

Міністерство освіти і науки України  
Державний біотехнологічний університет



# ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В БІЗНЕСІ

Матеріали  
міжнародної науково-практичної конференції



15 травня 2026 року



Харків – 2026

**Міністерство освіти і науки України  
Департамент агропромислового розвитку  
Харківської обласної військової адміністрації**

**Державний біотехнологічний університет  
Академія економічної освіти Молдови (м. Кишинів, Молдова)  
Університет прикладних наук RISEBA (м. Рига, Латвія)  
Інтегральний університет (м. Лакхнау, Індія)  
Кентерберійський університет Крайст-Черч (м. Кентербері, Великобританія)  
Сілезька академія (м. Катовіце, Польща)  
Державний Університет «Київський авіаційний інститут»  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Київський національний університет технологій та дизайну  
Львівський торговельно-економічний університет  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Національний університет «Львівська політехніка»**

# **ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В БІЗНЕСІ**

**Матеріали  
міжнародної науково-практичної конференції**

**15 травня 2026 року**

Конференція проведена в межах реалізації грантового проекту «Supporting the Digital Transformation of Higher Education in Ukraine: Creating a Network of Centers for Innovative Learning and Research» (DITEL) (№ 101237908) напряму Розвиток потенціалу вищої освіти програми Європейського союзу Еразмус+.

Конференція проведена за фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в цьому документі, належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу або Європейської комісії. Ні Європейський Союз, ані орган, що надав грант, не несуть за них відповідальності.



**Co-funded by  
the European Union**



**Харків - 2026**

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

**Михайлов В.М.**, д-р техн. наук, проф. (*голова оргкомітету*);

**Серік М.Л.**, канд. техн. наук, доцент; **Ларіна Т.Ф.**, д-р екон. наук, проф.;

**Гросул В.А.**, д-р екон. наук, проф.; **Філімонов Ю.Л.**, канд. екон. наук, доц.  
(*заступники голови оргкомітету*).

**Члени оргкомітету:**

**Воловик І.А.**, канд. екон. наук, доц.; **Ганущак-Єфіменко Л.М.**, д-р екон. наук, проф.;

**Гоель А.К.**, доц.; **Гуцул Т.А.**, канд. екон. наук, доц.; **Джексон Тім**;

**Домбровскіс В.**, д-р філософії; **Зубков С.О.**, д-р екон. наук, проф.;

**Кравченко О.М.**, д-р екон. наук, доц.; **Кучер Л.Ю.**, д-р екон. наук, проф.;

**Ломовських Л.О.**, д-р екон. наук, проф.; **Міронов Ю.Б.**, д-р екон. наук, доц.;

**Несторенко Т.П.**, канд. екон. наук, доц.; **Пашенко Ю.В.**, канд. екон. наук, доц.;

**Сукачова С.М.**, канд. екон. наук, доц.; **Штанько Т.М.**, **Яковлева В.П.**

Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі [Електронне видання]: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15 травня 2026 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків, 2026. – 687 с. Електронні текстові дані. - Режим доступу: <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>  
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20489970>

До збірника матеріалів увійшли тези доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі», що відбулася 15 травня 2026 року у Державному біотехнологічному університеті.

Матеріали збірника відображають результати наукових досліджень і практичних напрацювань, присвячених сучасним тенденціям розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів, інноваційним технологіям управління та трансформації глобальних ринків.

Видання розраховане на вчених, викладачів, здобувачів освіти та фахівців, які займаються питаннями економічного розвитку, цифрової економіки та підприємництва..

Представлені у матеріалах конференції тексти тез доповідей подано в авторській редакції. Автори тез несуть повну відповідальність за зміст публікації, а також добір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, наукової термінології, власних імен та посилань на літературні джерела.

## ЗМІСТ

<b>СЕКЦІЯ 1. ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ ТА СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ</b>	<b>18</b>
<b>Chernykhivska A.</b> Economic and Managerial Transformations in Hospitality Business	19
<b>Lomovskykh L., Goel Amit Kumar</b> Comparative Analysis of the Development of Agriculture in Ukraine and India	22
<b>Андрющенко І.С., Надточий Г.О.</b> Гармонізація податкового законодавства України з нормами Європейського Союзу	24
<b>Антощенкова В.В., Дорофєєва А.О.</b> Соціально-економічний розвиток України в умовах воєнного стану	26
<b>Бабець І.Г.</b> Глобальні тренди підприємницької діяльності в контексті цифрової трансформації	29
<b>Бендасюк С.П., Марценюк О.П.</b> Сценарії повоєнного розвитку економіки України в умовах глобальних змін	32
<b>Березорудський А.М., Михайлов В.В.</b> Статистичне дослідження тенденцій розвитку світового ринку праці	34
<b>Богданова Н.Г.</b> Вплив геополітичних конфліктів на світові ринки	37
<b>Болквадзе Н.І.</b> Міжнародна логістика в умовах геополітичних конфліктів та глобальних економічних трансформацій	40
<b>Дідур К.М.</b> Інноваційна трансформація агропродовольчої сфери як чинник зміцнення продовольчої безпеки	43
<b>Дмитрук В.О.</b> Парадигмальна трансформація організаційних форм бізнесу: від ієрархічних структур до цифрових екосистем	46
<b>Душкін С.С.</b> Цифрові рішення для управління «зеленими» активами в урбанізованому середовищі	47
<b>Жданова Л.Л.</b> Сучасні тренди сукупного попиту світової економіки	49
<b>Іванієнко В.В.</b> Ключові особливості та стратегії виходу на світовий ринок: теоретико-методологічні аспекти	52
<b>Ільїна М.В.</b> Резилієнтність економіки в умовах глобальних трансформацій: тенденції та виклики	55
<b>Кравченко Ю.М.</b> Неоінституціоналізм у дослідженні глобальних економічних трансформацій цифрової доби	57
<b>Лисенко Г.П.</b> Виклики для безпечності харчових продуктів в умовах циркулярної економіки	60
<b>Макогон В.В., Зателепа В.К.</b> Фіскальні детермінанти фінансової стійкості аграрних підприємств в умовах трансформації податкової системи	61
<b>Маренич Т.Г.</b> Молочне скотарство України в умовах динамічних змін	63
<b>Маслова О.О.</b> Функціонування страхового ринку України під час війни	69
<b>Музиченко М.В.</b> Перспективи розвитку африканського ринку природного газу в сучасних геополітичних умовах	73

