL

Artificial intelligence (AI) is rapidly evolving and now drives much of today's technology. It is widely used across business, education, healthcare, marketing, and customer service. As AI spreads, the roles people play and the skills they need are changing, greatly impacting how human capital develops.

Building on this, human capital refers to the knowledge, skills, experience, and abilities people use to help the economy and society grow. In today's digital world, strong human capital is key for organizations and countries to stay competitive and innovative. [1]

As a result of these changes, AI now handles many routine tasks that people used to do. Consequently, there is less need for workers with basic skills and more need for those with digital skills, analytical thinking, and tech know-how. This change pushes people to keep learning new skills and adapt to new technology. [2]

In addition to reshaping existing jobs, AI is also creating new jobs and career paths. There is more demand for experts in data analysis, machine learning, AI development, cybersecurity, and digital technology. These jobs require advanced education and ongoing training, so schools and universities must update their programs to prepare students for the digital economy. [3]

Furthermore, AI can also help people work more efficiently. It can quickly analyze large amounts of data, identify patterns, and support decision-making. This lets employees spend more time on creative, strategic, and complex work that needs human discernment and new ideas.

Specifically, AI is widely used to make customer service more personal. For example, some companies use it to study what users like and suggest products. Online fashion sites, for instance, use artificial intelligence to look at a person's color type and style to recommend clothes. These tools show how AI is changing marketing, online shopping, and customer support. [4]

Despite these benefits, AI brings some challenges. One big worry is that automation could replace some jobs or significantly change others. Because of this, governments, schools, and businesses need to invest in education and retraining and help people build skills that are hard for machines to replicate, such as creativity, critical thinking, emotional awareness, and communication.

In conclusion, AI is significantly shaping human capital by transforming the job market, creating new career paths, and increasing the importance of lifelong learning. The ability of people and societies to adapt to new technology will be key to economic success and global competition [5].

References:

1. Penkala, M. (2024). The Role of Human Capital in the Innovation Management Process. *Humanities and Social Sciences* 31. <https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.34>
2. Chen, H., Sun, Y. & Yuan, Y. (2026). Artificial Intelligence and Skills: Evidence from Contrastive Learning in Online Job Vacancies. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2601.03558>
3. Górka, E., Baran, D., Wojak, G., Ćwiakała, M., Zupok, S., Starkowski, D., Reško, D. & Okrasa, O. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Enterprise Decision-Making Process. *arXiv preprint* 2512.02048. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2512.02048>
4. Mullens, D. & Shen, S. (2025). 2ACT: AI-Accentuated Career Transitions via Skill Bridges. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.07914>
5. Mäkelä, E. & Stephany, F. (2024). Complement or substitute? How AI increases the demand for human skills. *arXiv preprint* arXiv:2412.19754. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.19754>

Iryna KYSHCHUK
West Ukrainian National University
Ternopil

VIRTUAL INFLUENCERS AS A NEW TOOL FOR INTERNATIONAL BUSINESS IN THE DIGITAL ECONOMY

The rapid advancement of AI and CGI has introduced virtual influencers (VIs) as highly adaptable, cost-effective brand ambassadors in global marketing. By leveraging compelling storytelling and social psychology, these digital avatars successfully build consumer trust and drive engagement across international industries [1]. However, their successful integration requires brands to maintain transparency and carefully navigate ethical challenges to ensure long-term credibility.

The influencer marketing industry has experienced exponential growth, with its global market value reaching a remarkable \$21.1 billion in 2023 [1]. While this expansion is fundamentally driven by consumer trust, given that approximately 60% of consumers rely on online recommendations, brands are becoming increasingly vulnerable to the unpredictable nature of human casting [1]. Reputational risks stemming from the unethical or controversial behavior of real-life influencers have become a significant corporate concern. Consequently, these challenges are driving a strategic paradigm shift, compelling companies to seek out more reliable, brand-safe, and fully controllable digital alternatives to maintain audience engagement without compromising their reputation.

The rise of VIs introduces critical ethical and social challenges, primarily regarding transparency and consumer trust [2]. As digital avatars blur the line between reality and simulation, brands face a moral imperative to disclose their virtual nature to avoid misleading the audience. Furthermore, VIs often project idealized physical traits, which can reinforce unrealistic beauty standards and

negatively impact the self-esteem of younger demographics [1]. Finally, their reliance on AI algorithms creates technical vulnerabilities; any system malfunction or malicious hack could result in the dissemination of inappropriate content, posing a severe threat to a brand's long-term reputation.

To demonstrate the commercial viability of VIs, the case of Lil Miquela offers compelling empirical evidence. Created in 2016, this digital persona has amassed a cross-platform audience of nearly 7 million followers by 2025 [1]. Her highly calculated digital presence includes 2.4 million followers and 1,362 posts on Instagram, alongside 3.4 million followers and 48.4 million likes on TikTok. Her strategic advertising partnership with Samsung exemplifies advanced product placement; by seamlessly integrating the brand's smartphone into her curated content and appearing alongside human celebrities in advertisements, she achieves exceptionally high engagement rates. This success highlights the capacity of VIs to build scalable communities, capture younger demographics, and interact with audiences across multiple platforms in real time.

Conversely, the ethical challenges of VIs are highlighted by a recent MANGO campaign featuring AI-generated models [2]. While technologically innovative, the use of “fake” models sparked consumer backlash over the promotion of artificial beauty ideals. This controversy illustrates a critical dilemma: brands must balance technological advancement with the need for authenticity. Ultimately, the MANGO case underscores that transparency is essential to integrate AI without eroding consumer trust.

In conclusion, virtual influencers are emerging as highly scalable and cost-effective assets for international business expansion, offering multinational corporations unprecedented cross-border marketing opportunities [2]. However, their sustainable integration requires strict global corporate social responsibility. To maintain credibility in the digital economy, brands must implement transparent AI labeling and ethical frameworks, ensuring these innovations foster authentic engagement rather than propagating deceptive or unrealistic ideals [1].

References:

1. Mazurkiewicz-Pizło Anna. Virtual Influencers (VIs) As Marketing Communication Tools. *European Research Studies Journal*, 2025, XXVIII (1) : 472-492.
2. DMEXCO, Koelnmesse. Virtual influencers: A new era in influencer marketing? (Whitepaper). Cologne: Koelnmesse GmbH.

СЕКЦІЯ 6 – МІЖКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

Олег ОБОДОВСЬКИЙ, Олександра БРАТКО
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

Сучасне міжнародне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності та загостренням конкуренції на ринку логістичних послуг Європи. Для українських компаній, зокрема для ТОВ «Нова пошта» (міжнародний бренд Nova Post), вихід на ринки ЄС вимагає докорінного перегляду традиційних підходів до управління комунікаціями. У таких умовах ефективна комунікаційна стратегія стає не лише інструментом просування, а й критичною умовою забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до нових регуляторних вимог.

Актуальність теми зумовлена активною міжнародною експансією українського бізнесу в умовах геополітичної нестабільності, що супроводжується необхідністю швидкої розбудови довіри іноземних споживачів. Зміни в ланцюгах постачання та цифрова трансформація логістичного сектору змінюють умови функціонування компаній. Як наслідок, стандартні маркетингові моделі поступаються підходам, орієнтованим на персоналізацію та високу швидкість взаємодії з клієнтом.

Метою дослідження є визначення ключових особливостей управління комунікаційною діяльністю ТОВ «Нова пошта» на зарубіжних ринках як відповіді на виклики глобального середовища.

Одним із пріоритетних напрямів управління є повна цифровізація клієнтського досвіду. Використання мобільного застосунку Nova Post дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечує кращий аналіз поведінки споживачів у різних країнах. Важливу роль відіграє кібербезпека та захист персональних даних клієнтів (відповідно до стандартів GDPR), що інтегрується у загальну стратегію управління та впливає на інвестиційну політику компанії.

Окрім цифрових інструментів, трансформація комунікацій «Нової пошти» за кордоном передбачає диверсифікацію підходів до різних сегментів аудиторії:

- Етнічний вектор: підтримка зв'язків з українською діаспорою через емоційно забарвлені комунікації.
- Локальний вектор: залучення європейських споживачів через акцент на технологічності та швидкості доставки, що свідчить про перехід до збалансованої моделі розвитку.

Зростання значення власних інновацій у сфері логістики та розвиток мережі поштоматів сприяють зміцненню позицій компанії на міжнародному ринку та зменшенню залежності від місцевих посередників. Емпіричні спостереження підтверджують, що компанії, які активно адаптують свої

комунікаційні стратегії під культурні та правові особливості конкретного ринку, демонструють вищий рівень лояльності клієнтів у довгостроковій перспективі.

Отже, управління комунікаційною діяльністю є ключовим інструментом адаптації «Нової пошти» до сучасних умов європейського ринку. Воно поєднує в собі цифровізацію, управління ризиками та глибоку локалізацію контенту. Саме такий комплексний підхід дозволяє компанії ефективно реагувати на виклики конкурентного середовища та формувати сталі переваги. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз ефективності комунікацій у різних секторах послуг залежно від рівня цифрової зрілості ринку.

Перелік використаних джерел:

1. Verbeke A. International Business Strategy. Cambridge, 2022. 608 p.
2. Peng M. W. Global Business. 5th ed. Boston, 2023. 720 p.
3. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva, 2023. 192 p.
4. Knights D., Nurse A. Cybersecurity and Business Strategy. London: Routledge, 2022. 234 p.
5. Dunning J. H. International Business and the Global Economy. Cheltenham, 2022. 384 p.

Андріана БОЖАГОРА, Наталія БАТРИН
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ МІЖНАРОДНИХ КОМАНД

Цифровізація принесла безліч можливостей для співпраці через кордони, часові пояси та культурні бар'єри. Це дозволяє охоплювати широкий спектр професіоналів з усього світу. Проте, виникли нові виклики для забезпечення ефективного спілкування у міжнародних командах. За дослідженням State Of Remote Work 2021 року, з'ясовано, що 41% віддалених працівників вважають комунікацію команди своєю найбільшою перешкодою. [1] Тому володіння діловою комунікацією у віддалених умовах є критично важливою компетенцією як для працівників, так і для компаній.

Під час спілкування в умовах віддаленої роботи можуть виникнути ряд труднощів, які посилюються культурними відмінностями. По-перше, різниця в часових поясах суперечить чіткій координації зустрічей та своєчасному реагуванню на повідомлення. Гарвардська школа бізнесу у 2024 році дослідили, що кожна додаткова година часової різниці між учасниками команди знижує частоту синхронної комунікації (телефонні дзвінки та відеочати) на 11%, а 43% відеодзвінків і нарад відбувається поза межами стандартного робочого дня хоча б одного учасника, що істотно підвищує ризик вигорання та інформаційної асиметрії [2]. По-друге, письмове спілкування є основним елементом дистанційного ділового спілкування, проте тонкощі розмовної мови не завжди

достовірно трансформуються в письмову форму. Таким чином, відсутність особистого спілкування ускладнює інтерпретацію мови тіла, міміки та інших невербальних сигналів, які часто передають важливу інформацію. Як наслідок, існує висока ймовірність неправильного тлумачення, де гумор переходить в сарказм, а прямолінійні повідомлення в різкі чи зневажливі [5].

По-третє, культурні особливості та різні стилі спілкування призводять до непорозумінь та конфліктів. Дослідження 804 міжнародних віддалених команд у 2021 році, опубліковане в *Harvard Business Review*, виявило два типи культурної різноманітності: особистісну (вік, культура, стать, володіння мовою, цінності) та контекстуальну (відмінності в економічних і політичних системах країн). Результати встановили, що особистісна різноманітність негативно впливає на командний клімат, знижуючи рівень довіри, згуртованості та задоволеності від співпраці, тоді як контекстуальна – позитивно впливає на результативність завдань, стимулюючи креативність і якість прийнятих рішень, бо працівники мають доступ до більш різноманітних баз знань та досвіду [5]. У праці «*Beyond Culture*» (1976) Едварда Холла, зображено фундаментальні культурні відмінності у сприйнятті комунікації, часу та простору. У сучасному бізнесі активно застосовуються особливості висококонтекстної культури, де значна частина інформації передається через контекст, невисловлені припущення та міжособистісні стосунки (азійські та арабські країни), та низькоконтекстної, де зміст повідомлення міститься переважно в явному тексті (США, Німеччина, Нідерланди, Скандинавія). В умовах віддаленої роботи, працівники висококонтекстних культур втрачають невербальні сигнали передачі неявної інформації, що підвищує ризик непорозумінь. Це підтверджують дані *MIT Sloan Management Review* (2024), 44% непорозумінь у міжнародних командах виникають саме через різне тлумачення стислих текстових повідомлень [6].

