Додаток до матеріалів
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ»

на честь 95-річчя ХНЕУ ім. Семена Кузнеця

присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману

Тези доповідей

21 листопада 2025 року
м. Харків, Україна

Харків
2025

Рекомендовано на засіданні вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 8 від 26.11.2025 р.), вченої ради Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (протокол № 12 від 11.11.2025 р.)

Рецензенти: **Криворучко Оксана Миколаївна,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (Харків, Україна);
Назарова Галина Валентинівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (Харків, Україна);
Райко Діана Валеріївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет» (Харків, Україна)

Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 листопада 2025 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. Укр. мова, англ. мова

Наведено результати наукових досліджень учасників XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки і практики» на честь 95-річчя ХНЕУ імені Семена Кузнеця, присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману. Розглянуто історико-теоретичні засади інноваційного підходу до економіки державного сектора; цифрові моделі продуктивних управлінських відносин у сучасних організаціях; роль стійких інновацій у забезпеченні довгострокової конкурентної переваги; методологічні основи удосконалення зовнішньоекономічної політики України в умовах глобальної конкуренції; особливості трансформації цифрової економіки на основі досвіду ЄС; цифровізацію центрів надання адміністративних послуг і зміцнення стійкості людських ресурсів у громадах України, що формує нові орієнтири підвищення їх конкурентоспроможності. Всі питання розглянуто в контексті сучасних умов воєнних дій і повоєнного відновлення економіки України, враховуючи досвід інших країн світу.

Видання складається зі збірки тез доповідей учасників конференції. Представлений матеріал може бути корисним для використання у подальших наукових дослідженнях, практичній діяльності підприємств і організацій для підвищення конкурентоспроможності й інноваційного розвитку. Рекомендовано фахівцям різних галузей економіки, державним службовцям, представникам бізнесу, наукових, освітніх і громадських організацій.

ЗМІСТ

Секція 1
Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Akulich A. Transport and Forwarding Activities as a Factor in the Formation of Strategic Advantages for Enterprises 79

Амельянчик О. Д. Аналіз управління конкурентоспроможністю видавничих компаній..... 83

Ангелуца Ю. К. Методи мотивації професійного розвитку персоналу в умовах воєнного стану..... 87

Ахмедова Л. Е. Розроблення маркетингової стратегії підприємства в умовах воєнного стану..... 92

Белявцева Р. В. Методи планування виробничої діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання..... 96

Бєлікова Н. В., Мухін В. А. Наукове підґрунтя оцінювання регіонального розвитку 101

Бобринцев П. В. Прагматизм та дисемінація в управлінні резильєнтністю підприємств: умови невизначеності..... 106

Бондар В. О. Підходи до оцінювання персоналу та ефективності управління персоналом підприємства 111

Бондаренко А. О. Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства..... 116

Боярський Д. Д. Напрями збереження і розвитку трудового потенціалу підприємства в умовах воєнного стану..... 120

Будрейко М. А. Кількісні індикатори соціально-економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я..... 124

Варганова В. А. Застосування ERP-рішень в управлінні складською діяльністю на підприємстві 128

Varyanichenko O., Tryhub K. Formation of Credit and Assortment Policy to Ensure the Competitiveness of an Export-oriented Enterprise 132

Васильченко О. О., Шеховцов Р. О. Інноваційні підходи до антикризового управління ризиками як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану 136

Велика О. Ю. Маржинальний прибуток як основа прийняття рішень в адміністративному менеджменті 141

Вірченко А. В. Управління закупівельною діяльністю в умовах цифрової трансформації економіки 145

Волосюк М. В. Впровадження інституційно-інноваційної архітектоніки місцевого економічного розвитку як чинник підвищення конкурентоспроможності територій 149

Гацаєв К. О. Теоретичні підходи до трактування сутності організації маркетингової діяльності підприємства 154

Гирка А. А. Конкурентна стратегія підприємства як інструмент подолання економічної нестабільності 158

Гура Д. С. Удосконалення складської діяльності підприємства в умовах воєнного стану 163