<b>Нагаєва Г.О., Мудрик К.С.</b> Стан і проблеми вітчизняного банківського кредитування в умовах воєнного стану	75
<b>Онофрійчук О.П., Корж І.І.</b> Глобальні економічні трансформації: сучасні тренди, виклики та сценарії розвитку світової економіки	77
<b>Постоловський В.О.</b> Напрями трансформації економіки України в умовах повоєнного відновлення	79
<b>Прядко О.М., Шуба Т.П.</b> Трансформація рекламних кампаній підприємств у цифровій економіці	82
<b>Рудаченко О.О.</b> Вплив глобальних економічних трансформацій на розвиток територіальних громад	85
<b>Сагайдак Б.С.</b> Вектори стратегічного розвитку агропромислового комплексу України	87
<b>Семенова Д.О., Токарик С.В.</b> Вплив воєнного стану на розвиток національної економіки України в умовах глобалізаційних викликів	90
<b>Семперович І.В.</b> Глобальні економічні трансформації та їх вплив на забезпечення продовольчої безпеки	93
<b>Сергєєв О.М., Половко Д.І.</b> Сучасні тренди публічного управління	96
<b>Смородько П.В.</b> Трансформація економічної поведінки підприємств в умовах воєнної нестабільності	98
<b>Сьомченко В.В., Худоян Г.К.</b> Хмарні трансформації як фактор глобальної економічної стійкості та цифрового переформатування світового бізнесу	101
<b>Тронько С.Т.</b> Тенденції розвитку досліджень діджиталізації в економіці	103
<b>Філімонов Ю.Л., Ісаєвський А.В.</b> Технологічна ефективність і сталий розвиток виробництва продукції рослинництва в Україні	106
<b>Шандова Н.В., Кошовий Т.Е.</b> Темпоральна гнучкість бізнес-моделей малих та середніх підприємств в умовах глобальної нестійкості	109
<b>Ящишина І.В., Боднарчук Т.Л.</b> Наукове проектування як інструмент інтернаціоналізації НДДКР	112
<b>СЕКЦІЯ 2. ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЇ, МОДЕЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ</b>	115
<b>Kulinich O.A.</b> Business development in the era of digitalization: strategic approaches, models, and tools	116
<b>Volovyk I.A., Pavlenko O.S.</b> AKIS as a Strategic Framework for Agribusiness Digitalisation and Extension	119
<b>Андросова Т.В., Ушакова Н.Г., Кулініч О.А.</b> Інвестиції у цифровий бізнес: тенденції та специфіка в Україні та світі	121
<b>Антощенкова В.В., Бондар О.В.</b> Ефективність бізнесу при впровадженні цифрових інструментів в умовах воєнного стану	124
<b>Артюшок К.А., Мельничук А.Д., Чудинович С.О.</b> Цифровізація бізнесу як стратегічний чинник розвитку сучасних підприємств	127
<b>Березорудський А.М., Семененко Т.Р.</b> Статистичний аналіз світової торгівлі	130

<b>Білоусько Т.Ю.</b> Цифрові технології як аспект запровадження інновацій на підприємстві	133
<b>Бубенець І.Г., Тригуб О.Г.</b> Соціальні мережі як інструмент удосконалення політики просування торговельного підприємства	134
<b>Бухало О.В., Чеберко О.Ю.</b> Цифровізація управління аграрним підприємством на основі економіко-математичного моделювання використання земельних ресурсів	136
<b>Величко К.Ю., Медкова Д.М.</b> Адаптація експортного потенціалу підприємства у контексті виходу на ринок Європейського Союзу: цифрові та екологічні детермінанти	138
<b>Григор'єв Д.</b> Регулювання аграрного ринку в умовах продовольчих викликів і впровадження цифрових технологій	141
<b>Дем'янюк О.Б.</b> Цифровізація міжнародних контрактів: трансформація форм, механізмів та правового забезпечення	143
<b>Зубенко С.О.</b> Використання технологій штучного інтелекту в автоматизації бізнес-процесів підприємств	145
<b>Іванієнко В.В.</b> Теоретичні та прикладні аспекти моніторингу зовнішнього середовища підприємництва	147
<b>Іванова Н.Г., Багмет В.В.</b> Цифровізація бізнесу як інструмент публічної дипломатії Ірландії та Фінляндії (за матеріалами Генеральної дирекції державного казначейства Франції)	150
<b>Кащена Н.Б., Борисовський О.А.</b> Цифрові інструменти бізнес-аналітики в системі data-driven управління результативністю торговельного бізнесу	152
<b>Клецков О.М., Сушко Л.Ф.</b> Штучний інтелект як фактор цифровізації бізнесу	156
<b>Коваль Л.А., Євтушок М.С.</b> Цифровізація бізнесу: стратегії, моделі та інструменти розвитку	158
<b>Кулакова С.Ю.</b> Цифрова зрілість підприємств як драйвер конкурентоспроможності в умовах глобальної цифрової економіки	161
<b>Кучер Л.Ю., Марущак В.О.</b> Трансформація бізнесу в цифрову епоху: стратегічні вектори, моделі та інструментарій	164
<b>Макогон В.В., Круглов Д.О.</b> Інноваційні цифрові технології в системі оцінювання інвестиційної привабливості нерухомості	167
<b>Мінкович В.Т., Юденко К.Р.</b> Трансформація державної політики підтримки малого бізнесу в умовах воєнного стану та повоєнного відродження України	169
<b>Осадчий М.Л.</b> Цифровізація управління підприємницькою діяльністю у сфері водного транспорту України як чинник підвищення конкурентоспроможності	171
<b>Павлик О.Б., Литвинюк Д.М.</b> Цифровізація туристичного бізнесу в Австрії: сучасні тенденції та перспективи розвитку	174
<b>Пахуча Е.В., Яровенко Я.С.</b> Цифрові інструменти брендингу в розвитку лояльності споживачів ресторанного бізнесу	176
<b>Пащенко Ю.В., Гуров С.О.</b> Розвиток франчайзингу в епоху глобальних економічних трансформацій	179

<b>Полевич А.О.</b> Трансформація ролі цифрових технологій в системі адаптації підприємства	181
<b>Прядко О.М., Глебова Н.В.</b> Роль генеративного штучного інтелекту у персоналізації маркетингових кампаній	184
<b>Снігова О.Ю.</b> Щодо забезпечення цифрової трансформації промислового сектору України в рамках формування та реалізації державної промислової політики	187
<b>Сьомченко В.В., Мозгіна О.Д.</b> Біометрична ідентифікація та ЕЦП як стратегічні інструменти безпеки в моделях цифровізації бізнесу	190
<b>Таран О.М., Бендюг П.О.</b> Стратегії цифровізації в публічному управлінні	193
<b>Хлопоніна-Гнатенко О.І.</b> Інструменти для цифровізації бізнес-процесів	196
<b>Холод О.О.</b> Цифрові інструменти моніторингу і прогнозування цінкових змін для підтримки управлінських рішень	199
<b>Чабанюк О.М.</b> Обліково-аналітичне забезпечення експертних досліджень в умовах цифровізації	201
<b>Чередниченко В.А.</b> Інтелектуалізація стратегічного маркетингового аналізу в цифровому середовищі	203
<b>Чуйко М.М.</b> Переваги застосування цифрової бізнес-стратегії на підприємстві	205
<b>Яворська Н.П., Мазурик Б.Я.</b> Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу у сфері птахівництва України	207
<b>СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ТА СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ</b>	211
<b>Chmil H.L., Kraskovych I. Ye.</b> Innovative approaches to optimizing marketing activities of hospitality industry enterprises based on predictive analytics	212
<b>Kulinich O.A., Kotko Ya.M.</b> Innovative technologies and digitalization as tools for enhancing business competitiveness	214
<b>Maltyz V.</b> Strategic priorities for promoting meat and dairy products in Ukraine amid digital transformation.	216
<b>Volovyk I.M.</b> Agri-startup ecosystems: a cluster analysis of global trends	217
<b>Антощенкова В.В.</b> Стан розвитку стартап-екосистем в Україні в умовах війни	220
<b>Бубенець І.Г., Місюра В.А.</b> Інтеграція інструментів цифрового маркетингу в діяльність підприємств торгівлі: стратегічний аспект	223
<b>Бухало О.В., Гончаренко М.М.</b> Інноваційно-інвестиційне проектування у розвитку аграрних підприємств і стартап-екосистем у цифровій економіці	226
<b>Демидюк С.М., Рабешко Д.О.</b> Цифрова освіта в країнах ЄС: досвід, нові можливості і ризики для України	228
<b>Ліщук Н.В., Супрун І.В.</b> Цифровізація як інструмент розвитку ESG: досвід Китаю та Малайзії	229