Також цифрова грамотність має вагомий вплив на комунікацію команди у зв'язку з різними рівнями технологічної інфраструктури та обізнаністю зі цифровими інструментами, утворюючи технологічні бар'єри. За даними МОП 2024 року, майже третина населення планети не користується інтернетом, хоча у високо розвинених країнах, доступ до мережі мають 93% населення, а у найменш розвинених – лише 27% [4]. Тому працівники з різних країн можуть мати різний технологічний досвід. Крім цього, неабияким викликом є володіння мовою компанії на належному рівні. У звіті за 2024 рік «*State of Business Communication*» сказано, що бізнес втрачає приблизно 1,2 трильйона доларів щорічно через неправильне спілкування, а працівники витрачають 236 годин на рік на повторне виконання роботи через нечіткі вказівки [1]. Учасники, з нижчим рівнем володіння мови компанії, рідше беруть слово на відеонарадах, менше проявляють ініціативу у спілкуванні, зазвичай залишаючись і частіше залишаються осторонь командної взаємодії. Зокрема, не носії мови переважно використовують формальний стиль письма, що для працівників-носіїв розглядається як холодність чи відстороненість.

Крім того, віддалені команди також стикаються з дефіцитом довіри. Згідно зі звітом *Microsoft*, 85% менеджерів не довіряють продуктивності своїх

співробітників, коли вони працюють віддалено. Це призводить до мікромеджменту зі сторони керівників, а працівники тоді менш залучені до роботи [3]. За даними Gallup «State of the Global Workplace» (2024), лише 23% працівників у глобальних командах відчувають високий рівень довіри до своїх колег з інших країн у порівнянні з 41% у монокультурних командах. Це співвідноситься із зниженням продуктивності, адже у командах з низьким рівнем довіри на 50% вищий рівень плинності кадрів та на 29% нижчу залученість [4].

Отже, ділова комунікація в умовах віддаленої роботи відіграє критичну роль в ефективному управлінні бізнесу, що потребує постійного адаптування підходів до міжнародного спілкування та створення інклюзивного, культурно чутливого робочого середовища.

Перелік використаних джерел:

1. Bitwage Team. Best Practices for Effective Communication with Remote Global Teams. Bitwage. 2025. URL: <https://bitwage.com/en-us/blog/best-practices-for-effective-communication-with-remote-global-teams> (Last accessed 08.03.2026).
2. Blanding M. Global Talent, Local Obstacles: Why Time Zones Matter in Remote Work. Harvard Business School. 2024. URL: <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/global-talent-local-obstacles-why-time-zones-matter-in-remote-work> (Last accessed 07.03.2026).
3. Challenges of Remote Teams and How to Overcome Them. *Global Expansion*. 2024. URL: <https://www.globalexansion.com/blog/common-challenges-in-managing-remote-teams> (Last accessed 06.03.2026).
4. Pacheco F. Training for cultural intelligence and communication in remote work: challenges and opportunities. *Revistadelos*. 2024. URL: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/2067> (Last accessed 07.03.2026).
5. Taras V., Baack D. Research: How Cultural Differences Can Impact Global Teams. *Harvard Business Publishing*. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/06/research-how-cultural-differences-can-impact-global-teams> (Last accessed 08.03.2026).
6. Tremblay D. Mastering Cross-Cultural Communication in Remote Teams. *Borderless*. 2025. URL: <https://www.hireborderless.com/post/mastering-cross-cultural-communication-in-remote-teams> (Last accessed 07.03.2026).

МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ КУЛЬТУРНИХ БАР'ЄРІВ

Компанії дедалі частіше співпрацюють із партнерами, клієнтами та працівниками з різних культурних середовищ, що може спричиняти виникнення непорозумінь і конфліктів. Стратегії подолання культурних бар'єрів сприяють підвищенню продуктивності та покращенню комунікацій. Тому дослідження цієї теми є важливим для формування конкурентоспроможності компанії.

Міжкультурні комунікації є важливим елементом сучасного міжнародного бізнесу, оскільки компанії співпрацюють із партнерами, клієнтами та працівниками з різних країн і культурних середовищ. У процесі взаємодії можуть виникати культурні бар'єри, спричинені відмінностями у нормах поведінки, стилях спілкування та діловому етикеті. Непорозуміння можуть призвести до конфліктів, або неправильного сприйняття.

Значний внесок у дослідження культурних відмінностей зробив нідерландський соціолог Герт Гофстеде, який розробив модель культурних вимірів (6-D Model). Його концепція дозволяє пояснити, чому люди з різних країн мислять і приймають рішення по-різному, навіть якщо вони опиняються в однакових обставинах. Замість того, щоб ділити культури, система Гофстеде показує різницю в очікуваннях. Вона пояснює, що одна й та сама дія (наприклад, суперечка з босом) в одній культурі вважається ознакою професійності, а в іншій - грубою неповагою.

Американський антрополог Едвард Т. Голл, який досліджував вплив культури на поведінку, запропонував поділ культур на висококонтекстні та низькоконтекстні. Ця концепція пояснює, скільки зусиль людина має докласти, щоб зрозуміти співрозмовника. У високо контекстних культурах інформація передається невербально або через контекст, тому слова часто бувають непрямими та багатозначними. (Японія, Китай, арабські країни) У низько контекстних культурах основний сенс закладено безпосередньо в слова, тому комунікація тут чітка та пряmlinійна. (США, Німеччина)

Ці концепції допомагають зрозуміти відмінності культурних бар'єрів і сформувані практичні стратегії їх подолання.

Головною перешкодою є мовний бар'єр, навіть мінімальні проблеми в перекладі можуть призвести до неправильного сприйняття та серйозних непорозумінь. Разом з цим, важливо враховувати комунікативні стилі тому, що в одній країні зауваження вважається конструктивною критикою, а в іншій це сприймуть як особисту образу.

Щоб позбутись цих перешкод важливо розвивати культурну обізнаність в компанії, повагу до традицій, цінностей і норм інших народів. Важливо бути відкритим до різних точок зору. Також вивчення мов або основних фраз іншої

культури покращить взаєморозуміння між партнерами, клієнтами та працівниками з різних культурних середовищ.

Міжкультурні комунікації є ключовим чинником успішності міжнародного бізнесу. Культурні бар'єри можуть ускладнювати взаємодію, але за умови розвитку обізнаності та застосування стратегій вони перетворюються на можливість для розвитку. Формування міжкультурної компетентності, адаптація комунікативних стратегій та розвиток корпоративної культури сприяють зміцненню міжнародних партнерств і підвищенню конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку.

Перелік використаних джерел:

1. Романюк О. І. Міжкультурна комунікація в міжнародному бізнесі: переваги і недоліки, виклики і перспективи. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/44935>
2. Паничок Т., Царик О. Подолання мовних бар'єрів у контексті міжкультурної комунікації. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Philology/article/view/3899>
3. Павлович О. Сутність та моделі міжкультурної бізнес-комунікації в адміністративному менеджменті. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5673>
4. Akkas N. Inclusive Strategies for Global Communication: A Narrative Review on Business Interculturalism. URL: <https://journal.idscipub.com/index.php/jmi/article/view/570/468>
5. Hall, Edward T. Beyond Culture, 1976. URL: https://monoskop.org/images/6/60/Hall_Edward_T_Beyond_Culture.pdf

Наталія БАТРИН, Дарина ГОРЕЦЬКА
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА РІВЕНЬ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

Комунікація як явище складніша, ніж може здаватися. Висловлюючи свої думки, рішення або просто обговорюючи прості теми, не врахувавши емоції співрозмовника, може призвести до конфліктних ситуацій або спровокувати недовірливі відносини серед колективу (команди). Під час кризових ситуацій, відносини між колегами відіграють важливу роль у вирішенні проблеми. Довіра, повага, активна комунікація та готовність співпрацювати є доволі вагомими частинами комунікації в колективі. Традиційна модель комунікації (суха передача фактів) у критичні моменти часто зазнає невдачі, оскільки ігнорує психологічний стан аудиторії.

Мета та завдання. Визначити роль емоційних компонентів комунікації у забезпеченні прозорості та ефективності взаємодії під час кризи.

Завдання дослідження:

1. Розкрити поняття «емоційної комунікації» в контексті антикризового менеджменту.
2. Проаналізувати, як емпатія впливає на сприйняття правдивості інформації.
3. Виокремити маркери транспарентності в емоційно забарвлених повідомленнях.

Презентація матеріалу. Емоційне спілкування в кризовому менеджменті використовує емпатію, прозорість та персоналізовані повідомлення для управління емоціями зацікавлених сторін, зменшення паніки та гніву, одночасно будуючи довіру. Ефективні стратегії включають підтвердження емоцій, використання спокійної мови та висловлення каяття для захисту репутації. Важливість емпатії та компетентності для репутації організації залежить від стадії життєвого циклу кризи. Кризи характеризуються невизначеністю та вселяють страх серед громадськості. Під час тривалої кризи споживачі відчують відчуття надзвичайної ситуації, і комунікація має допомогти їм відновити відчуття контролю. Тоді комунікація, яка виглядає потужною та компетентною, є вирішальною. Під час цієї гострої стадії кризи емоції можуть заважати демонстрації компетентності та заспокоєнню споживачів.

Згідно з дослідженням, краще підготовлені звіти не підвищують довіру, ніж готовність лідера визнати складність ситуації та сказати «Ми не знаємо всіх відповідей, але ми з вами». У своїй роботі «Dare to Lead» Брене Браун демонструє, що справжня сміливість лідера полягає в готовності бути вразливим перед командою, а не демонструвати непогрішність. Дослідження, проведене Гарвардською бізнес-школою, свідчить про те, що керівники, які відкрито визнають свої помилки, отримують більшу лояльність від своїх підлеглих. Книга Саймона Сінека «Leaders Eat Last» досягає схожих результатів; автор стверджує, що людяність керівника, а не його формальний статус, є основою психологічної безпеки команди. Дослідження Київського міжнародного інституту соціології показує, що громадяни більш високо оцінюють публічних діячів, які відкрито говорять про виклики, а не приховують свою офіційну риторику. Це особливо помітно в Україні. Таким чином, уразливість як інструмент комунікації є стратегічним вибором лідера для створення культури відкритості та відповідальності.

В емоційно забарвлених повідомленнях можна знайти певні мовні маркери, які показують, наскільки відкритим є комунікатор: визнання невизначеності (наприклад, «ми не маємо всіх відповідей»), пряме опис емоційного стану (наприклад, «це важко», «ми стурбовані») і відмова від використання евфемізмів на користь конкретних формулювань. Дослідники дискурс-аналізу виділяють три основні групи маркерів: епістемічні (що стосується знань або незнань), афективні (що відображають емоції мовця) та інклюзивні (використовуючи займенник «ми» замість віддаленого «керівництво вирішило»). Ефект автентичності, який аудиторія сприймає як щирість, а не як маніпуляцію, досягається шляхом поєднання цих маркерів у одному

повідомленні. Таким чином, транспарентність емоційного дискурсу стосується не лише змісту, але й стилю висловлювання, що демонструє готовність мовця поділитися з аудиторією як фактами, так і своєю індивідуальною реакцією на них.

Висновки. Довіра та прозорість між колективом та лідером, а також між колективом та колективом є дуже важливими аспектами під час кризових ситуацій. Без довіри та підтримки, соціум (угруповання) йдуть своїми шляхами, немає злагодженості та в результаті ефективність такої групи дорівнює нулю. Звичайна «суха» комунікація може тільки погіршити ситуацію. Потрібно враховувати емоційний стан кожного та діяти згідно до нього. Брак емоційного забарвлення в офіційних повідомленнях сприймається як відстороненість та приховування правди. Транспарентність(прозорість) неможлива без довіри, а довіра в кризі будується через емоційний резонанс.

Перелік використаних джерел:

1. Brown B Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts [Журнал]. - 2018 р.
2. Cauberghe Claeys and Keeping control: The importance of nonverbal expressions of power by organizational spokespersons in times of crisis [Журнал]. - 2014 р.
3. Sinek S Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't [Журнал]. - 2014 р.

Ігор ОНИЩУК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасні умови глобалізованого світу зумовлюють зростаюче значення міжкультурної комунікації як ключового інструменту розвитку міжнародних відносин та як необхідної умови для ефективного співробітництва в умовах динамічних змін. Глобальні технологічні трансформації, зокрема розвиток цифрових платформ і онлайн-комунікацій, суттєво розширюють можливості міжкультурної взаємодії, що, у свою чергу, обумовлює активне впровадження нових форм комунікацій у стратегії діяльності сучасних підприємств.

Міжнародні комунікації забезпечують оперативний обмін інформацією між країнами та регіонами, сприяючи співпраці, передачі знань і технологій, що стимулює інноваційну діяльність, підвищує рівень освіти та сприяє вирішенню глобальних проблем, зокрема зміни клімату та подолання бідності. Водночас вони стимулюють культурний обмін і взаєморозуміння між народами, формуючи толерантність, повагу до культурних цінностей і сприйняття різноманітності як ресурсу розвитку. Крім того, міжнародні комунікації забезпечують доступ до інформації, привертають увагу до соціальних проблем і

несправедливостей, стимулюють громадські дискусії та активність, що може сприяти змінам у політичній сфері та підвищувати ефективність прийняття рішень у контексті досягнення цілей сталого розвитку.