Демідова А. О. Формування кадрового потенціалу підприємства в умовах віддаленої роботи 167

Демченко Г. В. Трансфер технологій у системі повоєнного відновлення України: роль університетів у комерціалізації результатів досліджень 171

Дубова А. О. Інноваційні інструменти управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану 175

Жарко О. В. Ключові принципи системи управління якістю сучасного підприємства 180

Жданова Д. Є. Сучасні тенденції розвитку інформаційного забезпечення діяльності підприємств 184

Жежулов В. В. Цифрова трансформація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства 188

Заєць Д. І. Основи формування системи управління ризиками на підприємстві в умовах воєнного стану 193

Запівайло С. В. Теоретичні підходи до трактування сутності інновацій у сучасних економічних дослідженнях 197

Золотарьов Г. І. Проблеми управління персоналом в контексті повоєнного відновлення України 201

Ilchenko D. Management of the Implementation of Industry 4.0 Technologies in Logistics Processes of State-owned Enterprises 204

Ісаєнко А. А. Сучасні підходи до організації постачання матеріальних ресурсів на підприємствах транспортної логістики 209

Istomina A. Innovative Approaches to Risk Management in the Context of Import Trade under Global Uncertainty 213

Калініна О. Д. Удосконалення диференційованої стратегії поповнення запасів на підприємстві на основі комбінованого ABC/XYZ-аналізу 218

Калюжна О. С. Вплив воєнних умов на інноваційний розвиток підприємства (на прикладі компанії «Укрзолото») 223

Козлова І. М., Березницька М. Р. Сучасні підходи до мотивації персоналу в харчовій галузі України 229

Козлова І. М., Кондратенко Д. В. Особливості адаптації маркетингових інструментів підприємств до кризових умов воєнного стану 234

Коноваленко А. В. Сутність і роль конкурентної стратегії в умовах міжнародного ринку 239

Костін І. Д. Цифрові інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств: оцінка інвестиційної ефективності 243

Котляров Є. І., Шульга І. В. Напрям підвищення конкурентоспроможності вітчизняної металургії заліза в повоєнному періоді 249

Краля В. Г., Подольська О. В. Сучасні концепції менеджменту в управлінні сталими агроекосистемами: виклики євроінтеграції 254

Купріянов В. М., Скляр Т. П. Аналіз інноваційного розвитку експортно-імпортної діяльності регіонів України 258

Курасова Г. О. Удосконалення системи адаптації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства 263

Кусенко А. В. Особливості управління інноваційною діяльністю підприємства 267

Ларіна К. В., Сидоренко Д. Б. Формування стратегії просування дистриб'ютора GP Batteries на українському ринку 271

Липчанський В. В. Визначення маркетингової стратегії підприємства сегмента B2B як сучасної детермінанти забезпечення конкурентоспроможності 277

Lysenko V. Innovative Approaches to the Organization of Logistics Processes at an Enterprise as a Tool for Increasing Competitiveness 281

Луценко Ю. В. Впровадження європейських практик автоматизованого контролю запасів в українських підприємствах 284

Мажник Л. О., Мельник В. С. Логістичні, виробничі та стратегічні чинники трансформації кондитерського ринку України в умовах воєнної невизначеності 288

Мажник Л. О., Рябченко В. О. Концепція SAAS-платформи для управління комерційною нерухомістю: автоматизація бізнес-процесів офісів і коворкінгів як інструмент підвищення конкурентоспроможності 292

Малюк Д. С. Сучасні методи підвищення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві 297

Martynenko M. Regulatory Policy and Innovations as a Basis of Sustainable Development of Healthcare 300

Мащенко М. А., Пономаренко О. О. Формування інноваційно-орієнтованої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки 305

Мельникова К. В., Жерновий А. С. Удосконалення закупівельної діяльності підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій у воєнний період 309

Мельникова К. В., Храмцов Т. Р. Шляхи удосконалення збутової діяльності підприємств в умовах війни 314

М'ягка А. С. Узагальнені пропозиції розвитку управлінського персоналу підрозділів підприємства 319

