



Міністерство освіти і науки України
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна)
Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, Україна)
Західноукраїнський національний університет (м. Тернопіль, Україна)
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (м. Чернівці, Україна)
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (м. Київ, Україна)
Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)
Сухумський державний університет (м. Тбілісі, Грузія)
Університет імені Миколаса Ромеріса (м. Вільнюс, Литва)
Політехнічний університет Картахени (м. Картахена, Іспанія)
Воєнна академія імені Євгенія Березняка (м. Київ, Україна)
Бізнес-школа Університету Норд (м. Буде, Норвегія)
АТ «КРЕДИТВЕСТ БАНК»

III МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

«ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ПРОГНОСТИЧНІ МОЖЛИВОСТІ»

Збірник наукових праць

12 ЧЕРВНЯ 2026 р.

УДК 338.27(043.2)

E45

Редакційна колегія

Олена Ткаченко, професор, канд. екон. наук,

(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, Київ)

Ірина Кулага, доцент, канд. екон. наук,

(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, Київ)

Лариса Козловська, доцент, канд. філол. наук, завідувач кафедри бізнес-лінгвістики,

(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, Київ)

Рекомендовано до друку

Науково-експертною радою КНЕУ імені Вадима Гетьмана

Протокол № 6 від 25.06.2026 р.

Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості

E45 [Електронний ресурс] : матеріали тез III Міжнародної науково-практичної конференції.

Україна, Київ: КНЕУ, 2026. 394 с.

ISBN 978-966-926-605-7

Матеріали тез укладені за результатами досліджень, що обговорювалися на III Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості», яка відбулася 12 червня 2026 року в Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана. Висвітлено соціально-економічний вимір геополітичних змін, ключові макроекономічні виклики та механізми адаптації економічної аналітики, використання економічної аналітики у стратегіях стійкості бізнесу та крихкості держави, проблематику цифровізації, Big Data та штучного інтелекту в економічному аналізі, розвиток аналітичної освіти та підготовку фахівців з новими компетенціями.

УДК 338.27(043.2)

Авторська орфографія, пунктуація та стилістика збережені.

Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори

Розповсюджувати та тиражувати

без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

ISBN 978-966-926-605-7

© КНЕУ, 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ГЕОПОЛІТИКА ЗМІН: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР

Viktor Branovytskyi, Anastasiia Kotenok Sanctions Policy as an Instrument of Geoeconomic Influence: Legal Grounds, Implementation Channels and Macroeconomic Effects	11
Oleksandr Chaikin Shared Prosperity and the National Economy Inclusive Growth.	14
Dariia Kotenok Geopolitical Crises and the Transformation of the World Economic Order: Retrospective Analysis, Channels of Influence and Scenario Modelling . .	17
Valentyn Velychko Chinese Regional Studies on Geo-Economics of Transborder Integration	20
Тетяна Артџомова Метавсесвіт як гібридний економічний простір суспільної життєдіяльності.	22
Олена Бокій Дослідження потреб населення у продовольстві в умовах сучасних викликів.	25
Наталія Болквядзе Геополітичні ризики та стратегії диверсифікації маршрутів у міжнародній морській логістиці	28
Захарій Варналій Тіньова економіка як ключова інституційна загроза економічній безпеці України в координатах повоєнної резильєнтності	30
Наталія Дугієнко, Іван Дубина Міжнародний маркетинг компаній в умовах функціонування на ринках країн із конфліктним середовищем.	33
Сергій Кульбачний Перспективи зовнішньої торгівлі України критичною сировиною в умовах воєнного часу	35
Олена Лаврінєнко, Назар Попрійчук Сучасні особливості фінансових ризиків міжнародних компаній	38
Наталія Назукова Результативність фінансових інструментів в освіті як здатність забезпечувати її достатність, стійкість та адаптивність в умовах глобальних шоків	41
Ілля Пільщіков Геополітичні виклики та соціально-економічний вимір третьої місії університетів України	43
Ірина Радіонова Гіпотеза креативних секторів для відновлення української економіки	45
Іван Рябоконт, Володимир Кирилюк Зарубіжні моделі реінтеграції ветеранів: порівняльний аналіз	48
Марина Слоква, Софія Осипова Трансформація світового ринку нафти в умовах геополітичних змін	50
Олена Снігова Про необхідність актуалізації проблем регіональної безпеки України в умовах геополітичних змін	53
Михайлина Фаріон Соціальна відповідальність як фактор взаємодії бізнесу та держави	56
Ілля Хаджинов, Володимир Жереб Феномен «Land Grabbing» та механізми захисту від «хижацького» інвестування.	59
Дмитро Хохич Незалежність центральних банків: індексний підхід	62