Серед основних викликів міжкультурної комунікації можна виділити кілька ключових аспектів. Мовні бар'єри залишаються суттєвою перешкодою для ефективної взаємодії: незважаючи на поширення англійської як мови міжнародного спілкування, різниця у рівні володіння мовою та специфіка її використання, включно з метафорами, ідіомами та регіональними варіантами, може спричиняти непорозуміння [1]. Культурні відмінності, що охоплюють цінності, традиції, комунікативні стилі та соціальні норми, впливають на прийняття рішень, ведення переговорів та виконання бізнес-операцій [2]. Стереотипи та упередження формують спрощене або упереджене уявлення про співрозмовників, ускладнюючи встановлення взаєморозуміння та знижуючи ефективність співпраці [3].

Важливу роль відіграє також невербальна комунікація: відмінності у жестах, міміці, погляді та дистанції можуть призводити до неправильного тлумачення намірів або емоцій. Психологічні бар'єри та стрес, пов'язані з культурною адаптацією, можуть знижувати ефективність взаємодії та провокувати конфлікти. Інформаційна асиметрія, що виникає через різний доступ до знань, технологій і глобальних мереж, обмежує можливості для повноцінної участі в комунікації. Крім того, етичні відмінності щодо принципів чесності, справедливості та моральних норм можуть ускладнювати досягнення консенсусу, а цифрові бар'єри та специфіка онлайн-комунікацій створюють додаткові труднощі через обмежену передачу невербальних сигналів і необхідність адаптації комунікаційних стратегій [4].

Міжкультурна комунікація є складним і багатогранним процесом, що охоплює не лише мовні та культурні бар'єри, але й психологічні, соціальні та технологічні аспекти, які слід враховувати для забезпечення ефективного міжнародного співробітництва [5].

Ефективність міжкультурної комунікації підвищується завдяки розвитку міжкультурної компетентності, що включає здатність розпізнавати, розуміти та адаптуватися до культурних відмінностей через освіту та практичні тренінги. Важливо враховувати комунікативні стилі, вербальні та невербальні особливості, рівень прямолінійності та роль ієрархії. Цифрові технології, такі як онлайн-платформи та системи перекладу, полегшують взаємодію, але потребують адаптації до онлайн-середовища [6; 7]. Принципи інклюзії та толерантності сприяють рівноправній участі всіх учасників, знижують конфліктність і підвищують ефективність співпраці.

Перелік використаних джерел:

1. Johnson, E. (2018). The Importance of Cross-Cultural Communication in International Business. *Journal of Business and Management*, 20(2), 42-49. <https://doi.org/10.9790/487X-2002014249>
2. Ivanova, M. (2020). Cultural differences and their impact on international communication. *Journal of International Business Studies*, 52(3), 389-406.

3. Zhu, R. (2019). Cross-Cultural Communication and Globalization. Journal of Multiculturalism in Education, 15(1), 27-38. <https://doi.org/10.1108/JME-06-2018-0042>

4. Li, Y. (2021). Requirements for international communication in the context of sustainable development. Sustainability, 13(5), 2771.

5. Аксьонова О.В. (2025). Стратегії міжкультурної комунікації в умовах глобалізації. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.25.173.179

6. Вергун Л. Digital Etiquette Skills as an Essential Component of Business Communication Competence. Матеріали наукового круглого столу на тему: «Глобальні перспективи розвитку України: я живу в майбутньому (Б. Гаврилишин)». Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С.26-28.

7. Verhun L. The impact of Netiquette on the Development of Professional Relationship. Тези доповідей XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. Р. 415-417.

Ігор ЦЕБУХ

Західноукраїнський національний університет

м. Тернопіль

МІЖНАРОДНИЙ ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У сучасному глобалізованому світі міжнародний діловий етикет є важливою складовою професійної компетентності менеджера. Активізація міжкультурної взаємодії, зростання мобільності капіталу та робочої сили зумовлюють необхідність володіння навичками ефективної комунікації з урахуванням культурних відмінностей. У цих умовах діловий етикет трансформується з елементу поведінкової культури в інструмент стратегічного управління міжнародною діяльністю компаній.

Міжнародний діловий етикет визначається як сукупність правил і норм поведінки, прийнятих у професійних і соціальних ситуаціях. Він охоплює процедури привітання та представлення, обмін візитними картками, дотримання статусної ієрархії, вимоги до дрес-коду, протокол ведення переговорів, особливості прийняття рішень та інші аспекти міжкультурної взаємодії. Йдеться не лише про зовнішні прояви ввічливості, а про структуровану систему регулятивних норм, що визначають формат професійної поведінки у міжнародному середовищі [1].

Особливого значення в системі міжнародного ділового етикету набуває його невербальна складова. Невербальний етикет включає жести, міміку, пози, зоровий контакт, дистанцію спілкування, тактильні та інші знаки. У семіотичному аспекті він розглядається як складна знакова система, що поєднує невербальні етикетні одиниці та правила їх використання. Взаємодія вербального й невербального компонентів визначає ефективність комунікативної поведінки, а інтерпретація невербальних сигналів часто впливає на результати переговорів більше, ніж формально зафіксовані домовленості [2].

Культурні відмінності суттєво впливають на інтерпретацію невербальних сигналів. У висококонтекстних культурах (наприклад, Японія, Китай) вагоме значення мають паузи, інтонації, міміка та підтекст, тоді як у низькоконтекстних культурах (зокрема США) домінує пряме вербальне повідомлення. Поклони, правила зорового контакту, ставлення до пунктуальності, порядок використання титулів чи обміну візитними картками варіюються залежно від країни, що потребує спеціальної підготовки суб'єктів міжнародного бізнесу [3].

Ефективне управління діловим етикетом передбачає системне врахування національних моделей поведінки. У китайському бізнес-середовищі ключовим регулятором взаємодії виступає концепція «обличчя», що зумовлює необхідність збереження статусу партнера, використання титулів та формалізованих процедур представлення. У Великій Британії домінують формальність, стриманість і чітке дотримання протоколу; дрес-код і пунктуальність є індикаторами професійної надійності. Німецька модель характеризується високим рівнем нормативності, ієрархічністю та часовою дисципліною, де навіть незначне запізнення може негативно вплинути на оцінку контрагента. Японська система ділового етикету базується на висококонтекстній комунікації, значній ролі невербальних сигналів і консенсусній моделі ухвалення рішень, у межах якої контракт розглядається як початок довготривалих зобов'язань, а не завершення переговорного процесу.

Інституціоналізація ділового етикету в системі міжнародного менеджменту потребує впровадження корпоративних кодексів поведінки, регулярного навчання персоналу міжкультурній комунікації, розвитку культурної інтелігентності та моніторингу поведінкових ризиків у міжнародних проєктах. Особливої ваги набуває управління невербальною комунікацією, оскільки відмінності в інтерпретації зорового контакту, дистанції, жестів або пауз можуть визначати результат ділової взаємодії.

Отже, міжнародний діловий етикет ХХІ століття є системно організованим комплексом норм і знаків, що регулюють поведінку суб'єктів у глобальному бізнес-середовищі. Його інтеграція в систему стратегічного управління корпорацією забезпечує підвищення ефективності міжнародних переговорів, мінімізацію транзакційних витрат, зниження репутаційних ризиків і формування стабільних партнерських відносин в умовах глобальної конкуренції.

Перелік використаних джерел:

1. Verhun L. Business Etiquette and Protocols as a Means of International Economic Relations Students' Soft Skill Development. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. 12 (68). С.93-98. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8495>
2. Сидоровська Є. А. Міжнародний невербальний діловий етикет ХХІ століття: семіотичний аспект. Культура і сучасність : альманах. 2021. №1. С. 56-61.

3. Ephraim A. Okoro. Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business: Toward a Strategic Framework for Managing Corporate Expansion. International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 16, 2012. P. 130-138.

Алла БИЧОК

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

КООПЕРАТИВНО-ІНТЕРАКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ У НАВЧАННІ ІНОЗЕМНИХ МОВ ПРИ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ПЕРЕКЛАДАЧІВ

Зростаючий інтерес та нагальна потреба в досконалому володінні іноземними мовами зумовлює популярність освітніх напрямків із підготовки фахівців-перекладачів. Домінуючим мотивом у вивченні іноземної мови як молоді, так й старших людей є прагматичний мотив, тобто оволодіння іноземною мовою за короткий термін з метою практичного застосування набутих знань у професійній діяльності та соціальній міжособистісній комунікації як в Україні, так і за її межами.

Навчання іноземних мов має свої особливості. Однією з таких особливостей є контингент слухачів, вік яких нині варіюється в середньому від 18 до 55 років. Майже у кожній групі, що налічує 10-12 студентів, майже половина – це особи віком понад 35 років. Слухачам цієї вікової категорії набагато складніше, на відміну від молоді, уявити себе в ролі учнів. Тому вони потребують більш уважного ставлення зі сторони викладача та використання таких навчальних технологій, які спроможні не травмувати їх самооцінку. Важливою передумовою успішності навчання є також створення емоційно комфортного та сприятливого мікроклімату, що забезпечить ефективне навчання та плідну співпрацю студентів різних вікових груп [1, с. 21].

Варто також враховувати таку особливість, що заняття можуть відбуватися у вечірні години, коли люди вже втомлені після напруженого дня. Крім того, заняття тривають по 5-6 академічних годин, що вимагає тривалого інтелектуального та емоційного напруження від аудиторії. Тому завданням викладача є активізація студентів, максимальне включення їх у роботу на заняттях. Щоб підтримувати увагу та інтерес протягом усього заняття, викладач змушений використовувати різноманітні активні форми навчальної діяльності, зокрема ігрові.

Враховуючи викладене вище, можна зазначити, що на заняттях з іноземної мови варто надавати перевагу використанню кооперативно-інтерактивних технологій як таких, що сприяють збереженню і стимулюванню внутрішньої та зовнішньої мотивації студентів.

Кооперативна форма навчальної діяльності – це форма організації навчання у малих групах (підгрупах) слухачів, об'єднаних спільною метою.

За такої організації навчання викладач керує роботою кожного суб'єкта навчання опосередковано, через завдання, якими він скеровує діяльність групи.

Робота в парах застосовується і як окрема технологія навчання, і як підготовчий етап до роботи в групах, що допомагає розвинути в майбутніх фахівців інтерактивні вміння й навички, тобто «інтерактивний» – «здатний до діалогу, взаємодії».

Розглянемо декілька випадків-прикладів застосування кооперативно-інтерактивних технологій на занятті з іноземної німецької мови, спрямованих на опрацювання чотирьох видів мовленнєвої діяльності в ігрових формах: читання, аудіювання, говоріння та письма [2, с. 8–24].

Читання у міні-групах.

Читання автентичних текстів є невід’ємною частиною будь-якого заняття. Тексти, що пропонуються при вивченні студентами іноземних мов, є досить великими за обсягом. Уміння за короткий термін отримувати необхідну інформацію з великого за обсягом тексту формується за допомогою переглядового читання.

Практична мета: навчити співпрацювати з іншими для досягнення спільної мети.

Аудіювання в парах.

Урізноманітнити прослуховування автентичного монологічного мовлення та змотивувати студентів бути уважнішими можна за допомогою парної роботи над завданням.

Практична мета: навчити слухати автентичний текст з метою отримання потрібної інформації, розвивати навички монологічного і діалогічного мовлення.

Виховна мета: розвивати навички співпраці з партнером.

Синхронне говоріння.

Для одночасного включення всіх учасників спілкування в активну роботу з різними партнерами можна використати прийом «карусель», що використовується для досягнення багатьох цілей. Така технологія дає змогу засвоїти лексичні та граматичні структури шляхом багаторазового повторення та «позбутися» страху перед спілкуванням з новими людьми [1, с. 24].

Писемне мовлення у міні-групах.

«Диктант у русі» використовується для перевірки правопису студентів. Він передбачає не лише індивідуальне занотовування слів, а й читання та диктування речень один одному, встановлення порядку абзаців у тексті та подальшу перевірку правопису в міні-групах – і все це здійснюється у формі гри.

Наведені приклади кооперативно-інтерактивних технологій навчання забезпечують високу індивідуальну та колективну активність студентів на заняттях й готують їх до непередбаченого мовлення. Саме парні та групові форми організації навчальної діяльності сприяють розвитку навичок міжособистісного спілкування та колективної взаємодії, породжують відповідальність й зацікавленість не лише у власному успіху, а й в колективному – в успіху інших членів групи, створюючи тим самим сприятливий та комфортний емоційний мікроклімат у групі та згуртовують слухачів.

Перелік використаних джерел:

1. Ляковська О. А. Кооперативно-інтерактивні технології навчання. *Іноземні мови*. 2015. № 1. С. 21–24.
2. Пометун О. І., Пироженко Л. В. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання : наук.-метод. посібн. К. : А. С. К., 2013. 140 с.