<b>Миронов Ю.Б., Миронова М.І.</b> Центри інноваційного навчання та досліджень як каталізатори розвитку університетських стартап-екосистем: світовий досвід й українські реалії	230
<b>Мухін В.А.</b> Моделювання економічної ефективності розвитку галузі рослинництва в умовах невизначеності.	231
<b>Огренич Ю.О., Русінова В.С.</b> Стимулювання інноваційної діяльності підприємств через удосконалення податкової системи в умовах цифровізації	235
<b>Пащенко Ю.В., Шульга Д.А.</b> Оптимізація логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки	239
<b>Пересада М.О.</b> Особливості інноваційного розвитку підприємств в умовах воєнних ризиків	241
<b>Прядко О.М., Болотна О.В.</b> Нейромаркетинг у побудові бренду: концептуальні засади та практика застосування	241
<b>Рудаченко О.О., Ісаєнко О.В.</b> Інноваційний розвиток підприємств промислового сектору в цифровій економіці	247
<b>Стоянова О.В., Зубкова К.В., Горіна В.Д.</b> Виробництво плодоовочевих порошків як інноваційна стратегія консервного підприємства	249
<b>Сьомченко В.В., Смірнова О.О.</b> Цифрові компетентності як фактор ефективного використання технологій Big Data та штучного інтелекту у статистичному аналізі	250
<b>Сьомченко В.В., Бріжань А.-М. В.,</b> Цифрова трансформація промислових підприємств України	252
<b>Фурса В.А., Южека Р.С.</b> Основні елементи інституційного середовища ринку цінних паперів в Україні	256
<b>Хасцька О.П., Березова С.О.</b> Інноваційно-інвестиційні механізми стратегічного розвитку аграрних підприємств	259
<b>Хилько І.І., Славська О.Ю.</b> Інтелектуальні системи прогнозування на основі машинного навчання в умовах цифрової економіки	262
<b>Хлопоніна-Гнатенко О.І., Логвіненко Є.В.</b> Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток підприємств	265
<b>Шовкун-Заблоцька Л.В., Таран В.М.</b> Інноваційна діяльність підприємства як чинник підвищення економічної результативності в умовах цифрової економіки	267
<b>СЕКЦІЯ 4 КІБЕРБЕЗПЕКА ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ</b>	269
<b>Dombrovskis V.</b> Theoretical configuration model of digital identity	270
<b>Нукупоретс S.S.</b> Data privacy risks in the use of generative ai in digital educational settings	273
<b>Близнюк С.В., Семончук І.І.</b> Кібербезпека та управління ризиками в цифровому середовищі	276
<b>Волосов А.М.</b> Системні ризики впровадження штучного інтелекту	278

<b>Іванієнко В.В.</b> Основні проблеми виявлення та управління підприємницькими ризиками в умовах динамічного середовища його розвитку	280
<b>Краснік С.Є.</b> Актуальні аспекти кібербезпеки в цифровому середовищі	283
<b>Курган Н.В., Сосонна А.Ю.</b> Забезпечення кібербезпеки та захисту даних у комп'ютерних системах бухгалтерського обліку	285
<b>Наумова Т.А., Сіривля Є.О.</b> Управління фінансовими ризиками задля забезпечення фінансової безпеки підприємства	287
<b>Онофрійчук О.П., Охремчук Д.Г.</b> Ефективність, загрози та виклики ШІ в цифровій економіці	289
<b>Сьомченко В.В., Малинська А.Д.</b> Стратегічні підходи до управління ризиками та забезпечення кібербезпеки в умовах цифровізації	292
<b>Тімченко О.Д., Сукачова С.М.</b> Формування інтегрованого механізму управління ризиками	295
<b>СЕКЦІЯ 5. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ ТА РОЗВИТОК ФІНТЕХ-ІННОВАЦІЙ</b>	297
<b>Горбатюк Л.М., Томаєв Г.Е., Кулманаков Д.О.</b> Післявоєнне відновлення України на основі зелених та цифрових трансформацій	298
<b>Євдокімова М.О., Крамар С.А.</b> Основні тенденції цифровізації фінансового сектору	300
<b>Євтушенко Н.М.</b> Трансформація фінансових послуг в умовах цифровізації: виклики та перспективи	302
<b>Кравченко Ю.М., Орел А.Д.</b> Фінансові ресурси підприємства та джерела їх формування	305
<b>Лисак Г.Г.</b> Цифрова трансформація та фінтех-інновації як система факторів рентабельності підприємства	307
<b>Макогон В.В., Шаповалов В.О.</b> Вплив макроекономічних та внутрішніх факторів на ліквідність і капітал банків	309
<b>Малюкіна А.О.</b> Цифрова трансформація міжнародного валютного ринку в умовах розвитку фінтех-інновацій	311
<b>Онофрійчук О.П., Білоус К.Р.</b> Цифровізація банківських послуг в Україні	314
<b>П'янов С.В.</b> Цифрова трансформація фондового ринку та її вплив на корпоративне управління акціонерними товариствами	317
<b>Ставерська Т.О., Бондаренко Р.О.</b> Цифровізація фінансової діагностики підприємства: інструменти та перспективи	319
<b>Сьомченко В.В., Таряник М.О.</b> Використання штучного інтелекту та статистики у процесах цифровізації бізнесу	321
<b>Турчин О.Р.</b> Цифрова гривня в контексті трансформації платіжної системи	324

**СЕКЦІЯ 6. ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ТА ЦИФРОВИЙ  
МАРКЕТИНГ У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ** 328