Надворна К. Є. Трансформація та ефективне застосування сучасних маркетингових інструментів підприємствами в умовах воєнного стану 323

Нарожна К. О. Роль цифрових технологій у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю промислових підприємств 329

Нікітіна Є. С. Особливості управління персоналом аграрного підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності 333

Німець А. П., Азізова Д. Д. Впровадження збалансованої системи показників для управління ризиками в організації 337

Олейникова Ю. І. Управління маркетинговою діяльністю на транспортному підприємстві під час воєнного стану 341

Оніщенко К. Д. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості України 344

Павленко М. В. Досвід працівника як чинник формування ефективного бренду роботодавця 349

Панченко Д. І. Удосконалення інформаційного забезпечення управління логістичною діяльністю підприємства в умовах воєнного стану 353

Пасько М. І. Концептуальна модель прийняття управлінських рішень на основі фрактального управління і теорії хаосу 357

Півик А. С. Планування збутової діяльності підприємства в умовах воєнного часу 362

Пішеніна Т. І. Циркулярна економіка як нова реальность розвитку України 366

Райко Д. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифрової трансформації економіки 369

Relawati R. Strategic Direction of the Agribusiness Development in Indonesia 374

Рилов Д. Ю., Білоцерківський О. Б. Патент як засіб підвищення конкурентоспроможності 380

Савіна Ю. Є. Формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану 384

Самойленко В. С. Наслідки військової агресії та виклики сталого розвитку Харківської області 388

Самойленко В. В. Методичні основи забезпечення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві в сучасних умовах 393

Самотес С. О. Формування та розвиток цифрових компетентностей персоналу 398

Семенюк З. М. Проблеми управління витратами підприємства харчової промисловості в Україні 402

Семків В. О. Система стратегічного управління як основа розвитку підприємства в умовах динамічного середовища 406

Симоненко А. О. Управління асортиментною політикою підприємства в умовах воєнного стану 411

Сігаєва Т. Є., Тюпін В. Ю. Удосконалення складської діяльності підприємства на засадах Індустрії 4.0 415

Sigaieva T., Shapoval D. Implementation of Innovative Logistics Technologies Into the Enterprise's Activities as a Tool for Increasing Competitiveness 419

Соболь Д. Є. Автоматизація управління ланцюгами постачань: ключові поняття, функції та рівні 423

Стець Ю. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану 427

Сучик В. О. Основні проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств України та шляхи їх вирішення 431

Титаренко М. С. Порівняльний аналіз сучасних цифрових технологій управління персоналом 435

Томах В. В. Креативне управління як інструмент формування гнучких моделей кар'єрного розвитку персоналу 441

Тонкошкур Ю. М. Особливості використання цифрових технологій в управлінні підприємством освітньої сфери 445

Трибрат І. Ю. Роль цифрової трансформації підприємства у формуванні стійких конкурентних переваг 450

Устименко В. М. Логістична система приватного підприємства та напрями її вдосконалення у воєнний час 455

Федорін Д. О. Особливості управління товарними запасами торговельної мережі та шляхи адаптації в умовах військового часу 459

Харківська Д. К., Колодізєва Т. О. Удосконалення системи комунікацій логістичних компаній з клієнтами на основі CRM 464

Хівренко А. В. Теоретичні засади контролю якості в системі доставки вантажів 469

Царицанська О. І. Антикризова програма підприємства як інструмент адаптації до нестабільності 473

Циганок Ю. С. Цифрові рішення для «зелених» ланцюгів постачання 477

Чанцева А. В. Інноваційний менеджмент як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах війни 482

Чернова В. В. Інноваційні технології в управлінні складом як чинник зростання конкурентоспроможності підприємств 486

Чобітько А. Ю. Удосконалення управління бізнес-процесами для забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах воєнного стану 491

Шаповал О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю у закладах вищої освіти за моделлю мультистейкхолдерів 495

Шило Д. В. Теоретичні основи збутової діяльності на підприємстві 499

Юхно А. В. Удосконалення механізму управління витратами на підприємстві житлово-комунального господарства..... 503

Яковенко Д. С. Сучасні тенденції управління розвитком підприємства та підвищення його ефективності..... 507

Секція 2
Трансформація цифрової економіки: реалізація досвіду ЄС в Україні.