Аріна ПШЕНИЧНА

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль

МІЖКУЛЬТУРНА ВЗАЄМОДІЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

У ХХІ столітті міжкультурні комунікації стали одним із ключових факторів успішного ведення бізнесу. Через глобалізацію, цифровізацію та активну інтеграцію України у міжнародний економічний простір компанії дедалі частіше працюють із партнерами з різних країн [1]. У таких умовах ділове спілкування вже не обмежується знанням іноземної мови — воно передбачає розуміння культурних норм, моделей поведінки та особливостей прийняття рішень. Для порівняння можна взяти бізнес-середовище США та Японії. В американській моделі комунікації домінує прямота, швидкість прийняття рішень та орієнтація на результат. Переговори проходять динамічно, цінується ініціативність і чіткість формулювань. Натомість у Японії важливу роль відіграє контекст, ієрархія та гармонія в колективі. Рішення можуть прийматися довше, оскільки важливо досягти консенсусу. Те, що для американського партнера є проявом відкритості, для японського може виглядати як надмірна категоричність. Подібні відмінності добре видно у діяльності міжнародних компаній, наприклад, Toyota, яка працює як на азійському, так і на американському та європейському ринках. Компанія адаптує стиль управління та комунікації залежно від країни: зберігаючи японські корпоративні цінності, вона водночас враховує локальні особливості ведення бізнесу. Такий підхід демонструє, що ефективне ділове спілкування неможливе без культурної гнучкості.

Окремо варто звернути увагу на проблему інформаційного шуму. У сучасному цифровому середовищі бізнес-комунікація відбувається через десятки каналів — електронну пошту, Zoom-зустрічі, месенджери, соціальні мережі [4]. Велика кількість повідомлень часто призводить до втрати змісту або його неправильного тлумачення. У міжкультурному контексті це ускладнюється різними стилями комунікації: у деяких культурах важлива деталізація, в інших — стислий формат і чіткість. Через це навіть незначні формулювання можуть впливати на результат переговорів. Ще одним аспектом є вартість комунікаційних помилок. У міжнародному бізнесі непорозуміння можуть призвести не лише до втрати клієнта, а й до репутаційних ризиків. Саме

тому великі корпорації інвестують у тренінги з міжкультурної компетентності та розвитку soft skills.

З точки зору сучасного маркетингу, модель поведінки споживача також змінюється. Концепція CDJ (Consumers Decision Journey), запропонована консультантами компанії McKinsey & Company, показує, що рішення про покупку формується не лінійно, а під впливом багатьох контактів із брендом. У різних країнах ці «точки контакту» мають різну вагу [2;4]. Наприклад, у країнах ЄС споживачі більше звертають увагу на екологічність та соціальну відповідальність бізнесу, тоді як на інших ринках домінує фактор ціни. Також сьогодні спостерігається критичне ставлення до нав'язливої реклами та агресивних комунікаційних стратегій. У багатьох країнах набувають популярності рухи за етичну рекламу та відповідальний маркетинг. Це ще раз підтверджує, що ділове спілкування повинно будуватися на повазі до культурних особливостей та соціальних норм. Для України розвиток міжкультурних комунікацій є стратегічно важливим, особливо в умовах активної співпраці з країнами Європейського Союзу та міжнародними організаціями. Формування культури ділового спілкування, заснованої на взаємоповазі, адаптивності та відкритості, підвищує конкурентоспроможність українських компаній на світовому ринку.

Отже, міжкультурні комунікації є не просто теоретичною дисципліною, а практичним інструментом успішного ведення бізнесу. Уміння враховувати культурні відмінності, правильно обирати канали комунікації та адаптувати стратегії взаємодії стає ключовою компетенцією сучасного фахівця міжнародного профілю [3].

Перелік використаних джерел:

1. Meyer E. The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. PublicAffairs. 2024. 288 p.
2. McKinsey & Company. The Consumer Decision Journey. McKinsey Quarterly. 2009. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 11.03.2026).
3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення: 11.03.2026).
4. Edelman D. Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places. Harvard Business Review 2010. URL: <https://hbr.org/2010/12/branding-in-the-digital-age> (дата звернення: 11.03.2026).

APPROACHES TO RENDERING UKRAINIAN GEOGRAPHICAL NAMES IN ENGLISH NEWS MEDIA

In today's globalized information space, the way geographical names are rendered in media plays a crucial role not only in identifying places but also in representing national identity. Accurate naming is especially important for Ukraine, as the country's sovereignty and distinctiveness are reflected in the proper use of Ukrainian toponyms.

Historically, many English-language news outlets relied on Russian-derived forms for Ukrainian cities. For example, Odessa was commonly spelled with two "s" letters, reflecting the Russian transliteration Odessa rather than the Ukrainian Odesa. This practice, widespread in older reporting, risked distorting the perception of Ukrainian identity and reinforcing historical Russian influence in international discourse.

The issue became more significant after the full-scale Russian invasion in 2022, when Western media began to pay closer attention to Ukraine as an independent state. This shift led to a broader adoption of Ukrainian-based transliterations, emphasizing the country's distinct national and linguistic identity. As a result, news outlets gradually began updating their usage to reflect the Ukrainian standard rather than the older Russian-derived forms.

Examples illustrating this transition include:

1. Older reporting, e.g., BBC coverage of the May 2, 2014 events in Odesa, used the Russian-derived spelling Odessa [1].
2. More recent reporting now uses the Ukrainian-standard Odesa [2].
3. Other cities follow the same pattern: Kyiv instead of Kiev, Kharkiv instead of Kharkov, Lviv instead of Lvov, as specified by the official transliteration rules [3].

This evolution in media practice highlights the importance of accurate transliteration not only for clarity and consistency but also for reinforcing Ukraine's national identity on the international stage. Translating brief news articles also presents unique challenges, especially in ensuring the correct use of Ukrainian names in English-language reporting [4]. Ensuring that Ukrainian names are used correctly in English-language reporting helps to resist outdated Russian-centric norms and affirms the country's sovereignty in global discourse.

References:

1. BBC News. (2014, 3 травня). Ukraine crisis: Dozens killed in Odessa fire amid clashes. URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-27259620> (Last accessed 08.03.2026).

2. BBC News. (2025, 23 грудня). Russia escalates attacks on key Ukrainian region of Odesa. URL: <https://www.bbc.com/news/articles/cdxe8yqlvgzo> (Last accessed 08.03.2026).

3. Кабінет Міністрів України. (2010, 27 січня). Постанова №55 “Про впорядкування транслітерації українського алфавіту латиницею”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2010-%D0%BF#Text> (Last accessed 08.03.2026).

4. Verhun, L. Peculiarities of translation of short news reports from English into Ukrainian. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: тези доп. XV Міжнар. наук.-практ. конф. молод. учених і студ. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 225-226.

Laryssa VERHUN
West Ukrainian National University
Ternopil

EMPATHY AS A RESHAPING ELEMENT OF BUSINESS COMMUNICATION ETIQUETTE IN UKRAINE DURING THE WAR

During wartime, Ukrainian enterprises face significant communication problems that require an emphasis on empathy needed to understand and support employees during times of stress. Under conditions of extreme uncertainty, businesses began to prioritize safety and well-being as immediate and unconditional concerns [7]. With that said, empathy comes to the fore as a central value reshaping business communication etiquette in the workplace in Ukraine.

Empathy, defined as the ability to understand, share, and respond to the feelings and perspectives of colleagues, contributes to positive performance outcomes [2; 3]. According to the recent research of Gentry, Weber, and Sadri (2016), empathy belongs to the skills in high demand in today`s working environment [2]. Employers increasingly recognize the need for empathetic communication, especially in times of crisis.

Wanner and Pavlenko highlight how, since 2014, empathy has played a crucial role in helping Ukrainians confront and endure the stress and atrocities of war [6]. Furthermore, the research of Vallette d’Osia and Meier (2024) proves that using empathy in a balanced and beneficial way is of vital importance both in theoretical development and in practical workplace contexts [3].

Within Ukrainian companies during wartime, business communication etiquette plays an important role in maintaining stability, with corporate communication to ensure a high level of employee morale. Consequently, demonstration of empathy and fostering a safe, encouraging environment can help achieve this goal. Emphasis on empathy can help companies create a culture of trust and resilience.

Given these considerations and recognising that it is of vital importance to raise students` awareness of empathy within workplace business communication norms,

we need to address the question of how business etiquette and protocol are taught to business students in this respect. Incorporating empathy as a part of a module into the course of business etiquette and protocol can provide students with more efficient preparation for communication in the turbulent business environment.

Notwithstanding, universities adapt to the changing environments and offer, for instance, modules that develop students' understanding of digital business etiquette in international contexts [1; 4; 5], it remains essential to integrate components that address organizational communication norms during wartime, with a particular emphasis on empathy. The inclusion of empathy in the "Business Etiquette and Protocol" can add value to the students' skills and competencies and help them navigate complex, sensitive situations during times of stress and uncertainty.

References:

1. Вепрун Л. Digital Etiquette Skills as an Essential Component of Business Communication Competence. Матеріали наукового круглого столу на тему: «Глобальні перспективи розвитку України: я живу в майбутньому (Б. Гавришин)». Тернопіль: ЗУНУ. 2023. URL: С.26-28. <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/311c57ff-b43b-424e-ba22-cfe8df06f735/content#page=26> (Last accessed 20.02.2026).
2. Gentry W. A., Weber T. J., & Sadri, G. Empathy in the workplace: A tool for effective leadership. 2016. <https://doi.org/10.35613/ccl.2016.1070>
3. Vallette d'Ossia, A., & Meier L.L. Empathy in the Workplace: Disentangling Affective from Cognitive Empathy. *Occup Health Sci* 8, 883–904. 2024. <https://doi.org/10.1007/s41542-024-00197-9>
4. Verhun L. Business Etiquette and Protocol as a Means of International Economic Relations Students' Soft Skill Development. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. 12 (68). С.93-98. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8495>
5. Verhun L. The impact of netiquette on the development of professional relationship. Тези доповідей XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ЗУНУ. 2025. p.415-417.
6. Wanner C, & Pavlenko V. Cultivating an empathic impulse in wartime Ukraine. In *Conversations on Empathy*. Routledge. 2023. <https://doi.org/10.4324/9781003189978-10>.
7. Yurkova O., Smola Y., & Kasianchuk V. Informal communications in the conditions of the Russian Ukrainian war. *Information & Communication Technologies Journal*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291125004309> (Last accessed 20.02.2026).

PEDAGOGICAL APPROACHES TO TEACHING BUSINESS ENGLISH

For a long time, researchers have been focusing on innovative pedagogical approaches to teaching business English in more globalized and digitally mediated learning environments, which have new practical implications. Business English instruction must go beyond traditional language teaching approaches to include real-world communication exercises, intercultural competency, and industry-specific literacy as global trade grows. The study looks at how case-method education, task-based learning (TBL), project-based learning (PBL), and simulations might improve students' communication skills in actual corporate settings [2, 3, 6, 7].

It is important to emphasize the integration of real materials, such as corporate reports, marketing campaigns, and business media from organizations like Harvard Business School and publications like *The Financial Times*, to develop critical reading, negotiation, and presentation skills. It is possible doing this by drawing on classroom-based research and practitioner experience. Additionally, it is effective to take into account how digital tools and AI-powered platforms support learner autonomy, formative evaluation, and collaborative learning [9].

Training in intercultural communication receives special attention, with a focus on pragmatic ability, genre awareness, and strategic language use in international contexts. The study makes the case that a change from grammar-centered education to performance-based evaluation in line with professional competences is necessary for successful business English pedagogy.

The findings suggest that learner-centered, experiential, and mixed approaches greatly increase students' confidence, engagement, and preparedness for the workforce. The good suggestion for teachers and curriculum designers is looking to match business English instruction with the demands of modern corporate communication.

Learners can enhance both linguistic correctness and strategic communicative competence by extending Business English instruction through experiential techniques. A more thorough examination of how Task-Based Learning (TBL), Project-Based Learning (PBL), case-method training, and simulations improve students' efficacy in actual business settings is provided below. For example, with task-based learning, the emphasis is shifted from practicing language forms to finishing important business activities. Negotiating a contract, handling a client complaint, creating an executive summary, and performing a performance assessment are some of the tasks that could be assigned in a business English school [1, 3, 6, 7, 8].

Project-Based Learning involves students in long-term, group projects like creating a corporate social responsibility campaign, starting a fictitious firm, or creating a market entry strategy. Students gain the ability to analyze and create professional discourse that is in line with industry standards by working with real

resources, such as annual reports or market analysis from publications like The Financial Times.

PBL, as opposed to isolated language exercises, promotes autonomy and mimics long-term corporate communication procedures. This method strengthens learners' ability to communicate complex ideas concisely—an essential competence in boardroom or managerial contexts.

The case-method approach, which is popular in business education, gives students real-world or modified corporate problems that call for analysis and judgement. This approach improves students' capacity to express complicated concepts succinctly, which is a crucial skill in administrative or boardroom settings [1,2].

Business settings like investor meetings, performance reviews, crisis management briefings, and international negotiations are all replicated in simulations. Soft skills like intercultural sensitivity, persuasive delivery, and leadership presence can be cultivated very effectively through simulations [8].

To sum up, these methods present business English as professional practice rather than as a subset of general English. In addition to improving their language accuracy, learners also develop into more self-assured, astute, and context-aware communicators.

The capacity to understand context, negotiate meaning, manage relationships, and accomplish goals is ultimately what determines communicative performance in business.