- Chmil H. L., Smyrnova N. S.** Proactive marketing as a driver of enterprise adaptability and market resilience 329
- Бубенець І.Г.** Сучасний маркетинг: стан та перспективи розвитку 331
- Демидюк С.М., Гуль Д.С.** Цифровий маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобалізації 334
- Жуков В.В.** Реклама та PR технології як інструмент зв'язків з громадськістю 336
- Іванієнко В.В.** Інформаційне середовище міжнародного підприємництва: стан та трансформація 339
- Корюгін А.В., Коржук В.В.** Трансформація інструментів українського SMM в умовах війни 342
- Ланченко Є.О., Урсал Д.В.** Цифрові інструменти економічного механізму підприємств електронної комерції 345
- Олініченко К.С., Бондаренко Д.В.** Інтернет-маркетинг у системі просування туристичного підприємства в умовах цифровізації бізнесу 348
- Павлиш Т.Г.** Цифрова трансформація управління проектами у сфері електронної комерції 350
- Пахуча Е.В., Білоножко В.О.** Маркетингова адаптація підприємств органічного сектору в умовах цифровізації споживчої поведінки 353
- Пахуча Е.В., Христенко С.С.** Інноваційні маркетингові інструменти формування бренду фотостудії 356
- Прядко О.М., Ляшевська В.І.** Розвиток електронного бізнесу та електронної комерції в умовах цифровізації економіки 358
- Сахно В.М., Щербина І.В., Запорожченко В.Ю.** Еволюція стійкості: майбутнє інтернет-бізнесу в Україні 360
- Шурпенкова Р.К., Головчак Г.** Сталий маркетинг як мегатренд: еволюція макромаркетингової думки 363

**СЕКЦІЯ 7. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ  
ЦИФРОВІЗАЦІЇ** 364

- Babichenko V.V., Vermenych T.P.** Key challenges and trends in tax policy development and taxation 365
- Onysiuk V.O.** Digitalization of the financing mechanism of higher education institutions in Ukraine: challenges and analytical tools 366
- Акімова Н.С., Янчева Л.М.** Обліково-економічна інформація як фундаментальна основа для розробки індикаторів економічної безпеки 368
- Боровик П.М., Удовенко І.О., Шемякін М. В.** Облік земельних ресурсів в умовах цифровізації 371

<b>Бутенко Т.А., Грідін Д.В.</b> Стратегічна роль інформаційних технологій у забезпеченні інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової трансформації	373
<b>Кащена Н.Б., Янчева Л.М.</b> AI-driven системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством	375
<b>Кирильєва Л.О.</b> Концепція обліку альтернативних витрат: міжнародний досвід	377
<b>Макогон В.В., Гребенюк А.А.</b> Фіскально-економічний вплив акцизного податку на витрати і фінансові результати аграрних підприємств	378
<b>Мещеряков В.Є., Пятак Д.Ю.</b> Використання штучного інтелекту для інформаційного забезпечення ціноутворення в тендерних процесах	380
<b>Накісько О.В., Остапенко О.А., Кузьменко Н.В.</b> Трансформація обліково-аналітичної системи інноваційної діяльності аграрних підприємств в умовах цифровізації	383
<b>Онофрійчук О.П., Ковальська Р.О.</b> Інноваційні цифрові технології в сучасній економіці	385
<b>Рижикова Н.І., Гончаренко Д.О.</b> Проблематика обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційною привабливістю аграрних підприємств	387
<b>Руденко С.В., Яришев А.О., Капацій М.В.</b> Ідентифікація та оцінка об'єктів інноваційної діяльності в обліково-аналітичній системі аграрних підприємств	389
<b>Сасенко О.Р., Безуглий А.А.</b> Адаптація фінансової звітності до вимог цифрової економіки	391
<b>Сейсебаєва Н.Г., Жосан Д.В.</b> Цифрові інструменти обліку та аналізу ефективності використання запасів підприємства	393
<b>Скаска О.І., Дмишко Я.Г.</b> Інтелектуалізація інформаційно-аналітичного забезпечення внутрішнього аудиту на основі цифрових технологій	395
<b>Сьомченко В.В., Желяз О.А.</b> Стратегічні вектори розвитку обліково-аналітичного та інформаційного супроводу інновацій в умовах цифрових трансформацій	398
<b>СЕКЦІЯ 8. МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ</b>	400
<b>Batryn N.V.</b> Risk Management in the Context of Global Challenges and Digital Innovations	401
<b>Kravchenko S.A.</b> Stimulating the European integration-oriented competitive development of rural entrepreneurship	403
<b>Makarova T.</b> The structural transformation of Ukraine's exports amid military challenges	405
<b>Антощенкова В.В.</b> Господарська діяльність сільськогосподарських підприємств в умовах війни	408

<b>Артюшок К.А., Зінчук А.О.</b> Менеджмент та забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрових інновацій	409
<b>Бабан Т.О., Кузьменко М.А.</b> Трансформація системи менеджменту бізнесу під впливом цифрових технологій	412
<b>Бех І.Л.</b> Сучасні цифрові інструменти дотримання ESG-принципів міжнародними компаніями	414
<b>Бокій О.В.</b> Інноваційні фактори конкурентоспроможності аграрної продукції України в умовах євроінтеграції	416
<b>Вдовенко Н.М., Олифіренко А.С.</b> Сучасні тенденції економіко-технологічного розвитку галузі аквакультури у контексті цифрових інновацій та глобальних викликів	419
<b>Власенко О.А.</b> Методичний підхід до оцінки впливу інвестицій у житлову нерухомість: макро-, мезо- та мікрорівні	420
<b>Воронюк Є.В., Стешенко О.О.</b> Вплив стратегії Guanxi на організаційну поведінку підприємства в країнах Південної Азії на прикладі В'єтнаму	423
<b>Гарбазій К.С.</b> Генезис теоретичних поглядів на конкурентоспроможність як економічну категорію	426
<b>Гасімзаде М. Е. огли.</b> Сучасні тенденції цифрової трансформації організаційних структур підприємств у ЄС	428
<b>Глушков О.А.</b> Чинники конкурентоспроможності тваринництва в Україні	431
<b>Голояд В.Є.</b> Цифрова трансформація підприємства як складова стратегії його розширення	434
<b>Горошко П.В.</b> Формування адаптивної організаційної культури компанії в умовах глобальних викликів і цифрових інновацій	436
<b>Гринюк Н.А.</b> Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: перспективи для України	439
<b>Гуменюк М.М., Неміш Д.В.</b> Аграрне підприємництво як драйвер економічної ревіталізації сільських територій	441
<b>Ємельянова Л.О., Мединський Д.Р.</b> Прибуток підприємства та основні фактори його формування	443
<b>Єрмоленко О.А., Хуан Б.</b> Інвестування в інноваційний розвиток аграрного сектору	445
<b>Єфремова Н.О., Самуленко А.С.</b> SWOT-аналіз розвитку транспортно-логістичної системи України як інструмент стратегічного управління.	448
<b>Жуковський М.О., Гудзинський О.Д.</b> Виробництво органічної продукції, як напрям підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств	450
<b>Заболотний Д.О.</b> Фінансова стратегія відновлення в умовах економічної трансформації: концептуальні засади та механізми реалізації	452
<b>Іванієнко В.В.</b> Основні проблеми розвитку малого підприємництва у сучасному середовищі його функціонування та напрями їх вирішення	455
<b>Іченська Н.Ю., Ворущко С.А.</b> Івент-проекти як інструмент реалізації комунікативних стратегій організації	458
<b>Йосипчук В.М.</b> Удосконалення управлінських процесів підприємств	460