Асланян А. А., Малюкіна А. О. Управління ціноутворенням на ІТ-продукти та послуги для міжнародних клієнтів (на прикладі ТОВ «Клауд Воркс») 511

Butenko O. Using DESI Indicators to Assess Digital Transformation of Business in Ukraine Based on European Experience.....516

Віштак І. В., Матковська М Ю., Коротіна К. С. Соціальне середовище колективів у цифровій економіці: адаптація та впровадження досвіду ЄС в Україні 521

Gorobynskaya M. Innovative Transformation of Enterprise HR Policy Towards Green Human Resource Management.....525

Губарєва І. О., Губарєв Р. В. Використання цифрових технологій в логістиці.....530

Dekhtyar N. Strategising the Development of Digital Tourism Using Artificial Intelligence Agents.....534

Дзеніс О. О., Внукова К. І. Agile-маркетинг як інструмент цифрової трансформації ІТ-підприємств України в умовах інтеграції до європейського ринку.....539

Дзеніс О. О., Леонідов І. А. Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності підприємства на зовнішньому ринку.....543

Дзеніс О. О., Мусаєв Д. М. Особливості використання цифрових технологій в управлінні міжнародною логістичною діяльністю підприємства.....548

Дзеніс О. О., Севрюков О. В. Особливості впровадження цифрових маркетингових технологій у процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....553

Дзеніс О. О., Чан І. Керування проєктом впровадження технологій штучного інтелекту для аналізу міжнародних ринків: адаптація досвіду ЄС в Україні.....558

Дзеніс О. О., Широкий Р. В. Управління ціноутворенням на ІТ-продукти та послуги для міжнародних клієнтів в умовах трансформації цифрової економіки України.....562

Дибач І. Л. Формування цифрової культури менеджера у глобальному бізнес-середовищі.....567

Довга Є. В. Цифрові інструменти мінімізації фінансових ризиків у міжнародній банківській діяльності.....572

Довга Є. В. Інструменти управління фінансовими ризиками у банківській діяльності.....577

Жигилій О. Г. Використання інноваційних технологій в аграрному секторі України: досвід ЄС 582

Кім В. О. Морегосподарський комплекс України: синтез європейських концепцій і національних практик для інноваційної трансформації.....586

Козуб В. О., Козуб С. О. Реалізація досвіду ЄС у сфері трансформації цифрової економіки в Україні 591

Коноваленко А. В. Сутність і роль конкурентної стратегії в умовах міжнародного ринку.....596

Кот О. В. Вплив цифровізації бізнес-процесів на ефективність бізнесу в Україні 600

Красичкова В. Е. Трансформація логістичного управління підприємства шляхом впровадження цифрових технологій 605

Куніцин О. М., Гавкалова Н. Л. Інтеграція електронного урядування та принципів циркулярної економіки у відбудові територіальних громад України 609

Курицький В. С. Цифрові компетенції покоління Z перед викликами ринку праці майбутнього 614

Левковець О. М. Цифрова бізнес-екосистема як складова стратегії розвитку міжнародної компанії: кейс Київстар.....618

Маркіна В. С., Малюкіна А. О. Цифрова трансформація банківського сектора: моделі управління міжнародною командою на основі методології SCRUMBAN (кейс CREDIT AGRICOLE) 623

Палаженко Р. Р. Стан туристичної галузі України та тенденції її розвитку 628

Патлачук Т. В. Розробка персоналізованих пропозицій в умовах поведінкової економіки.....632

Петриківа О. С. Реалізація цифрової трансформації в Україні: виклики, можливості та вплив досвіду ЄС.....638

Piddubna L., Harnytskyi A. Main Trends in the Development of the Contemporary Environment of International Companies.....642

Снопченко М. Ю. Бізнес-структура у цифровій трансформації: стратегічні вектори інтеграції України до єдиного цифрового ринку ЄС.....646