References:

1. Ali R., Afzal A., Shakil S., Sultan A., Babar S., Rehman J., Malik M.G.R, Qadir M.S., Khan S., Saeed S. (2025). Transforming Education: Case-Based Integrated Learning Development and Implementation - A Mixed Methods Study at a Private Medical College. 13(1):49-58. doi: 10.30476/jamp.2024.104285.2048
2. Batryn N. (2023). Pedagogical Strategies of Teaching Leadership in Foreign Resources. *Perspectives and Innovations in science*. No 15 (33). P. 17-27.
3. Chaudhry, A. (2023). Leadership, Diversity, and Academic Performance: An Investigation of Team-Based Learning. *Journal of Education for Business*, 98(1), 9–16. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1080/08832323.2021.2009754>
4. Germain-Thomas P., Lafarge C., Sidibe D. (2019). Collaborative role-play design: Teaching negotiation through a novel Student–Business partnership. *Negotiation Journal*, 35(3), 387-402.
5. Godsk, M., Møller, K.L. Engaging students in higher education with educational technology. *Educ Inf Technol* 30, 2941–2976 (2025). <https://doi.org/10.1007/s10639-024-12901-x>
6. Grobler, A., & Flotman, A.-P. (2021). Servant leadership, team-based learning and hope and optimism: A sectoral comparative study. *South African journal of business management*, 52(1).
7. Lee, J., Horsfall, D., & others. (2023). Learning to collaborate in a project-based graduate course: A multilevel study of student outcomes. *Research in Higher Education*, 64, 123–145. <https://doi.org/10.1007/s1116>

8. Liu, Y., & Zhang, W. (2022). Experiential approaches to leadership education: The role of simulations and role-play in developing leadership competencies. *Journal of*

9. Wang, W., Lin, C.-J., Lee, H.-Y., & Wu, T.-T. (2024). Integrating AI-driven feedback and virtual reality simulations in virtual leadership classrooms: Enhancing psychological skill development. *Journal of Educational Technology & Society*, 27(3), 45–58.

TAN LIN, Olekciy VOITENKO
West Ukrainian National University
Ternopil

MANAGING BUSINESS MODEL INNOVATION IN THE ERA OF DIGITAL PLATFORMS FROM VALUE CHAIN LOGIC TO ECOSYSTEM ORCHESTRATION

The pervasive digitalization of economic activity has rendered traditional approaches to business model management increasingly inadequate. For decades, the dominant logic of value creation rested on linear value chain architectures in which firms captured value through sequential optimization of internal activities and bilateral supplier-buyer relationships [1]. The emergence of digital platforms – from transaction-facilitating marketplaces to complex multi-sided ecosystems – has fundamentally disrupted this logic by introducing networked, data-driven, and dynamically reconfigurable models of value creation and capture [2]. Organizations across industries now face a strategic imperative not merely to adopt digital technologies but to reconceive the very architecture of their business models around platform-based and ecosystem-oriented principles. Yet the managerial challenge of orchestrating this transition remains insufficiently theorized. Existing literature offers robust descriptions of platform business models as static configurations but provides limited guidance on the dynamic processes through which established organizations can systematically innovate their business models in response to digitalization pressures. This gap is particularly consequential for firms operating in transitional and emerging economies, where institutional constraints, digital infrastructure asymmetries, and legacy organizational structures create additional layers of complexity for business model transformation.

The study identifies three distinct pathways through which organizations reconfigure their business models in response to digital platform dynamics [3]. The augmentation pathway involves layering digital capabilities onto an existing value chain architecture without fundamentally altering the firm's value proposition or revenue logic; examples include the digitalization of customer interfaces, implementation of predictive analytics in supply chain management, and deployment of IoT-enabled service monitoring. The hybridization pathway entails the simultaneous operation of a traditional value chain model and a nascent platform model, requiring managers to balance resource allocation, performance metrics, and organizational identities across fundamentally different logics of value creation. The

transformation pathway represents a comprehensive shift toward a platform-centric business model in which the organization repositions itself as an ecosystem orchestrator, deriving value primarily from facilitating interactions among complementary participants rather than from proprietary production or service delivery. The study argues that pathway selection is not a purely strategic choice but is constrained by the organization's existing resource base, industry structure, and institutional environment, and that misalignment between the chosen pathway and these contextual factors is a primary cause of failed business model innovation initiatives [4].

Drawing on the dynamic capabilities perspective [5], the study isolates four capability clusters that are essential for effective business model innovation management in digitalizing environments. Digital sensing capability refers to the organization's capacity to systematically monitor technological trajectories, platform market dynamics, and emerging customer behavior patterns through data-intensive environmental scanning. Business model design capability encompasses the managerial and analytical competencies required to conceptualize, prototype, and evaluate alternative business model configurations, including the ability to articulate platform value propositions, define multi-sided pricing structures, and design ecosystem participation rules. Reconfiguration capability captures the organization's ability to reallocate resources, restructure processes, and modify governance arrangements in response to business model experimentation outcomes, a capability that is particularly demanding during the hybridization phase when legacy and emergent models coexist. Finally, ecosystem governance capability addresses the firm's capacity to attract, coordinate, and retain ecosystem participants through a combination of technological standards, contractual arrangements, and relational governance mechanisms [6]. The analysis demonstrates that these capabilities are hierarchically ordered: digital sensing enables informed design, design enables purposeful reconfiguration, and reconfiguration creates the structural conditions for ecosystem governance.

The study proposes a four-phase management model that provides actionable guidance for organizations undertaking business model innovation under digitalization [7]. The diagnostic phase involves a structured assessment of the organization's current business model architecture, digital maturity, and competitive positioning relative to platform-driven competitors, culminating in the identification of the most appropriate transition pathway. The experimentation phase entails the design and execution of controlled business model experiments – minimum viable platforms, pilot ecosystem partnerships, or digital service extensions – that generate learning about customer responses, partner dynamics, and technical feasibility without committing the organization to irreversible strategic choices. The scaling phase focuses on the selective amplification of validated business model innovations, requiring decisions about organizational structure (dedicated platform units versus integrated operations), investment sequencing, and performance measurement systems that capture both traditional efficiency metrics and platform-specific indicators such as network effects, participant engagement, and ecosystem health. The institutionalization phase addresses the embedding of the new business model

logic into organizational routines, incentive structures, and strategic planning processes, ensuring that the innovation is sustainable beyond the initial implementation team and resilient to organizational inertia. The model emphasizes that iteration between phases is not a sign of failure but an inherent feature of business model innovation in complex digital environments.

References:

1. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
2. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company.
3. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Pearson Education.
4. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.
5. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
6. Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.
7. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons.

Tetiana BUCHYNSKA
West Ukrainian National University
Ternopil

CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN MANAGING GLOBAL TEAMS

As the global economy continues to expand, organizations increasingly rely on international teams whose members come from diverse cultural, linguistic and social backgrounds. Global teams allow companies to drive innovation, productivity and success. However, cultural differences may also create communication barriers, misunderstandings and conflicts that require a deep understanding of cultural differences and peculiarities of cross-cultural communication. Therefore, cross-cultural communication has become a crucial competence in managing global teams effectively.

Cross-cultural communication refers to the process of exchanging information between individuals who belong to different cultural backgrounds. Cultural values influence how people perceive authority, express opinions, manage time and interpret messages. For example, some cultures prefer direct and explicit communication styles, while others rely on indirect expressions and contextual cues. When these

differences are not understood, they may lead to misinterpretation of intentions and reduced team performance. Research indicates that communication breakdowns in global teams often occur due to differences in communication styles, language proficiency and cultural expectations regarding hierarchy and decision-making [1,3].

One of the most common challenges in managing global teams is the language barrier. Although English is widely used as the corporate language in multinational companies, employees may have different levels of language proficiency. This may cause misunderstandings or limit participation in discussions. Additionally, non-verbal communication such as gestures, facial expressions and silence may have different meanings across cultures. Studies show that misinterpretation of non-verbal cues is a frequent source of conflict in multicultural teams. Another important challenge is the difference in cultural attitudes toward leadership and decision-making. In some cultures, employees expect hierarchical leadership and clear instructions from managers, while in others participative leadership and collective decision-making are preferred. These differences can influence the dynamics of global teams and affect cooperation among members. Effective managers must therefore develop cultural awareness and adapt their leadership style to different cultural contexts [4].

To address these challenges, organizations implement various strategies aimed at improving cross-cultural communication. One of the most effective approaches is cultural intelligence development, which refers to the ability to understand and adapt to different cultural environments. Leaders with high cultural intelligence are more capable of interpreting cultural differences, building trust among team members, and creating inclusive communication practices. Research shows that culturally intelligent leaders contribute significantly to team cohesion and organizational performance in multinational companies. Another important strategy is cross-cultural training. Training programs help employees understand cultural norms, communication styles and business etiquette in different countries. Such programs also encourage openness and respect for diversity, which strengthens cooperation within global teams. Empirical studies confirm that employees who participate in intercultural training demonstrate better collaboration and higher levels of team integration [2].

Digital communication technologies also play a crucial role in managing global teams. Virtual collaboration platforms, video conferencing tools and shared project management systems allow team members to communicate despite geographical distance and time zone differences. Researchers emphasize that successful global virtual teams often use clear communication protocols and encourage openness and knowledge sharing among members. In addition, managers should establish clear communication rules within international teams. This includes defining common goals, ensuring transparency in decision-making and encouraging active participation from all members regardless of cultural background. Creating an inclusive communication environment helps reduce cultural misunderstandings and increases trust among team members [5].

In conclusion, cross-cultural communication plays a fundamental role in managing global teams in modern international organizations. Cultural differences in language, communication styles and leadership expectations may create significant

challenges for collaboration. However, through the development of cultural intelligence, cross-cultural training and the effective use of communication technologies, organizations can transform cultural diversity into a competitive advantage. Effective cross-cultural communication not only improves team performance but also strengthens international partnerships and enhances organizational competitiveness in the global business environment.

References:

1. Erfan M. The Impact of Cross-Cultural Management on Global Collaboration and Performance // *Advances in Human Resource Management Research*. 2024. Vol. 2, No. 2. P. 102–112. DOI: <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i2.261>. URL: <https://advancesinresearch.id/index.php/AHRMR/article/view/261/122>
2. Guan X. Bridging cultures: A comprehensive analysis of cross-cultural communication // *Proceedings of the 3rd International Conference on Social Sciences and Humanities and Arts*. Paris: Atlantis Press, 2024. P. 132–138. DOI: https://doi.org/10.2991/978-2-38476-259-0_16 URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/ssha-24/126000938>
3. Hwang J. Cross-cultural communication in global teams: Challenges and effective strategies // *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2025. Vol. 26, No. 1. P. 3146–3157. DOI: 10.30574/wjarr.2025.26.1.1428. URL: https://journalwjarr.com/sites/default/files/fulltext_pdf/WJARR-2025-1428.pdf
4. Mahmoud R. S., Kamil S. A., Mohammed M., Madhi Z. J. Cross-cultural leadership approaches for managing diverse workforces globally // *Journal of Ecohumanism*. 2024. Vol. 3, No. 5. P. 682–699. DOI: <https://doi.org/10.62754/joe.v3i5.3931>. URL: https://www.researchgate.net/publication/383764365_Cross-Cultural_Leadership_Approaches_for_Managing_Diverse_Workforces_Globally
5. Yousef K. Intercultural communicative competence in virtual and face-to-face teamwork // *Organizacija*. 2024. Vol. 57, No. 2. P. 139–150. DOI: <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0010>. URL: <https://reference-global.com/download/article/10.2478/orga-2024-0010.pdf>

Andriana KUCHMII
West Ukrainian National University
Ternopil

TRANSLATION AS A TOOL OF SOFT POWER IN INTERNATIONAL DIPLOMACY AND INTERNATIONAL RELATIONS

Introduction. In modern international relations, translation and communication with different audiences around the world is not only a necessary component and subject, but also takes the form of soft power. In the context of globalization and the formation of a new world order, the interpretation and translation of speeches by various political leaders make a significant contribution to shaping the agenda. Both

the media and public diplomacy play an important role in shaping a positive image of a country on the international stage.

Relevance. The relevance of this topic lies in the growing coverage of international events and international politics through social media. Accurate translation and correct coverage help the global community to correctly perceive and respond to the political rhetoric of a particular message. This is particularly important in times of information warfare, war, and conflict.

Objective. The objective of this study is to analyze public diplomacy and translation and to determine its role and influence in the system of international relations.

Presentation of material. The concept of “soft power” was introduced into scientific use by Joseph Nye. According to his definition, it is a way for a country to achieve the desired result through attractiveness, persuasion, and the formation of a positive image, without the use of force [1]. Historically, the idea of openness and diplomacy emerged after World War I, thanks to Woodrow Wilson, who insisted on openness in politics to society. Later, after the end of World War II, the “Voice of America” radio channel was created as an example, promoting the ideas of democracy around the world at that time. However, promoting democratization is only one part of public diplomacy at that time. Establishing direct contact with the public and numerous non-governmental organizations remains important. Establishing links and communication with the media is relevant and more significant. Historical events and current events are telling examples. Numerous speeches and press conferences by political leaders are immediately translated into other languages to convey information to the international community [4]. In particular, Volodymyr Zelenskyy's address to the US Congress at the beginning of the full-scale invasion contained the following: "Remember Pearl Harbor. The terrible morning of December 7, 1941. When your sky was black with planes attacking you. Remember September 11. The terrible day in 2001 when evil tried to turn your cities into a battlefield." [2]. This is an incredibly important aspect of using historical events to reinforce the emotional context. Official statements by political leaders or people involved in politics on social media are published not only in the national language so that citizens of the country can understand the information, but also in English to convey the message to the international community [3].