<b>Козуб В.О., Козуб С.О.</b> Порівняльний аналіз конкурентних переваг України та країн Центральної і Східної Європи в умовах глобальних викликів	461
<b>Косовська В.В., Панчишин В.О.</b> Диверсифікація бізнесу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства	464
<b>Кравченко Н.В., Плисківська Є.В., Плисківська М.В.</b> Менеджмент аграрного бізнесу в умовах кліматичних змін та цифрової трансформації: виклики і перспективи розвитку	466
<b>Кучер Л.Ю., Андрійчук Т.Ю.</b> Диверсифікація комерційної діяльності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних викликів	469
<b>Левковець О.М.</b> Стратегії позиціонування міжнародної компанії у цифровій бізнес-екосистемі	471
<b>Левченко Д.В.</b> Трансформація споживчих моделей у контексті сталого розвитку	475
<b>Листопад О.А.</b> Цифровізація управління приватним закладом дошкільної освіти як чинник ефективних управлінських рішень	478
<b>Ломовських Л.О., Скалацький А.В., Колпак С.М.</b> Стратегічне управління розвитком сільського господарства	481
<b>Луцак Р.Л.</b> Планування процесів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації	483
<b>Майборода М.М., Юхта Р.В.</b> Формування комунікативної стратегії підприємства на міжнародних ринках в умовах цифровізації бізнесу	486
<b>Майстренко О.В.</b> Організаційно-управлінські важелі формування «зеленої» конкурентоспроможності підприємств	488
<b>Макогон В.В., Захарова О.А.</b> Економетричне та факторне моделювання впливу податкового навантаження на фінансову стійкість аграрних підприємств	491
<b>Недобор І.В.</b> Інституційні детермінанти ефективного повоєнного розвитку економіки України	493
<b>Нікішина О.О., Зеркіна О.О.</b> Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів ринку борошномельно-круп'яної продукції України на інноваційній основі	496
<b>Носова Н.І.</b> Необхідність зміни парадигми управління агропродовольчим сектором України в умовах глобальних викликів у контексті запровадження нових цифрових технологічних рішень у повоєнний час	499
<b>Осадчий М.Л.</b> Стратегічний менеджмент підприємств водного транспорту України в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції	502
<b>Пачева Н.О., Бондарєва К.І.</b> Комплексне управління діловими комунікаціями як чинник конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації	505
<b>Пашнєв В.О.</b> Особливості оцінки рівня інклюзивності в публічному адмініструванні закладів охорони здоров'я	507

<b>Петров В.М., Сіманова І.П.</b> Особливості відображення плану виробництва у бізнес-плані розвитку сільськогосподарського підприємства	510
<b>Прядко О.М., Бабченко Д.В.</b> Сучасні тенденції розвитку фармацевтичного ринку України в умовах цифровізації	512
<b>Романов А.Д., Рабешко Д.О.</b> Менеджмент та забезпечення конкурентоспроможності бізнесу у контексті глобальних викликів та цифрових інновацій.	514
<b>Рудаченко О.О., Бажанов П.Ю., Медведєв Д.О.</b> Особливості розвитку корпоративної культури	516
<b>Сасенко О.Р., Щерба В.О.</b> Податкове планування як інструмент мінімізації податкових ризиків підприємства	518
<b>Сарахман О.М.</b> Адаптивний менеджмент ланцюгів постачання як інструмент забезпечення конкурентоспроможності бізнесу	520
<b>Семенова Д.О., Штойко М.С.</b> Міжнародна експансія як стратегія фінансової адаптивності бізнесу в умовах невизначеності: досвід групи компаній Nova	522
<b>Супрунюк І.О.</b> Радикальна невизначеність 20-х років ХХІ століття як виклик для прогнозування економічних циклів у межах неокласичної економічної теорії	524
<b>Сьомченко В.В., Назарук К.О.</b> Статистична оцінка впливу цифрових трансформацій на конкурентоспроможність бізнесу в умовах глобальних викликів	527
<b>Чернов А.О.</b> Гнучкі моделі мотивації персоналу в ІТ-секторі: сучасні виклики та управлінські рішення	529
<b>Шандов Р.А.</b> Мережеве позиціонування як детермінанта виникнення міжфірмових альянсів	531
<b>Шафоренко С.Ю.</b> Принципи забезпечення реалізації організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері в сучасних умовах України	533
<b>Швець В.А.</b> Інноваційні трансформації та їх вплив на конкурентоспроможність овочевого ринку України	536
<b>Шовкун-Заблоцька Л.В., Харченко Р.В.</b> Механізм адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища в умовах цифрових трансформацій	538
<b>Щупаківський Р.В.</b> Інституційне забезпечення державної політики формування та реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій	540
<b>Яворська Н.П., Циплакова М.С.</b> Вплив воєнних дій на металургійну промисловість України	543

<b>СЕКЦІЯ 9. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ</b>	546
<b>Darwish S.F.</b> Digitalization of Higher Education in Palestine: Challenges and Prospects	547
<b>Deng Yanru</b> Turnover Intention in Aviation Employees: The Role of Psychological Expectations	549
<b>Gorobynskaya M.</b> Human Capital in the System of Digital Transformation Drivers	551
<b>Бабан Т.О., Вовака Е.В.</b> Нерівність доходів у добу глобалізації: соціально-економічні наслідки	554
<b>Баштанник О.І., Гаряник М.О.</b> Інформаційний моніторинг ринку праці в умовах цифрової трансформації	555
<b>Бухало О.В.</b> Корпоративна соціальна відповідальність як чинник розвитку людського капіталу та цифрових компетентностей у трансформації ринку праці	558
<b>Грідін О.В., Сеньків Р.Я.</b> Формування ефективної системи мотивації медичних працівників в умовах сучасних викликів і загроз	561
<b>Гуторова О.О.</b> Стратегічна трансформація системи управління персоналом в умовах соціально-економічної нестабільності	564
<b>Єфремова Н.О., Лизенко О.О.</b> Актуальні проблеми розвитку сучасного ринку праці	567
<b>Кривоберець М.М.</b> Роль креативних індустрій у формуванні інноваційної економіки	569
<b>Ларіна Т.Ф., Кобець А.Р.</b> Нелінійна трансформація ринку праці України під впливом діджиталізації	571
<b>Ніколаєва М.А., Баннікова Н.А.</b> Розвиток людського капіталу в умовах цифрової трансформації через призму управління персоналом на підприємстві	573
<b>Пащенко Ю.В., Слухай Я.В.</b> Трансформація ринку праці в Україні під впливом глобалізації та цифрових технологій	576
<b>Полозов М.О.</b> Роль цифрових компетентностей та soft skills у підготовці сучасного фахівця	578
<b>Полозова О.О.</b> Вища освіта в умовах цифрової трансформації економіки: нові підходи до підготовки фахівців	580
<b>Прядко О.М., Заїка О.В.</b> Формування цифрових компетентностей майбутніх маркетингологів у процесі професійної підготовки	583
<b>Семак Л.А.</b> Успішні спроби протидії мовній агресії в діловій комунікації	586
<b>Середюк К.В., Городнянський С.К.</b> Спеціалізовані цифрові системи управління ресурсами в забезпеченні ефективного використання кадрового потенціалу ІТ-компаній	589
<b>Сьомченко В.В., Прокоф'єв С.Г.</b> Вплив діджиталізації соціальної звітності на розвиток людського капіталу та ринок праці	592
<b>Фокіна-Мезенцева К.В., Тарасюк А.О.</b> Трансформація структури людського капіталу в умовах глобалізації	594