СЕКЦІЯ 2. МАКРОЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ

Тамара Адирова, Діана Калашнікова Особливості операційного менеджменту в сучасних умовах господарювання	65
Віталій Антошук, Вікторія Кравченко Розробка напрямів диверсифікації підприємства в умовах воєнного стану	69
Юрій Бажал Макроекономічна та інноваційна політика: виклики теорії та практики	71
Зоя Бараник Макроекономічний аспект формування ресурсів праці в Україні	73
Михайло Брик, Сергій Лисобей Фінансова грамотність населення як чинник забезпечення економічної стабільності держави	76
Валерій Горячук, Віктор Левіт Методичні засади оцінки технологічного рівня видів економічної діяльності переробної промисловості України	78
Руслан Гриценко Таргетування довіри як інструмент макрофінансової стабільності	81
Віктор Данилюк Штучний інтелект як макрокритичний чинник трансформації економічної аналітики та глобального росту	83
Ярослав Жаліло Виклики для грошово-кредитної політики в стратегіях стійкості та відновлення	85
Світлана Завгородня Визначення об'єкту моніторингу заходів подолання енергетичної бідності та його запровадження в Україні	88
Ольга Катуніна, Катерина Парамонова Моделювання пост-воєнного відновлення економіки України на основі досвіду країн балканського регіону	91
Володимир Кириленко, Сергій Осмолов Індикатори асиметрій економічного відтворення України: методичний підхід до аналітичної оцінки	93
Олександр Колядич Сталий розвиток України в контексті макроекономічних коливань та інституційної стійкості	96
Юлія Кориштенська Композитний індекс адаптивності підприємства як основа економічної аналітики розвитку в умовах макроекономічних викликів	100
Андрій Котенок, Діана Янкова Макрострес-тестування як інструмент економічної аналітики кредитної діяльності банків	103
Ольга Крентовська Мінімальна заробітна плата як макроекономічний індикатор: проблеми визначення та планування	106
Ігор Кузьмук Адаптація економічної аналітики до умов глобальної макроекономічної нестабільності	109
Тетяна Макарова, Вікторія Добровольська Роль міжнародної економічної співпраці у відновленні економіки України	112
Катерина Ніколаєць, Анна Чебаневич Демографічні зміни та міграційні процеси як фактори геоекономічної нестабільності	114
Ольга Попова Адаптація економічної аналітики щодо сталого розвитку аграрних господарств до вимог ЄС	117

Оксана Собкевич Галузеві тенденції функціонування промисловості України	120
Олександр Ткаченко Міжнародна підтримка інноваційного розвитку підприємств України в повоєнній відбудові.....	123
Олена Ткаченко Ефект гістерезису у розвитку людського капіталу України в умовах війни	125
Ірина Унінець Макроекономічні виклики та трансформація економічної аналітики в умовах глобальної невизначеності	128
Іванна Федько Аналітика внеску малого та мікробізнесу у зростання продуктивності праці в економіці України	129
Ольга Шільвінська, Анна Жигало Перспективи та виклики імплементації міжнародних стандартів фінансової звітності в облікову практику України	132
Юлія Ясько, Софія Савенко Макроекономічні виклики та адаптація економічної аналітики	135

СЕКЦІЯ 3. ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА У СТРАТЕГІЯХ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Maxim Krasnyuk, Valentina Masioma Hybrid Ai-Based Support for Optimal Crisis Business Decisions in Shiva Environment	137
Andriy Shvahr Economic Analytics of Sustainability Reporting Assurance for Business Resilience Under Uncertainty	140
Daria Semenova, Oleksandr Radchenko Financial Control of Inventories AT the Enterprise.....	141
Данило Алексєнко Економічна аналітика у формуванні резильєнтності підприємств в умовах кризових трансформацій	143
Алла Балан Трансформація ролі громадських організацій у системі економічної аналітики та безпекоорієнтованого розвитку критичної інфраструктури	145
Денис Верба Компліментарність доданої вартості галузей екосистеми будівельної індустрії України	148
Вікторія Витоптова Економічний та стратегічний потенціал відродження бавовництва в Україні як елемент національної безпеки	151
Зоя Галушка Тренди та стратегії розвитку бізнесу в умовах невизначеності	153
Василь Гановський, Катерина Лойченко Сценарний аналіз у стратегічному плануванні підприємств в умовах невизначеності	156
Ольга Гринькевич, Ростислав Малинич Економічна аналітика ІТ-індустрії у стратегіях стійкості бізнесу: національні та міжнародні підходи до визначення галузевих меж	159
Наталя Дугієнко, Катерина Науменко Стратегії охоплення ринку як інструмент маркетингової діяльності підприємства	162
Ніна Євдокимова Мікроекономічний аналіз ринку готових кавових напоїв в Україні	163