Фатьянов Д. В. Цифрова економіка України в контексті інтеграції до цифрового ринку ЄС.....651

Чернуха Т. С., Доброскок Ю. Б. Адаптація бізнес-стратегій до цифрової трансформації: європейський досвід для України.....656

Шталь Т. В., Могилевський Р. О. Досвід ЄС в управлінні маркетинговим потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації.....660

Шталь Т. В., Сорока В. Б. Досвід ЄС у формуванні антикризової політики компаній в умовах цифрової економіки.....664

Шталь Т. В., Шахіні Елті. Цифрова трансформація світового аграрного сектору.....668

Юрченко О. К. Особливості цифровізації малого та середнього бізнесу: модель XaaS.....672

Секція 3
Сучасні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності та національної безпеки України

Бохан А. В. Торговельні переговори: стратегічні вимірності 677

Варіч М. В. Інноваційні підходи до управління фінансовими установами в умовах нестабільності економіки.....681

Гольтяєва Л. А., Полякова О. Ю. Розвиток експорту як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіону 685

Губарєва І. О., Салашенко Т. І. Структурні зрушення у світовій металургії заліза: від традиційного чавуну до заліза прямого відновлення 690

Іванов Ю. Б. Податкове регулювання зеленого переходу: досвід ЄС.....695

Колбасін Є. С. Впровадження циркулярного підходу в деревообробній промисловості України 701

Корж Ю. О. Управління логістичними ризиками на виробничому підприємтві 705

Косс А. В., Самойленко Д. Г. Молочна галузь України: виклики та перспективи розвитку.....709

Костенко Д. М. Запровадження «СВАМ» та його вплив на економіку України.....713

Марущенко О. О. Інновації – інстумент досягнення сталого розвитку в агросекторі.....718

Полякова О. Ю., Шликова В. О. Нерівномірність інноваційного потенціалу: кадровий вимір 722

Мокій А. І., Бублей Г. А., Кошкаров С. А. Зовнішньоторговельна політика України: методологічні аспекти конкурентоспроможності.....728

Решетняк О. І., Крамаренко А. М. Особливості забезпечення сталого розвитку медичного туризму в Україні 735

Решетняк О. І., Попович М. В. Оцінювання резильєнтності економічних систем в умовах невизначеності.....740

Руденко Є. Ю. Вплив боргової безпеки на фінансову систему та конкурентоспроможність національної економіки.....745

Rusakova K. Challenges and Prospects for Ensuring the Economic Security of Food Industry Enterprises in Front-line Regions 750

Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В., Тур О. В. Сучасні проблеми і виклики публічного управління просторовим розвитком в Україні: практичні аспекти визначення видів загроз національній і регіональній безпеці.....755

Сидоренко О. М., Гачков С. М., Злочевський О. М. Сучасні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність переробних підприємств».....760

Скібіцький О. С. Індустріальна політика та реіндустріалізація як інструмент економічного суверенітету України.....765

Хадієв Б. Л. Удосконалення роботи підприємства шляхом цифрової трансформації логістичних процесів 770

Хаустов М. М., Ісмаілов А. Особливості та проблеми розвитку індустріальних парків в Україні 774

Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Засади державної політики забезпечення національної безпеки України 779

Шпілєвський О. В. Обґрунтування універсальної моделі ресурсного циклу в контексті концепції циркулярної економіки 785

Юденко Є. В. Турбулентність VS стабільність економіки.....790

УДК 005.21:65.012.65

Цифрова бізнес-екосистема як складова стратегії розвитку міжнародної компанії: кейс Київстар

Левковець Олена Миколаївна,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: Olena.Levkovets@hneu.net

Стрімкий розвиток бізнес-екосистем (далі – БЕС) є проявом переходу від галузевої до екосистемної організації економіки. McKinsey і PwC прогнозують до 2030–2035 рр. руйнування більшості сучасних галузей і утворення 10–12 міжгалузевих БЕС, перехід конкуренції з галузевого на екосистемний рівень [1]. Особливого значення ці трансформації набувають для міжнародних компаній, що актуалізує дослідження стратегування ними цифрових БЕС.