The use of different terms by the media directly influences people's reactions and perceptions. In particular, the use of terms such as “war,” “conflict,” and “invasion” elicits slightly different reactions. The term “invasion,” in particular, emphasizes a clear violation of national borders and international law. Well-known international media outlets (CNN, BBC News), using different interpretations, can provide both emotional coloring and outrage, as well as reduce pressure from countries.

To harness the soft power of language, it is often necessary to move beyond translation and use transcreation, which involves linguistic, cultural and emotional adaptation of texts [5; 6]. In the context of diplomacy and international relations, transcreation allows for more effective transmission of political messages and ensures a deeper understanding among target audiences.

Conclusion. The use of soft power in public diplomacy and the media is a key element in shaping a country's foreign policy image. In the 21st century, with the spread of globalization and technology, soft power is and will be an integral part of policy-making, influencing through beliefs and values, communicating messages through the global Internet, and inevitably closely linked to translation.

References:

1. Nye, J. S., Jr. Soft power. *Foreign Policy*. (80). 1990. 153–171. JSTOR 1148580. URL: <https://www.yumpu.com/en/document/view/3291558/soft-power-authors-joseph-s-nye-jr-source-foreign-policy> (Last accessed 08.03.2026).
2. Коріновська, А. "Згадайте Перл-Харбор та 11 вересня": Зеленський звернувся до Конгресу США. URL: <https://suspilne.media/218192-zelenskij-zvertaetsa-do-kongresu-ssa-nazivo/> (Last accessed 08.03.2026).
3. Bakayevich, Y., Instruments of “soft power” in the context of the Russian-Ukrainian war, pp. 104-110, 2023 URL: <https://intcom.kubg.edu.ua/index.php/journal/issue/view/21/9> (Last accessed 08.03.2026).
4. Slisarenko, I. Theory and practice of “soft power” in international relations, Ukrainian scientific journal “OSVITA REGIONU”. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/24> (Last accessed 08.03.2026).
5. Вергун, Л. Транскреція як засіб міжкультурної комунікації. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку : вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів. Тернопіль : ТНЕУ. 2016. С. 170–171.
6. Verhun, L. Transcreation as an emerging trend in translation industry. Франкофонія в умовах глобалізації і полікультурності світу : збірник тез VI Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль : ТНПУ імені Володимира Гнатюка. 2024. С.87-90.

Sofia ZAREMBA
West Ukrainian National University
Ternopil

CULTURAL SENSITIVITY AND ETIQUETTE IN CROSS CULTURAL COMMUNICATION

Adapting to a new culture – whether working abroad or collaborating with diverse team members at home – can be challenging. Although the global business environment is reducing the distinction between domestic and international assignments, cultural differences remain difficult. Cultural sensitivity helps ease this adjustment.

Cultural sensitivity means being aware of and accepting cultural differences, withholding judgment, and dealing effectively with cross-cultural practices. It is essential in international working relationships, especially in business and

government, where culturally sensitive employees are often more effective and competent in negotiation. Understanding cultural nuances in body language, speech patterns, and customs improves communication with colleagues, partners, and customers. Cultural misunderstandings can cause conflict, poor communication, and discrimination. In contrast, culturally sensitive practices promote inclusion, cooperation, and better results in diverse environments. For example, while a handshake is common in Western culture, in Thailand a wai is used instead.

However, several challenges limit the implementation of cultural sensitivity. Stereotypes and prejudice can lead to biased attitudes and interactions, while language barriers and differences in communication styles may cause misunderstandings. Resistance to change and deeply rooted beliefs can also prevent individuals and organizations from adopting inclusive practices. Leaders play a key role in promoting diversity and encouraging cultural awareness. To develop cultural sensitivity, individuals and organizations should focus on education and training, self-reflection, active listening, building relationships with diverse groups, and seeking feedback. These strategies help reduce bias, improve communication, and strengthen understanding in multicultural settings.

Cultural sensitivity in international business is directly linked to proper business etiquette. A lack of cultural awareness or inappropriate behavior can damage trust, harm relationships, and lead to financial losses. Therefore, understanding and following the business etiquette of a partner's country is essential for successful cooperation.

Respecting established traditions demonstrates professionalism and respect, strengthening credibility in international negotiations. Simple practices reflect this sensitivity: providing a translated business card, translating key documents, and using an interpreter during initial meetings to avoid misunderstandings.

Thus, cultural sensitivity and business etiquette together ensure clear communication, mutual respect, and effective international business relationships.

The main cultural differences that influence conflict in organizations are religion, communication, gender, and values. These factors shape how people behave, react, and interact with others.

Religion influences attitudes, identity, and commitment to beliefs. Conflict may arise when organizational policies focus on one religious practice and fail to accommodate others. Communication is central to many conflicts. Miscommunication, different language use, and diverse communication styles often lead to misunderstandings and strained relationships between individuals or groups from different cultural backgrounds. Gender also influences conflict, as males and females may react differently in certain situations. Stereotyping and gender discrimination further contribute to tension within organizations. Values represent what individuals consider important in their daily lives. Since people uphold different values and objectives, conflicts occur when these principles are challenged or do not align with others.

Intergroup, intragroup, and intercultural conflicts are particularly influenced by these cultural differences. Intercultural conflict arises from mismatched beliefs, incompatible goals, and misunderstandings between people from diverse cultures. A

lack of awareness of other people's cultural forms of communication leads to breakdowns in communication and strained relationships.

Insufficient knowledge of cultural etiquette and sensitivity to religion, communication styles, gender differences, and values contributes to misunderstandings and increases the likelihood of conflict in multicultural environments.

References:

1. Balzer H. Understanding Cultural Sensitivity in Communication Practices. Journal of Mass Communication & Journalism. 2024 URL: <https://www.hilarispublisher.com/open-access/understanding-cultural-sensitivity-in-communication-practices.pdf>

2. The International Business Etiquette Guide. Foreign Translations. URL: <https://rtu.businesscommunicationnetwork.com/files/2011/06/International-Business-Etiquette.pdf>

3. How Cultural Differences Influence Conflict Within an Organization: A Case Study of Near East University. International Journal of Organizational Leadership 8. 2019. URL: https://ijol.cikd.ca/article_60478_2a963d8f2a9974d187a230a395c68150.pdf

4. Winston S. What is Cultural Sensitivity and How Does it Develop?. Global Cognition. 2021. URL: https://www.globalcognition.org/what-is-cultural-sensitivity/#:~:text=Cultural%20sensitivity%20is%20the%20ability%20to%20be,ove,rseas%20*%20Working%20with%20diverse%20team%20members

Anzhelika STELMAKH

West Ukrainian National University
Ternopil

APPROACHES TO TRANSLATING US ELECTORAL TERMINOLOGICAL REALIA INTO UKRAINIAN

Formulation of the problem: In the modern world, where a significant role is given to international interactions, mutual understanding and the construction of a universal civil society, the process of globalization is gaining new momentum, which is clearly manifested in linguistic aspects. One example of this phenomenon is realia - words that denote objects, concepts, historically formed cultural features, traditions, characterised for a particular people of the country, which are not found in the vocabulary of other regions. The translation of such words and phrases requires expert consultation and a deeper study of the prerequisites for their emergence.

Goal: To analyze and consider methods and approaches to translating electoral terminology of the USA using the example of the state of Oregon.

To achieve the goal, we need to identify key features of the terms translation and concepts used in the electoral system of the state of Oregon, America as well as to

investigate how the existence of certain words in the lexicon of the US voters affects electoral processes involving representatives of other nationalities.

Presentation of the material. For a large part of the world's population, especially in the conventionally divided West, the United States of America are an example to follow in promoting democratic values, liberal views, civic principles and universally recognized human rights. At the same time, the procedure for electing the head of state, which is carried out through indirect elections, is subject to world-wide criticism. In this situation, the candidate elected by a majority of voters does not necessarily become the winner - the final decision is made by the Electoral College, represented by the appropriate number of delegates from each state. [1]

Of particular note is Oregon, where, in order to ensure transparency in elections and to provide equal opportunities for all citizens, regardless of their level of English proficiency or place of residence, the Secretary of State's office translated voting materials into the languages of voters, including foreigners. To satisfy this need, a Translation Advisory Council was convened - volunteers representing the ethnic, linguistic, and cultural diversity of Oregon voters, who worked with the county's bilingual election staff, translators, and election office staff to adapt a multilingual glossary of key U.S. election terminology to Oregon's election terminology and procedural elements. Council members review the text on each of the voter brochures before voting begins to ensure the accuracy of the translation, consideration of the cultural and historical segment, and the appropriateness of the grammatical constructions used.

If we analyze the content of this glossary, we can conclude that most of the words here are translated using such types of rendering as transcoding - the word "argument" is translated into Ukrainian as "аргументи" (justification), word-to-word translation - the phrase "candidate statement" means "заява кандидата" (a candidate's application), and contextual substitution, for example, "drive-up ballot drop box", which is "скринька для збору бюлетенів з під'їздом на машині" (a box for collecting ballots with a drive-up entrance). [2]

It is worth noting that transcreation and localization play a role in rendering the meanings of US electoral terminological realia from English into Ukrainian. A combination of transcreation and localization ensures that the content is tailored to the linguistic and cultural norms of the target audience [3; 4]. They help make the concepts accessible and meaningful.

Conclusions. The central idea behind the realia of the US electoral system is its rich cultural and ideological background, hidden in the long history of the country's emergence and development. The activities of the Secretary of State's office in Oregon demonstrate the government's commitment to ensuring the transparency of America's electoral system at the local level and its openness to voters.

References:

1. What is the Electoral College? *NATIONAL ARCHIVES*. 2025. URL: <https://www.archives.gov/electoral-college/about> (Last accessed 10.03.2025).
2. Ukrainian Elections Glossary. *Oregon Secretary of State Elections Division*. 2025. URL: <https://surl.li/eumdpz> (Last accessed 09.03.2025).

3. Вергун, Л. Транскреация як засіб міжкультурної комунікації. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку : вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів. Тернопіль : THEU. 2016. С. 170–171.

4. Verhun, L. Transcreation as an emerging trend in translation industry. Франкофонія в умовах глобалізації і полікультурності світу : збірник тез VI Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль : ТНПУ імені Володимира Гнатюка. 2024. С.87-90.

Oleh CHUKHNII, Ruslana LUTSIV
West Ukrainian National University
Ternopil

INTERPRETING STRATEGIC COMMUNICATION IN INTERNATIONAL BUSINESS THROUGH SUN TZU'S THE ART OF WAR

In the contemporary international business environment, communication strategy has become one of the decisive factors influencing a company's competitiveness, reputation, adaptability, and long-term sustainability. Globalization, digitalization, and the increasing complexity of cross-border interaction require companies to move beyond traditional promotional communication toward more flexible, intelligence-based, and strategically coordinated approaches. In this context, classical strategic thought, particularly Sun Tzu's *The Art of War*, remains highly relevant for modern business analysis [6]. Although originally conceived as a military treatise, this work has long been applied to management, leadership, negotiation, and market competition. Its conceptual value for corporate communication lies in its emphasis on knowledge, timing, adaptability, indirect influence, and strategic positioning.

The growing scholarly interest in applying Sun Tzu's ideas to business is evident which can be productively interpreted within the sphere of business practice, especially in relation to competition, strategic planning, and managerial decision-making [3, 6]. This approach is particularly relevant in the international environment, where communication is not merely a supporting function but a strategic resource that shapes market behavior, partner relations, public trust, and brand legitimacy. Modern companies do not compete only through products or prices; they also compete through narratives, reputation, symbolic positioning, and communicative adaptability.

One of the central ideas of Sun Tzu is the importance of knowing oneself as well as the other side. In the context of company communication strategy, this principle may be interpreted as the need to understand both internal corporate identity and the expectations of external audiences. International firms must be able to assess their own strengths, values, and communication goals while also analyzing competitors, consumers, partners, regulators, and media environments in different countries. Such strategic awareness becomes especially important in the digital age, when

communication occurs in real time and across multiple platforms. In this regard, the research of Ruslana Lutsiv, Maryna Sokolenko, and Nataliia Lukianenko highlights the role of digital technologies in enhancing competitiveness, which is directly relevant to the transformation of contemporary corporate communication in international markets [1].

Another important principle of *The Art of War* is the idea of achieving results without direct confrontation. In military terms, Sun Tzu values victory gained through superior strategy rather than destructive conflict. In corporate communication, this principle can be applied through the use of soft influence, reputation-building, trust-based stakeholder engagement, and persuasive strategic messaging. In international business, companies often gain advantage not by entering aggressive public disputes, but by strengthening legitimacy, building long-term relationships, and shaping favorable perceptions among diverse audiences. Thought leadership, public diplomacy, sustainability narratives, partnership communication, and employer branding may all be viewed as instruments of such indirect influence. Therefore, Sun Tzu's logic helps explain why communication can function as a form of strategic power in global markets.