Дмитро Загребельний Стратегічні сценарії залучення іноземного капіталу в економіку України	166
Павло Іжевський, Яна Ниник Трансформація інвестиційних стратегій підприємств в умовах економічної невизначеності	168
Інга Кипич, Іван Іщенко Механізми правового забезпечення сталого економічного розвитку в умовах воєнного стану	171
Володимир Кириленко, Олег Палаш Економічний механізм управління витратами на ринку нерухомості в умовах системної нестабільності	174
Юлія Ключ, Вілен Фаталов Аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств в умовах невизначеності	176
Віра Кміть, Олеся Левицька Економіко-правові аспекти функціонування спеціального режиму Дія. City в Україні.	178
Андрій Котенок, Сергій Джевага Багаторівнева аналітична модель КРІ-оцінювання ефективності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності	181
Олена Крилова, Максим Литвиненко Управління ESG-ризиками в комерційному банку: перспективи і проблеми (на прикладі АТ КБ «Приватбанку»)	184
Олена Крилова, Варвара Русанова Аналітика кредитного портфеля комерційного банку як інструмент забезпечення фінансової стійкості в умовах невизначеності (на прикладі АТ КБ «Приватбанку»)	186
Тетяна Кузенко, Олена Литовченко Оцінювання фінансової стійкості бізнесу на основі аналітичних моделей ризик-менеджменту	188
Сергій Кузьменко Економічна аналітика як інструмент формування стратегій стійкості бізнесу в умовах невизначеності	190
Наталя Курган, Юлія Снопик Прогнозування банкрутства підприємств в умовах цифрової економіки	192
Олена Левковець «STRATEGY PALETTE» BCG як інструмент стратегічного аналізу в екосистемній економіці	195
Іван Лісняк Податкові стимули для наукомісткого бізнесу в Україні: вектор повоєнної модернізації	198
Сергій Лісовий Розвиток інформаційного забезпечення оцінки резилієнтності бізнес-процесів підприємств сфери ІТ в умовах сталого розвитку	201
Оксана Лотиш Компаративний аналіз розвитку молочних ринків України та Польщі: трансформації воєнного періоду та євроінтеграційні перспективи	202
Марта Манухіна, Олександр Кошарський Сценарний аналіз як інструмент забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності	205
Олексій Мельник Стабільність рівня монетарного забезпечення економіки як одна з умов стійкості бізнесу в умовах невизначеності	207
Михайло Михайлюк Інноваційний аспект пріоритетів економічного розвитку України в умовах невизначеності	210
Олена Омеляненко Моделювання резилієнтності територіальних громад у системі економічної аналітики постконфліктного відновлення	213

Катерина Орхова, Денис Долгов Аналітичний вектор формування фінансової стратегії підприємства в умовах трансформації бізнес-середовища	216
Оксана Осадчук Використання аналітичних методів в аудиті персоналу .	219
Микола Петрушенко, Олексій Семенов Аналітичний інструментарій стійкості блакитного туризму в умовах воєнних і економічних шоків	221
Марина Пічугіна, Христина Данилова Нові технічні регламенти та гармонізація вимог якості відповідно до стандартів ЄС.....	224
Марина Пічугіна, Матвей Король Економічна аналітика у стратегіях стійкості бізнесу в умовах невизначеності	225
Марина Пічугіна, Віктор Сабанюк Система відбракування в нішевих індустріях (ручне виробництво)	228
Сергій Прісняк Компетенції ери цифровізації в розробці стратегій стійкості бізнесу	230
Оксана Продіус, Марія Рябуха Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємства в умовах воєнного стану	233
Тетяна Солоджук, Андрій Третяк Впровадження інноваційних технологій (Regtech) у процесі комплаєнс-моніторингу банку.....	236
Тетяна Тардаскіна, Кирило Нестеренко Використання ADL-аналізу при оцінці конкурентоспроможності банківських продуктів	239
Інна Тацій, Олександр Віскунов Аналітичне забезпечення управління людським капіталом як чинник стійкого розвитку бізнесу	241
Ірина Чирак Інтеграція економічної аналітики та ризик-менеджменту у забезпеченні стійкості бізнесу в умовах невизначеності	243
Ірина Чирак, Дарія Довбня «Зелена» трансформація корпорацій у контексті стратегії стійкого розвитку бізнесу.....	246
Олена Чукурна, Іван Мозоля Аналіз бенчмаркінгу банківської установи в умовах цифровізації	249
Оксана Шиманська, Іванна Ситай Економічна аналітика як інструмент адаптації бізнесу до кризових викликів: приклад Nestlé.....	251
Оксана Шиманська, Ярослав Совира Управлінська аналітика як інструмент забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності.....	253
Ярослав Янковський Механізм впливу ризиків інноваційного розвитку на конкурентоспроможність підприємств.....	256