БЕС – це динамічна мережа взаємозалежних організацій, які переважно не є контрольованими ієрархічно і мають взаємодіяти для спільного створення цінності – інтегрованого рішення для кінцевого споживача, яке не може бути реалізовано ними поодинці. Ключовими характеристиками БЕС є модульність пропозиції, багатосторонність взаємодії, мережеві ефекти, коеволюція, коадаптація [1].

Основні ролі в БЕС: оркестратор (створює БЕС, керує розвитком, постачає основний продукт), доповнювач (модульний виробник продуктів, що підвищують цінність основної пропозиції), постачальник (товарів/послуг для інших партнерів). Цифрова БЕС поєднує учасників, які спільно використовують цифрові платформи і сервіси для створення цінності.

В структурі цифрових БЕС виокремлюють організаційну (кластери), бізнес-процесну (мережа), інфраструктурну (платформа), інноваційну складові. БЕС дозволяє ефективно конкурувати з ком-

паніями та екосистемами, забезпечує гнучкість для безперервної реконфігурації в умовах невизначеності. Але її створення є складним завданням, реалізація переваг передбачає інтегрування екосистемного підходу до стратегічного управління міжнародної компанії.

Екосистемна стратегія спрямована на формування конкурентного контексту, що дозволить створити, використати, розширити конкурентну перевагу. Слід відрізняти стратегію оркестратора БЕС і стратегію учасника [1]. При проєктуванні БЕС одиницею стратегічного аналізу є не галузі, а сфери бізнесу, сформовані навколо основних людських потреб. PwC ідентифікують 10 таких сфер: здоров'я, проживання, мобільність, розваги, робота, споживання, відпочинок, духовність, спілкування, освіта [1].

Екосистемні стратегії суттєво відрізняються залежно від типу БЕС (БЕС рішень, БЕС транзакцій) і вектора її розвитку (вертикальні і горизонтальні екосистеми). У БЕС рішень оркестратор створює продукти/сервіси, координує учасників ринку, керує пропозиціями доповнювачів. У БЕС транзакцій оркестратор поєднує дві сторони ринку через цифрову платформу.

Вертикальна БЕС формується навколо основного продукту, що генерує найбільші доходи і забезпечує найбільшу цінність споживачам; оркестратор залишається в галузевих межах, але прагне генерувати нові потоки доходів у точках дотику на шляху споживача. Горизонтальна БЕС передбачає перетин оркестратором традиційних галузевих меж, вихід до нових сфер діяльності, розширення ціннісної пропозиції.

Компанії, які сформували критичну масу користувачів платформ, можуть використати цей актив для монетизації, виходу на інші галузеві ринки через створення цифрових БЕС. Великі масиви даних про клієнтів наразі мають банки і телеком-оператори, які стикаються з викликами з боку технологічних компаній, що зазіхають на їхні

традиційні ринки. Для формування інтегрованої пропозиції БЕС зазвичай додають сервіси: інформаційно-довідкові, доставка, таксі, медіа, розваги, комунікації, фінпослуги, здоров'я, освіта, цифрова інфраструктура та ін. Ці тренди помітні і в Україні, де все більше міжнародних компаній обирають стратегії формування цифрових БЕС (Київстар, Нова Пошта, OLX, банки, IT-фірми Genesis, Sigma Software, та ін.).

Мотивація: боротьба за клієнтів, прагнення до зростання і сталості бізнесу в умовах загроз, що зростають. Продемонструємо застосування екосистемного підходу для реалізації стратегії розвитку міжнародної компанії в умовах «нової нормальності» на прикладі ПрАТ «Київстар» [2]. Київстар є лідером національного мобільного ринку (частка – понад 47%; близько 23 млн абонентів мобільного зв'язку) і першою українською компанією, що вийшла на біржу Nasdaq [3].