The relevance of Sun Tzu's strategic thinking is also visible in the principle of flexibility. He repeatedly stresses that effective strategy depends on adaptation to circumstances rather than rigid adherence to predetermined models. This idea is highly significant for multinational companies, whose communication strategies must operate across different linguistic, cultural, political, and institutional environments. A message that is appropriate in one country may be misunderstood or rejected in another. Consequently, international communication strategy requires a balance between consistency of corporate identity and sensitivity to local context. Flexibility in this sense does not mean inconsistency; rather, it means the ability to preserve strategic coherence while adjusting communicative forms, arguments, tone, and channels to different audiences.

This interpretive perspective is also supported by some works on smart cities and the economic dimensions of technological transformation. Modern analysis shows that contemporary development increasingly depends on smart systems, innovation, and adaptive models of governance and economic interaction [5]. Although this research is not directly devoted to Sun Tzu, it offers an important contextual foundation for understanding the environment in which modern companies communicate. International corporate communication today unfolds within smart, digitally mediated, innovation-driven systems, where rapid response, contextual awareness, and strategic coordination are essential.

Timing is another principle that makes Sun Tzu's work especially useful for company communication strategy. The effectiveness of a corporate message depends not only on what is said, but also on when it is said. Product launches, public statements, crisis responses, negotiations, investment announcements, and strategic repositioning all require sensitivity to timing. In the international environment, timing is even more complex because firms must account for media cycles, geopolitical developments, market fluctuations, cultural sensitivities, and stakeholder reactions across different regions. Communication that is too early may appear unprepared,

while communication that is too late may seem reactive or weak. Thus, Sun Tzu's emphasis on strategic timing remains highly applicable to the contemporary global information environment.

The importance of timing and adaptation is reinforced by some recent research on large-scale economic transformations, innovation systems, and green investment strategies in mega-regions. For example, work [4] demonstrates that modern strategic environments are shaped by institutional complexity, technological change, and the need for coordinated responses across multiple actors and territories. Such findings are useful for the study of communication strategy because they show that successful action in complex international systems requires more than information dissemination; it requires analytical foresight, adaptive decision-making, and strategic alignment.

At the same time, the application of Sun Tzu's ideas to corporate communication should not be simplistic. Business is not war in the literal sense, and communication with stakeholders must remain ethical, transparent, and responsible. Certain principles of *The Art of War*, especially those associated with deception, cannot be transferred directly into modern corporate practice. However, if interpreted critically, they can still offer useful insights. For example, in business communication, the issue is not deception in an unethical sense, but rather strategic discretion, controlled disclosure, message sequencing, and careful protection of corporate interests. In this way, Sun Tzu's ideas can be adapted without violating the norms of professional and ethical communication.

Overall, *The Art of War* remains a valuable conceptual source for analyzing company communication strategy in the international environment. Its influence lies not in literal militarization of business discourse, but in the strategic mindset it promotes: awareness of context, precision of timing, flexibility of action, indirect influence, and disciplined coordination. The work [3] helps bridge Sun Tzu's classical philosophy with business strategy, while the studies [1, 4, 5] provide a modern context of digital competitiveness, smart systems, and international economic transformation in which such strategic communication is increasingly important.

Therefore, the usage and influence of Sun Tzu's *The Art of War* on company communication strategy can be regarded as both conceptual and practical. Conceptually, it offers a framework for understanding communication as a strategic instrument of influence and positioning. Practically, it supports the development of communication strategies based on audience analysis, contextual intelligence, adaptability, timing, and ethical strategic coordination. In a world characterized by digital acceleration, intercultural interaction, and reputational vulnerability, these principles remain highly relevant for companies operating in international markets.

References:

1. Луців Р.С., Соколенко М.О., Лук'яненко Н.Е. Роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності в умовах економічної інтеграції України. *Економіка. Фінанси. Право*. Випуск № 2, 2024. С. 18-22. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-item/361>

2. Сунь-дзи. Мистецтво Війни [пер. з кит. Сергія Лесняка]. Львів: Видавництво Старого Лева, 2015. 108 с.
3. Chukhnii, O. *Application of Sun Tzu's art of war in business*. In *Innovatsiini protsesy ekonomichnoho ta sotsiokulturnoho rozvytku: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid: tezy dop. X Yuvil. mizhnar. nauk.-prakt. konf. molod. uchenykh i stud.* 2017. pp. 150-152. Ternopil: TNEU.
4. Chukhnii, O., & Lutsiv, R. *Comparative analysis of green technology investments in mega-regions: The cases of the United States, Europe, and People's Republic of China. Innovative Economy.* 2025. 2. 43-54.
5. Lutsiv R. Smart cities: Economic dimensions of their evolution. *Herald of Ternopil National Economic University*. Vol. 2. № 96. 2020. с. 50-61. URL: https://www.researchgate.net/publication/347664028_Smart_cities_Economic_dimensions_of_their_evolution. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.050>. (retrieved: 21.02.2026).
6. McNeilly, M. R. *Sun Tzu and the art of business: Six strategic principles for managers*. Oxford University Press. 2012. 344 p.

Liliia KULYK
West Ukrainian National University
Ternopi

POLITICAL METAPHORS IN INTERNATIONAL RELATIONS: ISSUES IN ENGLISH-TO-UKRAINIAN TRANSLATION

One of the most common literary devices we use in everyday life is metaphor. They are deeply rooted in language, making them almost unnoticeable. They serve not only to embellish and enrich language or to add emotional effect, but also to simplify complex concepts into more understandable ones. Politicians often use this technique [4]. Politics is full of complex terms that are often incomprehensible to ordinary people. Metaphors can transform abstract terms into something that people can understand. Metaphors are often so relevant that they replace original terms. However, the more speech is filled with various hidden comparisons, the more difficult it becomes to translate. Ultimately, metaphors are historical representations of cultural identity and experience, unique to each nation. This raises the question of how to adapt this artistic device to the target language. Multiple strategies are available for this purpose.

An essential strategy is literal translation. With this approach, metaphor retains the same image as in the original language. Nonetheless, it is not always effective; it is effective only when there is mutual understanding across both cultures and no potential for misunderstanding. The most well-known example is the metaphor “Axis of Evil” which in Ukrainian is translated as «вісь зла». This is one of the most thoughtful and manipulative expressions to replace pages of analysis. The term was first used by former US President George W. Bush, who used it throughout his presidency to describe the governments of countries accused of sponsoring terrorism and attempting to develop weapons of mass destruction. Despite the unusualness of

the word “axis”, this phrase had an unexpected effect and became so popular that even opponents of the US began to use it, while Iran even formed a political alliance called the “Axis of Resistance” (укр. «вісь опору»). This phrase is still used today, with the term “New Axis of Evil” (укр. «нова вісь зла») including Russia, China, Iran, and North Korea, dividing the planet into two distinct camps.

Another method is finding analogues. This is when there is an equivalent in the target language that conveys the meaning but has a completely different image. The most striking example is the metaphors used to describe voter bribery. In the Ukrainian context, since the 2006 elections, buckwheat has been the staple grain, and its price increases have always troubled citizens. That is why unfair candidates encouraged people to vote for them by handing out buckwheat en masse (укр. «роздавати гречку»). Meanwhile, in the US, piggy banks were the measure of wealth in the 19th century. This is how programs came to be named, as congressmen at the time tried to squeeze them out of the state budget to appease the residents of their small districts, so they would vote for them again. This term is still used today when congressmen build unprofitable roads and airports in their cities. Therefore, these two food metaphors, in which politicians try to curry favour with voters, serve as metaphors.

When no equivalent exists in the target language or the referenced phenomenon is unfamiliar, descriptive translation is frequently used. For example, the British expression “It’s not cricket”. The phrase comes from a British game called cricket, which has always been considered fair and decent in British culture. Therefore, this metaphor has become part of the country's rhetoric and is often used in parliament to criticize and describe the dishonest behaviour of adversaries. It would obviously be difficult for Ukrainians to understand the meaning of this phrase. For this reason, it is simply translated as «це нечесно». Transcreation plays an important role in rendering metaphors in political discourse, helping preserve their impact for the target audience. It is particularly valuable when metaphors are deeply rooted in cultural identity or in cases where literal translation would not convey the meaning of the message [1; 3].

Omitting a metaphor is generally considered the least desirable translation strategy [2]. This approach is used when it does not add significant nuance to the main meaning, does not carry much significance or creates too many difficulties for understanding. Such as the political slogan used by the fifth President of Ukraine, Petro Poroshenko: “Army. Language. Faith” (укр. «Армія. Мова. Віра.»). It was relevant to the Ukrainian people and described the three main pillars on which our country stands in its struggle against a hostile power, but in Western media reports, this slogan was omitted as it was considered incompatible with their values and unimportant.

Thus, multiple strategies exist for translating metaphors; this process requires a detailed study and careful selection of the appropriate interpretation. A translator must be a true master of words, analysing the history and context of each word to correctly convey the meaning and power of what is said, especially in political speeches, as an incorrect translation can lead to wrong conclusions.

References:

1. Verhun, L. Transcreation as an emerging trend in translation industry. Франкофонія в умовах глобалізації і полікультурності світу: збірник тез VI Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль : ТНПУ імені Володимира Гнатюка. 2024. С.87-90.
2. Білоус, Н. П., Дячук Л. С., Довженко І. В. Відтворення англійських політичних метафор у промовах Ріші Сунака. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія 34 (6), Київ. 2024 С. 96–101.
3. Вергун, Л. Транскреация як засіб міжкультурної комунікації. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів. Тернопіль : ТНЕУ. 2016. С. 170–171.
4. Набока О. М. Феномен політичної метафори в англійських текстах політичного дискурсу. Львівський філологічний часопис. 2021. № 9. URL: https://philologyjournal.lviv.ua/archives/9_2021/22.pdf (Last accessed 07.03.2026).

Vasylyna VATASHCHAK
West Ukrainian National University
Ternopil

TRANSLATING CLICHÉS IN DIPLOMATIC LANGUAGE: CHALLENGES AND STRATEGIES

In international relations, diplomatic language is a very formal system. In this context, words serve not just for sharing information but also as tools to maintain peace and balance between countries. Although clichés are often perceived as unoriginal or redundant, they form the base of diplomatic talk [6]. These fixed expressions help to discuss sensitive topics without making things worse. As Serhiy Potapenko points out, while some translations render content with minor changes, "the localizing strategy adjusts the global content to the worldview of the local readership" [3]. This confirms that translating diplomatic clichés requires careful adaptation to the target culture's expectations. A successful translator must ensure that translated clichés respect both international protocol and local cultural context.

The main problem with translating diplomatic clichés is their inherent ambiguity. A polite expression can often hide a serious warning or disagreements. For example, the phrase "a frank and constructive exchange of views" is a professional way of saying that the two sides had a big argument but stayed polite. A literal translation risks obscuring the real meaning. So, the translator must find a phrase that carries the same message or tension as the original.

To solve these problems, translators use several strategies. The most common is finding a "functional equivalent." [2] This means instead of translating word-for-word, the translator finds a similar formula that works in the target language. Also, "reading between the lines" is very important. In diplomacy, what is not said is often more important than what is said [4]. A good translator must be careful not to explain

things that were meant to stay vague or unclear. This process requires a deep ethical responsibility to maintain the balance between transparency and political necessity.

Another important rule is staying neutral. It is natural for translators to aim to make a text sound smoother or more appealing; however, in diplomacy, this can have undesirable consequences. Being too precise or adding emotion can cause political problems. That is why keeping a cliché "boring" or "grey" is often a smart and necessary choice to maintain stability between countries. The goal is to preserve the exact level of distance or closeness that the original speakers intended to show.

In conclusion, translating diplomatic clichés is not just about switching words from one language to another. It is about mediating between cultures and political realities. In today's fast-changing digital world, we need translators who can find the right balance between clarity for the audience and careful handling of political meaning. This is where the concept of transcreation often becomes essential [1; 5], as it means not only finding functional equivalents for clichés but also conveying them without losing their intended impact on the target audience.

References:

1. Вергун, Л. Транскреція як засіб міжкультурної комунікації. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку : вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів. Тернопіль : ТНЕУ. 2016. С. 170–171.

2. Okuniewska A. The Translation of Diplomatic Documents. Studies in Logic, Grammar and Rhetoric. 2014. URL: <https://sciendo.com/article/10.2478/slgr-2014-0038> (Last accessed 10.03.2026).

3. Potapenko S. Globalising and localising translation strategies from rhetorical perspective: Rendering English headlines into Ukrainian. *SHS Web of Conferences*. 2021. Vol. 105. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/16/shsconf_tita2020_02001.pdf (Last accessed 10.03.2026).

4. Schäffner C. Political Discourse Analysis from the Point of View of Translation Studies. *Journal of Language and Politics*. 2004. Vol. 3. No. 1. P. 117–150. URL: <https://sci.bban.top/pdf/10.1075/jlp.3.1.09sch.pdf> (Last accessed 10.03.2026).