СЕКЦІЯ 4. РОЗВИТОК АНАЛІТИЧНОЇ ОСВІТИ ТА ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З НОВИМИ КОМПЕТЕНЦІЯМИ

Наталія Буга, Анастасія Гладько Емоційний маркетинг у рекламних комунікаціях.....	258
Микола Галабурда Імплементация результатів наукових досліджень в освітній програмі "Економічна аналітика"	261
Олександр Кірдан, Олександр Маціпула Модернізація професійної підготовки майбутніх менеджерів-економістів: компетентнісний підхід до формування аналітичного мислення.....	262

Юлія Ковернінська, Олександр Бударєв Трансформація професійних компетентностей фахівців фінансової сфери під впливом сучасних трендів.	265
Любов Котова, Катерина Бодрухіна Формування «зелених» компетентностей працівників як чинник забезпечення сталого розвитку економіки	267
Ольга Митцева, Марина Осінська Освітня аналітика в епоху Digital Natives: системний аналіз трансформації когнітивного сприйняття студентів	270
Ольга Митцева, Марія Чорна Трансформація освітніх технологій у вищій школі. Формування нових компетентностей фахівців	272
Наталія Носова Сучасні виклики до підготовки фахівців з новими компетенціями в умовах розвитку аналітичної освіти та цифрових трансформацій	274
Ольга Островська, Оксана Юркевич Інтеграція штучного інтелекту у фахову підготовку фінансових аналітиків	277
Олена Петухова Гендерні аспекти підготовки фахівців з аналітичними компетенціями в Україні	279
Ольга Притоманова Застосування методів імітаційного моделювання у макроекономічному аналізі	281
Андрій Самійленко Селективність вступу як чинник формування якості людського капіталу: економіко-аналітичний підхід	285
Тетяна Соломчак Онлайн-курси та буткемпи як інструменти розвитку людського капіталу	288
Олена Чмир Цифрові ресурси для аналітичної освіти	291
Тетяна Якимчук Емоційний інтелект менеджерів в умовах діджиталізації бізнесу	294
Валентина Ясишена, Юлія Паламарчук Розвиток аналітичної освіти та підготовка фахівців з новими компетентностями	296

СЕКЦІЯ 5. ЦИФРОВІЗАЦІЯ, BIG DATA ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЕКОНОМІЧНОМУ АНАЛІЗІ

Maria Piven (Kucheriava) AI-Driven Dashboard for Monitoring Circular Economy Development: Integrating Institutional Capacity, ESG and Sustainable Development Indicators	299
Юлія Алескерова, Юлія Падун Використання технологій Big Data для оцінки індивідуальних ризиків у страхуванні	301
Віталій Андрєєв, Надія Басюк Можливості використання штучного інтелекту в економічному аналізі підприємства	303
Дар'я Арзянцева, Дар'я Шельгоріна Управління сталими виробничими процесами підприємства на засадах цифровізації та ресурсоефективності	305
Юрій Бицюра Вплив цифровізації та фінансових інновацій на трансформацію міжнародної валютної системи	308