<b>СЕКЦІЯ 10. СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА «ЗЕЛЕНІ» ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ</b>	597
<b>Chmil H.L., Farafonov O.Yu.</b> Sustainable marketing decisions in the context of data-driven business transformation	597
<b>Kulinich O.A., Kotko Ya.M.</b> Sustainable development as a strategic direction for modern business transformation	600
<b>Wang Cheng</b> Impact and Response Strategies of the Social Dimension in the ESG Strategy of Technology Companies from the Perspective of AI Governance	603
<b>Арбузова Т.В.</b> Публічне управління сталим розвитком: ESG як нова парадигма державної політики	605
<b>Бабан Т.О., Бурцева А.А.</b> Сталі практики вітчизняного ритейлу в рамках розвитку корпоративної соціальної відповідальності	608
<b>Будякова О.Ю.</b> Біоекономіка, сталий розвиток, ESG-трансформації та «зелені» цифрові інновації	611
<b>Величко К.Ю.</b> Цифровий паспорт продукції як елемент цифрової трансформації ланцюгів постачання в ЄС	614
<b>Глянь Т.І.</b> Сталий розвиток та ESG-трансформації в аграрному секторі як основа забезпечення продовольчої безпеки	616
<b>Горбатюк Л.М., Борисенко В.В.</b> Роль цифрових інновацій у досягненні цілей сталого розвитку (SDGs)	619
<b>Єрмоленко О.А., Ши С.</b> Інтеграція екологічних цілей у стратегічне планування промислових підприємств	621
<b>Жегус О.В.</b> Сталий маркетинг: трансформація логіки бізнесу від економічних цілей до створення спільної цінності	624
<b>Іванієнко В.В.</b> Впровадження комплаєнсу в системи управління підприємствами та організаціями: сучасні тенденції	627
<b>Кашена Н.Б., Богомаз О.П.</b> Цифрові технології ESG-аналітики в системі управління сталим розвитком підприємств	630
<b>Коваленко Д.О.</b> Концептуальні засади формування архітектури зеленого фінансування у системі екоорієнтованого агроменеджменту	633
<b>Коротков І.М.</b> Бар'єри та драйвери ESG-трансформації аграрного сектору в Україні	636
<b>Кравченко Н.В., Можарівська І.А., Хаба В.В.</b> ESG - трансформація у системі управління аграрними підприємствами: ефективність та екологічна безпека	638
<b>Крюкова І.О., Степанова М.М.</b> Роль цифрових інновацій у створенні сталих ланцюгів вартості агропродовольчого виробництва	641
<b>Ладжинський І.В.</b> Впровадження політики енергозбереження на підприємствах кондитерської галузі в контексті сталого розвитку. Вплив ESG-факторів на його ринкову оцінку	643
<b>Нестеренко Ю.Є.</b> Еволюція земельних відносин у контексті сталого розвитку, ESG-трансформацій та «зелених» цифрових інновацій	646

<b>Олійник Н.Ю.</b> Smart Grid та цифрові екосистеми у сталому розвитку сфери гостинності	649
<b>Попович Т.Г.</b> Трансформація соціальної відповідальності бізнесу в умовах ESG та «зелених» цифрових інновацій	651
<b>Проскуріна Н.М.</b> Методика аудиту ESG-звітності в умовах цифровізації бізнесу	653
<b>Романюк І.А., Кругла А.В.</b> Перспективи розробки екотурів у контексті “зелених” трансформацій туристичного бізнесу	656
<b>Сітковська А.О., Полегенька М.А.</b> Перспективи розвитку екоінновацій для Європейського зеленого курсу	659
<b>Скорик М.О., Перерва П.Р.</b> Цифровізація податкового адміністрування як інструмент моніторингу екологічних зобов'язань підприємств	662
<b>Соколюк К.Ю., Грицай А.Д.</b> Конкурентоспроможність аграрних підприємств України у контексті розвитку цифрових зелених технологій	664
<b>Сьомченко В.В., Сосницька М.Г.</b> Електронний документообіг як інструмент ESG-трансформації та сталого розвитку державного сектору	668
<b>Фалович Н.М., Гаврилюк-Єнсен Л.В.</b> Передумови та напрями впровадження інклюзивно-орієнтованих зелених інновацій у транспортній системі Тернополя	670
<b>Хасцька О.П., Безкостюк Д.В.</b> Економічні наслідки впровадження екологічних інновацій у діяльність аграрних підприємств	671
<b>Чайка Т.О.</b> Мобільний банкінг як інструмент забезпечення сталого розвитку та «зеленої» цифрової трансформації фінансового сектору	674
<b>Чухній О.Ю.</b> ESG-трансформація як чинник міжнародної капіталізації бізнес-кластерів у сфері нерухомості	676
<b>Шайда О.Є., Барінова Я.В.</b> Штучний інтелект як інструмент посилення соціальної відповідальності бізнесу	679
<b>Шкодїна І.В., Никитюк В.П.</b> Сталий розвиток бізнесу в умовах кліматичних викликів	680
<b>Шовкун-Заблоцька Л.В., Сиров Є.М.</b> Глобальна система екологічного співробітництва як інструмент забезпечення сталого розвитку: угоди та інституційні механізми для України	681
<b>Шурпенкова Р.К.</b> Суттєвість ESG-факторів у секторному розрізі: адаптація до умов України	685

інвестують у розвиток нових напрямків, створюють замкнені цикли виробництва, запроваджують інструменти сучасного менеджменту та постійно шукають неочевидні джерела доходу, отримують вирішальну та довгострокову конкурентну перевагу. Це надійний, науково обґрунтований стратегічний інструмент, який забезпечує стійкість підприємства, дозволяє диверсифікувати ризики та гарантує стабільне економічне зростання навіть у періоди найважчих глобальних і локальних потрясінь.