Корпоративна стратегія Київстар є стратегією диверсифікації, спрямованою на посилення присутності на комплементарних ринках з високими темпами зростання, розширення спектру послуг при збереженні домінуючої ролі основного (телекомунікаційного) бізнесу. Екосистемний підхід – важлива складова цієї стратегії [2]. Візія Київстар на 3–5 років: група компаній, що об'єднує телеком, фінтех, entertainment (розваги), e-commerce, mobility, EdTech, AdTech (цифрова реклама), eHealth.

Стратегія для кожного з цих бізнесів – лідерство або гравець №2, що зростає. Вибір нових напрямків ґрунтується на пошуку інтеграції і синергії між продуктами. Ресурсний потенціал компанії зумовив застосування механізмів як органічного, так і неорганічного зростання: M&A (Helsi, Uklon та ін.), комерційні партнерства (альянси, СП), внутрішнє підприємництво. Завданням є наповнення БЕС власними і партнерськими сервісами при збереженні фокусу на основний бізнес, забезпечення безшовного досвіду споживача. Мета: синергія бізнесів на стику телеком/диджитал, вихід до суміжних сфер з тією ж

бізнес-моделлю. Це дозволить зменшити витрати залучення та утримання клієнта, збільшити LTV (пожиттєву цінність клієнта), масштабувати компанії за кордон. Можливість залучати клієнтів з різних бізнесів, обмінюватися даними про них є основою для майбутнього зростання учасників БЕС. Стратегія розвитку Київстар охоплює такі екосистемні сфери: здоров'я (Helsi), мобільність (Uber), розваги (Kyïvstar TV, партнерські застосунки), B2B інфраструктура і SAS рішення (хмарні сервіси, Big Data, B2B-хаб (RTK-навігація, кіберзахист, IoT-рішення) та ін.). Перспективними напрямами визначено AdTech, фінтех, цифровий маркетплейс [2; 3].

Критерії відбору [2]:

1) потенціал ринку щодо доходу і частоти взаємодії зі споживачем;
2) потенціал масштабування за кордон;
3) повернення інвестицій;
4) синергія для БЕС: дохід, економія на масштабі;
5) наявність сильної команди. Київстар має єдину точку входу в систему (одна з ознак БЕС) – мобільний додаток «Мій Київстар», надає понад 30 різних послуг і сервісів – як безкоштовних, так і платних (Київстар ТБ, healsi.me).

Користувачам доступні ексклюзивні пропозиції від партнерів компанії (Uklon, Finance.ua, Glovo, WOG, ДІЛА, Rozetka, Yakaboo, Нова Пошта, ін.). Проте, на наш погляд, механізмів створення та розподілу цінності, координації дій незалежних партнерів, як і чітко визначених за сферами екосистем, Київстар ще не сформовано. Частка доходів від неосновного бізнесу залишається незначною (близько 5% у 2024 р.) [3], хоча компанія має амбітну мету за 5 років довести показник до 50%.

За оцінками PwC, найближчим часом поза БЕС компанії не матимуть шансів на успіх [1]. Екосистемна стратегія має високий потенціал забезпечення сталого розвитку в умовах цифровізації еко-

номіки, і водночас пов'язана зі значними ризиками. За низкою ознак Київстар реалізує стратегію оркестратора БЕС рішень, вертикальний і горизонтальний вектори розвитку одночасно, з охопленням низки бізнес-екосистемних сфер. Проте знаходиться на початковому етапі формування БЕС, як і більшість українських компаній, що обрали стратегію оркестраторів цифрових екосистем. Для реалізації потенціалу БЕС актуальними є дослідження механізмів і ризиків їхнього розвитку в Україні.

Література

1. Левковець О. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка та суспільство.* 2024. № 63.

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111

2. Як Київстар будує цифрову екосистему? 29.05.25. URL: https://laba.ua/blog/4646-yak-kyyivstar-buduye-tsyfrovu-ekosystemu

3. Пилипів І. Американська прописка: "Київстар" міняє адресу на Nasdaq. 13.08.25. URL: https://epravda.com.ua/biznes/amerikanska-propiska-kijivstar-minyaye-adresu-na-nasdaq-810387/