5. Verhun, L. Transcreation as an emerging trend in translation industry. Франкофонія в умовах глобалізації і полікультурності світу : збірник тез VI Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль : ТНПУ імені Володимира Гнатюка. 2024. С.87-90.

6. Verhun, L., Sytnyk, K. Translation of official documents in the sphere of diplomacy. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: тези доп. XV Міжнар. наук.-практ. конф. молод. учених і студ. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 223-224.

CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN INTERNATIONAL BUSINESS

In today's global business environment, the need for effective cross-cultural communication is becoming increasingly important. Cross-cultural business communication, a complex and multidimensional field, has become a key and exciting area of academic research. As business expands internationally and interacts with different cultures, understanding how language and cognition shape communication becomes increasingly important. As a result, cultural diversity significantly impacts business processes, leadership styles, negotiations, and organizational behavior. Effective cross-cultural communication allows companies to reduce misunderstandings, build trust, and increase competitiveness in the global economy.

Global economic integration, supported by institutions such as the World Trade Organization and the International Monetary Fund, has intensified international cooperation. However, economic integration does not eliminate cultural differences. On the contrary, it makes cultural awareness a strategic necessity for successful international business operations.

Culture includes shared values, norms, traditions, and patterns of behavior that influence how people interact in society. In international business, culture affects leadership style, teamwork, negotiation strategies, and attitudes toward authority and responsibility. For example, some cultures prefer strong hierarchical management, where decisions are made by top executives and rarely questioned. In contrast, other cultures support equality and collective decision-making. These differences influence communication within companies and may affect employee motivation.

Cultural differences also influence business relationships. In certain countries, formal contracts are considered the main guarantee of cooperation, while in others trust and long-term relationships play a more important role. As a result, companies operating in foreign markets must consider cultural factors and adapt their strategies accordingly.

Scholars provide useful frameworks to understand cultural differences. Geert Hofstede developed the theory of cultural dimensions, including power distance, individualism versus collectivism, uncertainty avoidance, and long-term orientation. These dimensions explain how national culture affects workplace behavior, leadership, and communication.

Edward T. Hall introduced the concept of high-context and low-context cultures. In high-context cultures, communication is indirect and relies on relationships and non-verbal cues. In low-context cultures, communication is direct and explicit. These models help managers adapt their communication style to different cultural environments.

Cross-cultural communication involves challenges such as language barriers, stereotypes, and different approaches to time, feedback, and decision-making. Misunderstandings may occur if managers do not account for these differences, especially during negotiations or teamwork.

Cultural differences also affect negotiation styles: some cultures prioritize building trust and relationships, while others focus on formal agreements and efficiency. To succeed, companies implement intercultural training, promote diversity awareness, and encourage flexibility in communication.

Cross-cultural communication is a key factor in modern international business. Companies work with partners, clients, and employees from different cultural backgrounds, and interactions are influenced not only by economic factors but also by traditions, values, and communication styles. Ignoring cultural differences can lead to misunderstandings or conflicts, while effective communication improves cooperation and business performance. Understanding culture helps managers adapt to leadership styles, negotiation strategies, and team organization. Awareness of differences in hierarchy and communication reduces misunderstandings and strengthens partnerships. Companies that invest in intercultural training and develop cultural competence gain competitive advantages.

In conclusion, respecting cultural diversity and fostering intercultural understanding are essential for success in international business.

References:

1. Dévényi, M. The Role of Cross-cultural Competence in International Business in the Twenty-first Century. *Strategic Management*, 20 (1), 56-60. Retrieved October 10, 2023, from <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1821-3448/2015/1821-34481501056D.pdf>
2. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/da9d6b82-2cb9-4ea7-b805-44e64db107f5/content>
3. Cross-cultural Communication in International Business(2023) https://www.researchgate.net/publication/370228281_Cross-cultural_Communication_in_International_Business
4. Cross-cultural communication in global business (2024) <https://gsconlinepress.com/journals/gscarr/sites/default/files/GSCARR-2024-0481.pdf>

Veronika BASARAB
Western Ukrainian National University
Ternopil

INTERCULTURAL COMMUNICATION IN INTERNATIONAL BUSINESS, INTERCULTURAL CONFLICTS

In an era when the world is gripped by globalization, international business becomes impossible without well-established and effective interaction between representatives of different cultures. Intercultural communication is a key factor in

the company's success in the global market, as it ensures the exchange of information, the establishment of trust and the achievement of common goals. However, cultural differences often cause disagreements and disputes, which result in financial losses, failures of business meetings and demotivation of staff. Statistics show that up to 70% of international projects fail precisely because of cultural misunderstandings. This topic has become relevant in our time due to the growth of multinational corporations, labor migration, and digitalization of business processes. The purpose of the study is to analyze the essence of international cultural communications in international business, understand the causes of intercultural conflicts and offer effective solutions.

Intercultural communication aims to analyze and understand different cultural contexts. This contributes to the development of critical thinking and the ability to consider different points of view and evaluate them based on objective criteria. Critical thinking is an important component of the creative process and is an incentive to find innovative solutions [1]. When there are representatives of different cultures among the employees of the organization, the role of communication is to establish a linguistic and emotional connection between employees to create a great atmosphere. In intercultural interaction, the combination of verbal and non-verbal elements is of key importance. The sphere of verbal includes the use of language, specialized vocabulary, as well as the manner of introducing dialogue. Instead, non-verbal encompasses body language: gestures, facial expressions, intonation, and speech pace. It is generally accepted that in any society that demonstrates a certain culture, there are different cultural styles of communication, separate communication systems for a wide variety of areas, and this certainly has an impact on communication in the workplace. In some cultures, a formal style of business communication is normal, while others believe that a more open and relaxed environment for doing things is preferable for the team.

When entering another cultural space, people may encounter misunderstandings or cultural differences. There are such types of interethnic conflicts as: socio-economic, cultural-linguistic, ethnodemographic, historical, interreligious, value. The motives of ethnic conflicts are competition, discrimination, national-territorial motives, and defending one's own values [3]. In the field of business, intercultural communications affect the results of negotiations, marketing strategies and personnel management. For example, advertising campaigns that do not take into account the cultural characteristics of a particular country risk provoking dissatisfaction among customers and damaging the reputation of the brand. Similarly, a leadership model that proves its effectiveness in one region may be completely inappropriate in another. That is why companies adapt their strategies according to local cultural conditions, while not abandoning their own key corporate principles.

Intercultural communication is aimed at cultural exchange and mutual understanding between different peoples, which promotes tolerance, respect for different cultural traditions and values. It is thanks to intercultural communication that companies are enriched with information, get the opportunity to draw the attention of the international community to problems and motivate public activity [2]. Therefore, intercultural communication is a very important aspect for international

business. If you have a respectful attitude towards the customs of business partners and the ability to perceive disagreements as a source of strength, not threats. Corporations that purposefully work to increase the level of intercultural literacy of their employees and management not only reduce the likelihood of disputes, but also gain an advantage in the competitive environment of the global economy, thereby paving the way for a stable future of international interaction.

References:

1. Popper K. Open society and its enemies: trans. from English by O. Kovalenko. \u2012 Kyiv: Osnovy, 1994. Vol. 1. \u2012 444 p.
2. Романюк О.І. Міжкультурна комунікація в міжнародному бізнесі: переваги і недоліки, виклики і перспективи.
URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/da9d6b82-2cb9-4ea7-b805-44e64db107f5/content>
3. Міжкультурні конфлікти: причини та шляхи подолання.
URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/15377/1/Vrait%20Halyna%20Yakivna.pdf>

Oleksandr SHVETS
West Ukrainian National University
Ternopil

CHALLENGES AND STRATEGIES IN RENDERING POLITICAL RHETORIC OF WINSTON CHURCHILL FROM ENGLISH TO UKRAINIAN

Winston Churchill's political rhetoric can be defined as a sophisticated linguistic instrument designed to project authority, national resolve, and historical continuity. For a Ukrainian translator, the task goes beyond linguistic substitution and requires recreating a specific ideological atmosphere. The challenge lies in rendering the "Churchillian drift" - a style characterised by a monumental sense of destiny and a carefully balanced hierarchy of values. In the context of political discourse, every word serves to legitimise power and mobilise public sentiment.

A primary challenge in translating Churchill's early political prose, such as "The River War", is the rendering of his authoritative historical narrative. In Chapter XVIII, Churchill describes the occupation of the Sudan: "The progress of the expedition up the river resembled a triumphal procession. The people...partly from satisfaction at being relieved from the oppression...and partly from fear, and partly from wonder, gave vent to loud and long-continued cheers" [1].

From a translation perspective, the phrase "relieved from the oppression" is a classic example of political framing. A translator must decide whether to use a neutral Ukrainian term or a more emotionally charge done like "визволення від гніту." The triad of "satisfaction, fear, and wonder" reflects Churchill's nuanced understanding of political power: it is not just about being liked, but about being respected and feared.

Capturing this "trinity of emotions" in Ukrainian requires a careful selection of synonyms that maintain the rhythmic balance of the original English sentence while preserving its cold, analytical, political distance.

Another significant layer, as explored through the lens of William Manchester's biography "The Last Lion", is Churchill's strategic preference for "sturdy" vocabulary. Manchester emphasises that Churchill's rhetoric was "psalmodic" - it had the rhythm of religious or heroic texts [2]. He avoided bureaucratic "softness." In Ukrainian, which tends to be more descriptive and polysyllabic, mirroring this "staccato" of political resolve is a major hurdle. When Churchill speaks of "unquestioned command" or "implacable Dervishes," the translator must resist the urge to use modern political jargon. Instead, one should look for "high-style" Ukrainian equivalents that evoke a similar sense of historical gravity and binary political conflict (e.g., using "непохитний" or "непримиренний" instead of more common adjectives).

Furthermore, the translator must act as a mediator for institutional and military metaphors. Churchill's descriptions of "hoisting flags" and "summoning Sheikhs" are not just tactical descriptions; they are symbolic acts of political transition. A literal translation often fails to convey the sense of "restored order" that Churchill intended. Therefore, the strategy of functional equivalence is vital. The translator must recreate the sense of "state-building" (державотворення) that is central to Churchill's worldview, ensuring that the Ukrainian reader perceives the same weight of historical inevitability found in the source text. In some cases, translators use transcreation [3].

To effectively address these challenges, the following strategies are proposed:

- Stylistic Compensation: Using Ukrainian syntactic structures that mirror the solemnity of Victorian political prose, particularly the use of inversion to emphasise key political actors.

- Rhythmic Reconstruction: Maintaining the oratorical "breath" of the text, ensuring that the translated political points land with the same "cadence of authority" that Manchester identified as Churchill's signature.

- Lexical Archaisation: Avoiding modern "officialese" and instead utilising a richer, more traditional Ukrainian vocabulary to reflect Churchill's disdain for linguistic (and political) mediocrity.

In conclusion, rendering Winston Churchill's political rhetoric into Ukrainian is an exercise in "political empathy." The translator must inhabit the mindset of a leader for whom language was the primary weapon of statecraft. In the contemporary Ukrainian context, where rhetoric is once again used as a tool of national survival, Churchill's voice remains crucial in studying how words shape the destiny of nations.

References:

1. Churchill, W.S. The River War: An Account of the Reconquest of the Sudan. Project Gutenberg. 1899. Chapter XVIII: On the Blue Nile. URL: <https://www.gutenberg.org/files/4943/4943-h/4943-h.htm> (Last accessed 08.03.2026).

2. Manchester W. The Last Lion: Winston Spencer Churchill: Visions of Glory, 1874-1932. Little, Brown and Company. 1983. URL:

https://archive.org/details/lastlionwinstons0000manc_k2m0 (Last accessed 08.03.2026).

3. Verhun L. Transcreation as an emerging trend in translation industry. Франкофонія в умовах глобалізації і полікультурності світу : збірник тез VI Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль : ТНПУ імені Володимира Гнатюка, 2024. С.87-90.

Наукове видання

**XIX Міжнародна науково-практична конференція
молодих учених і студентів**

**«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЕКОНОМІЧНОГО І
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ:
ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД»**

Тези доповідей

19-20 березня 2026 року

Підписано до друку 31.03.2026 р.
Формат 60х84/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Зам. № 24-229
Умов.-друк. арк. 32,5. Обл.-вид. арк. 35,7.
Тираж 100 прим.

Видавець Західноукраїнський національний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль 46009

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 7284 від 18.03.2021 р.

Видавничо-поліграфічний центр «Університетська думка»
вул. Бережанська, 2, м. Тернопіль 46009
тел. (0352) 47-58-72
E-mail: edition@wunu.edu.ua

Віддруковано ФО-П Шпак В. Б.
Свідоцтво про державну реєстрацію B02 № 924434 від 11.12.2006 р.
м. Тернопіль, бульвар Просвіти, 6/4. тел. 097 299 38 99.
E-mail: tooums@ukr.net

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного
реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 7599 від 10.02.2022 р.*



Все буде
Україна! ❤️