Список використаних джерел:

1. van der Sanden M. How businesses can stand the test of time. URL: [https://www.ey.com/en\\_us/insights/consulting/how-businesses-can-stand-the-test-of-time](https://www.ey.com/en_us/insights/consulting/how-businesses-can-stand-the-test-of-time)
2. Кучер С. Ф., Ротарев М. Д. Стратегічне управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності. *Ефективна економіка*. 2016. Вип. 5. С. 181–184. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/5\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/32.pdf)
3. Ломоносова О. Е. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33(2). С. 7–15. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33\\_2\\_2020ua/3.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_2_2020ua/3.pdf)
4. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 17–21. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2009/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2009/6.pdf)
5. Що таке ERP і навіщо він потрібен? URL: <https://b-fin.tech/blog/what-is-erp>

**Левковець О. М., канд. екон. наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця, Україна**

### **Стратегії позиціонування міжнародної компанії у цифровій бізнес-екосистемі**

У 1997 р. Кл. Крістенсен (праця «Дилема інноватора») вводить у обіг поняття підричних інновацій, пояснюючи механізм галузевого «підриву» внаслідок зміни параметрів конкуренції. У 2021 р. Р. Аднер у монографії «Перемогти у правильній грі» доводить, що наразі галузеві «підриви» замінюються екосистемними, механізм яких є інакшим, і компанії, які цих особливостей не врахують, ризикують перемогти в непотрібних сферах, утративши споживачів, ринки, бізнес (як-от Kodak, Nokia).

Цифровізація, глобальна турбулентність, трансформація галузевої організації світової економіки на екосистемну [1] змінюють підходи до забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, спричиняючи оновлення теорії і методології міжнародного менеджменту. Розвиток транскордонних цифрових бізнес-екосистем (далі - БЕС), які формують особливі правила співпраці і конкуренції, актуалізує завдання опанування міжнародними компаніями інструментарію екосистемного стратегування.

Узагальнення наукових джерел з екосистемної тематики (Дж. Мур, М. Якобідез, Р. Аднер та ін.) дозволяє виокремити еволюційний і структурний підходи до визначення екосистем. Перший розглядає БЕС як спільноту організацій, що формується внаслідок розвитку бізнес-середовища певної компанії шляхом додавання учасників і продуктів з різних галузей для якнайбільшого «охоплення» споживачів та утримання в межах БЕС. Недоліком є певна аморфність концепції щодо визначення меж екосистеми та принципів її формування. Структурний підхід представляється методологічно більш точним і придатним для практичного застосування. Він ґрунтується на ідеї, що БЕС виникають, коли йдеться про здійснення інновації, реалізація якої потребує координованої зміни бізнес-процесів значної кількості юридично незалежних учасників. Тобто, БЕС – структура, що навмисно створюється навколо інтегрованої ціннісної пропозиції (інновації); це динамічна мережа взаємозалежних, але юридично самостійних організацій, які взаємодіють для спільного створення цінності [1, с. 79]. Принциповою ознакою БЕС є безшовність досвіду: споживач може отримати доступ до продуктів усіх учасників через одну компанію («точку входу»), використовувати їх на пільгових умовах, доступних лише в межах екосистеми. Так, Airbnb та Uber створили безшовний досвід для мандрівників, дозволяючи бронювати одразу і житло, і транспортування (результат: обидві компанії розширили ринок, збільшили залучення та утримання клієнтів); AWS є основою для сервісів усіх БЕС Amazon і т. д.

Основні елементи БЕС: ціннісна пропозиція; види діяльності, необхідні для її реалізації; структура учасників з певними ролями; механізм взаємодії між ними. БЕС характеризують: модульність пропозиції (споживач обирає компоненти від різних компаній, вони сумісні і функціонують як ціле), коеволуція та коадаптація учасників, багатосторонність взаємодій [1]. Для узгодженості модульних елементів потрібна координація, яка реалізується через систему стандартів, правил БЕС. Учасниками екосистеми є лише компанії, що відповідають наступним критеріям: 1) модулі комплементарні (взаємно підвищують цінність або не функціонують один без одного), учасники мають взаємно адаптувати їх; 2) модулі унікальні (партнер, що їх надає, не може бути легко змінений), тож учасники залежать один від одного. Компанії мають корегувати та взаємно адаптувати діяльність, інвестувати специфічний капітал відповідно до потреб БЕС.

Основні ролі в БЕС: оркестратор (формує БЕС і керує нею, постачає основний продукт, забезпечує організаційно-технічні умови функціонування, координацію дій учасників, розвиток БЕС; приклади: Apple, Amazon, Alibaba та ін.), доповнювачі (модульні виробники, чий продукт доповнюють інші продукти БЕС; наприклад, PayPal, що дозволяє різним БЕС використовувати спільний платіжний шлюз, щоб клієнти здійснювали платежі), постачальники (ресурсів, інфраструктури для учасників БЕС), кінцеві споживачі. Ролі визначаються *позиціонуванням* компанії щодо контрольних точок (місць на шляху споживача, де є найбільші можливості для усунення «болей» клієнта та отримання прибутку)

і взаємодії з кінцевими споживачами: оркестратор і доповнювачі мають прямий контакт з ними, постачальники – ні.

Сучасні БЕС є переважно цифровими, міжгалузевими і транскордонними: 1) учасники взаємодіють на базі цифрових платформ, формуючи безшовне цифрове середовище; 2) 83% БЕС залучають партнерів з більш як 3 галузей, 53% - з понад 5; 3) у 90% БЕС беруть участь компанії з понад 5 країн [1, с. 80]. Цифрові БЕС характеризують: 1) отримання продуктів і сервісів з єдиної точки доступу; 2) локальні і транскордонні мережеві ефекти (перевага масштабу); 3) інтеграція та монетизація даних (виявлення незадоволених потреб, створення релевантних пропозицій); 4) зниження витрат на залучення, підвищення лояльності, утримання споживачів; 5) глобальний характер (цифрові БЕС призначені для масштабування, обмеження країною чи регіоном не дозволяє отримати переваги; для розвитку потрібно забезпечити співпрацю між країнами, долати культурні бар'єри); 6) динамізм (мають адаптуватися та швидко реагувати на зміни ринку, інакше споживачі і партнери можуть змінити екосистему). Їм притаманні специфічні проблеми функціонування: складнощі масштабування через нерозвиненість місцевої інфраструктури, акторів чи активи в певних країнах, соціокультурні та правові перешкоди для інтеграції та ін.

Стратегія позиціонування міжнародної компанії у цифровій БЕС – це процес визначення її ролі та місця в екосистемі, взаємодії з іншими учасниками (партнерами, конкурентами, клієнтами) для досягнення цілей і забезпечення конкурентних переваг. Роль має відповідати цілям, ресурсам, рівню цифрової зрілості компанії, бізнес-контексту (рівню турбулентності бізнес-середовища та складнощі відносин з учасниками). Пропонуємо вирізняти 2 типи стратегій, які визначають особливості позиціонування компанії в екосистемі: *оркестратора* (стратегія екосистеми) та *учасника* (стратегія участі в екосистемі). Їхні зміст і методологія відрізняються, кожному типові відповідає низка видів стратегій [1].

Стратегія оркестратора – процес визначення, залучення та використання зацікавлених сторін і ресурсів для досягнення цілей і збереження ролі компанії в БЕС. Вирізняють стратегії *створення БЕС* (формування первісної структури, розробка моделі управління, організація функціонування, забезпечення масштабу) і *розвитку БЕС* (зростання, експансія). Стратегія оркестратора вирішує завдання: 1) створення і розподілу цінності в БЕС; 2) конкуренції з іншими БЕС. Оскільки учасники переважно є юридично незалежними, оркестратор має забезпечити ціннісну пропозицію не лише для споживачів, а й для партнерів, щоб мотивувати приєднуватися до БЕС, змінювати поведінку відповідно до її вимог. Оркестратор має: визначити архітектуру цінності (діяльності, *обов'язкові* для реалізації ціннісної пропозиції) і партнерів, необхідних для її створення; розробити модель управління, що дозволить залучити й утримати учасників, розв'язати проблему «курки та яйця» (суть: споживачі не приєднуються, якщо немає ціннісної пропозиції, а компанії не мотивовані інвестувати, дотримуватися правил БЕС за відсутності споживачів), забезпечити дію трьох драйверів розвитку БЕС (дані, мережеві ефекти, масштаб)[1]. Передумови застосування стратегії оркестратора: компанія контролює критичні ресурси, посідає центральну позицію в мережі БЕС;

сприймається учасниками як партнер, а не загроза; отримує найбільшу вигоду від БЕС, має ресурси та мотивацію для початкових інвестицій. Утім, наявність цифрової платформи, компетенцій, ресурсів, лідерська позиція – необхідні, але недостатні умови: компанію мають визнати оркестратором усі *потрібні* учасники.

За результатами картографування, з огляду на тенденції розвитку галузей, цілі та ресурси оркестратор визначає сферу діяльності, обираючи зі стратегій: *tabula rasa* (першими створити БЕС), *head-on* (протистояння з існуючими БЕС у певній сфері), *unbundling* (ніша в домені діючої БЕС-лідера ринку), *enveloping* (дія у багатьох сферах одночасно, створення супераппу - поєднання продуктів і сервісів в одному застосунку) [1, с. 84]. Для залучення потрібних типу, кількості, якості учасників обирають зі стратегій відкритої БЕС (оркестратор надає доступ до API, платформ, дозволяючи стороннім компаніям пропонувати свої продукти і послуги) і закритої БЕС (представлені лише продукти оркестратора та пов'язаних із ним учасників; переважання інвестиційних механізмів координації). Оркестратори глобальних цифрових БЕС обирають гібридну стратегію, *керуючи відкритістю* (так, Apple зберігає контроль над ОС iOS, пристроями, але дозволяє зовнішню розробку програм та ін.).

Більшість компаній не мають передумов, ресурсів і компетенцій для створення й оркестрування екосистеми, тож обирають інтеграцію з глобальними БЕС, щоб скористатися перевагами масштабування без значних інвестицій у інфраструктуру, і розглядають стратегію учасника. Така стратегія передбачає вибір: 1) виду та кількості екосистем; 2) стратегії конкуренції у межах БЕС. Екосистема має відповідати поточній пропозиції та цілям потенційного учасника. Алгоритм формування стратегії учасника є таким: 1) вибір екосистеми (критерії: стратегічна відповідність, модель управління, ефективність, цінність внеску компанії); 2) визначення ступеня залучення – участь в одній БЕС чи у кількох (стратегія мультихоумінгу), портфелю продуктів для БЕС; 3) формування подвійної ціннісної пропозиції, вибір стратегії диференціації від конкурентів; 4) розробка механізмів уникнення комодитизації оркестратором. Стратегію єдиної БЕС зазвичай обирають доповнювачі, які спеціалізуються на багатьох продуктах, та в екосистемах рішень з високою потребою узгодження спільних інновацій. Стратегію мультихоумінгу обирають доповнювачі, які спеціалізуються на певній категорії продукту, і постачальники. За способом диференціації внеску в БЕС вирізняють такі стратегії учасника: лідер категорії (один товар, конкурує за якістю або ціною), домінування в ніші (вузький сегмент споживачів), створення категорії (виявлення незадоволеної потреби), співпраця в межах підсистем доповнювачів, адаптація операційної моделі для використання функціоналу БЕС (інтегратори на маркетплейсі). Доцільною є поетапна інтеграція в БЕС: 1) щоб продемонструвати свою цінність, компанія застосовує стратегію мінімально життєздатного сліду, вступаючи у взаємодію з доповнювачами певної підсистеми БЕС (розробляє мінімальну конфігурацію елементів для створення ціннісної пропозиції для них); 2) поступово розширює присутність [1, с. 86]. Переваги стратегії участі в БЕС: мінімальні ризики початкових інвестицій, диверсифікація ризиків і стратегічна гнучкість через

мультихоумінг і можливість зміни БЕС, можливість отримати більший прибуток, надаючи унікальні компоненти БЕС. Основні ризики стратегії: залежність від БЕС без можливості впливу; невизначеність щодо її розвитку, управління; ризики комодитизації оркестратором, втрати диференціації. Ризики комодитизації пов'язані з тим, що оркестратори успішних БЕС з часом прагнуть самостійно пропонувати доповнення (платіжні послуги і т. п.), витісняючи учасників через зміну правил БЕС (комісій, доступу до інформації), інтегрування їхніх пропозицій до своїх платформ, копіювання тощо.

Великі міжнародні компанії з часом можуть перейти до використання змішаної стратегії БЕС: бути оркестраторами кількох власних екосистем і брати участь у якості доповнювачів або постачальників у низці екосистем, оркестраторами яких виступають інші компанії.

Список використаних джерел:

1. Левковець О. Екосистемні стратегії бізнесу: класифікація та обґрунтування вибору. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6. С. 78-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-11>

**Левченко Д.В., викладач**  
**Харківський національний економічний університет**  
**імені Семена Кузнеця, Україна**

### **Трансформація споживчих моделей у контексті сталого розвитку**

В сучасному світі споживачі все більше орієнтуються на екологічну та соціальну відповідальність, що стимулює підприємства адаптувати свої маркетингові стратегії до сучасних моделей споживацької поведінки. Це є основою для вивчення динамічної взаємодії між поведінкою споживачів і стійкими маркетинговими стратегіями, підкреслюючи важливість розуміння споживчого ставлення, переконань і цінностей у формуванні успіху ініціатив сталого розвитку на ринку.

Концепція сталого маркетингу охоплює просування продуктів і послуг, які надають пріоритет екологічній відповідальності, соціальній справедливості та етичній роботі підприємств [1]. Протягом багатьох років сталий маркетинг еволюціонував від нішевої концепції до основного бізнес-імперативу, здебільшого завдяки зміні споживчих уподобань і очікувань суспільства. Сьогодні підприємства різних галузей усвідомлюють важливість інтеграції сталого розвитку у свої маркетингові стратегії як засобу залучення та утримання клієнтів, покращення репутації бренду та сприяння позитивним результатам у соціальній та екологічній сферах. Однак успіх стабільних маркетингових зусиль залежить від глибокого розуміння поведінки та переваги споживачів. Ставлення, переконання та цінності споживачів відіграють значну роль у впливі на їхні рішення про покупку, включаючи їхню готовність підтримувати бренди, які демонструють прихильність до сталого розвитку. Таким чином, компанії повинні