Аліна Бохан Digital-технології у системі торговельних переговорів	311
Василь Гановський, Софія Чічкань Штучний інтелект як інструмент підтримки операційних рішень у бізнесі	314
Остап Гнатів Аналіз тенденцій цифровізації управлінських процесів на рівні територіальних громад: інституційний та нормативний аспекти. . .	317
Володимир Гужва Агентна аналітика в академічному середовищі	320
Вікторія Дуга Емоційний капітал в агротуризмі: аналітичні підходи до оцінювання	323
Валерій Захожай Смарт-статистика як основа прогнозування та Data-Driven управління.	326
Ольга Катуніна, Дар'я Щербатюк Аналіз тональності відгуків клієнтів банків із використанням Transformer-моделей.	327
Андрій Коваль Цифровий двійник як інструмент оперативного управління біоенергетичним підприємством.	329
Олена Кравченко, Дмитро Кравченко Мультиагентні системи як інструмент цифрової трансформації економічного аналізу.	332
Вікторія Кривещенко, Дмитро Тихонюк Використання AI-асистентів у системах клієнтської підтримки підприємств.	335
Ірина Кулага Модернізація економічного аналізу в епоху цифровізації: потенціал впровадження штучного інтелекту та технологій Big Data.	337
Олена Литовченко Використання генеративного штучного інтелекту для автоматизації аналітичних процедур в управлінні бізнесом.	339
Вікторія Малтиз Особливості побудови сучасної стратегії цифрового маркетингу	341
Ганна Мамонова, Павло Вишневський Аналіз ефективності візуальної експертизи перевірки ШІ-контенту в системі економічної безпеки.	344
Тетяна Манжос, Катерина Тарасюк Штучний інтелект у системах групового прийняття економічних рішень в умовах нечіткості	347
Олексій Мельник, Микола Клєстов LinkedIn Talent Insights як цифровий інструмент аналітики структури IT-ринку праці України	350
Марина Мельникова Про перехід до використання штучного інтелекту в аналітичному блоці системи управління виробничо-господарським комплексом.	353
Олексій Мізін Конкурентні відносини в умовах становлення платформної економіки	355
Артем Міньков Цифровізація як фактор трансформації системи управління підприємствами газового сектору	357
Даниїла Олійник, Степан Кошкаров Цифровий суверенітет України в умовах війни та європейської інтеграції	359
Євген Панченко, Єгор Киян Штучний інтелект в аналітичній системі міжнародного бізнесу	363
Надія Параниця, Поліна Перерва Проблеми кібербезпеки фінансових та аналітичних даних підприємств в умовах цифровізації	365
Марина Пічугіна, Андрій Гуна Використання штучного інтелекту в економічному аналізі бізнесу: можливості та обмеження	368

Артем Савицький Економічна аналітика туристично-готельного сектору в умовах цифрової невизначеності: трансформація підходів	370
Андрій Самійленко, Андрій Денисюк Теоретико-механістичні засади трансформації виробничої функції та ефективності підприємств у цифровій економіці	372
Ірина Созинова, Анна Лугіна Використання штучного інтелекту для розробки, проведення та аналізу маркетингових опитувань споживачів . . .	374
Наталія Терент'єва Контекстна та медійна реклама як інструменти підвищення ефективності цифрових маркетингових комунікацій	377
Галина Уманців, Жанна Бик Перспективи використання технологій Big Data в обліку	380
Світлана Ушеренко, Тетяна Катуніна Цифровізація управління фінансово-економічною резильєнтністю підприємства на базі технологій штучного інтелекту	382
Вікторія Хрустальова, Вікторія Гнисяк Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств в Україні	386
Валентина Ясишена, Олександр Кузьменко Роль митного пост-аудиту в системі фінансової безпеки держави.	388
Валентина Ясишена, Анастасія Молочнюк Контроль і аудит в Україні та світі: досвід та перспективи в умовах цифровізації.	391

Література

1. Miroshnychenko I., Krupin V. BANKRUPTCY PREDICTION OF THE ENTERPRISE USING MACHINE LEARNING ALGORITHMS. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2022. No. 4. P. 86. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.4.86> (date of access: 20.05.2026).

2. Гайденко, С. М., Волгіна, Н. О., Панова, О. Д., & Юр'єва, С. Ю. ОЦІНКА МОДЕЛЕЙ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ. *Ekonomika ta derzhava*. 2022. №6. С. 92–100. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.6.92>

3. Рябенко Г. М., Верланов О. Ю., Клименко С. О. ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 238–244. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.27> (дата звернення: 20.05.2026).

4. Фінансова звітність | Škoda Україна. *Офіційний сайт Škoda в Україні: ціни на автомобілі Škoda*. URL: https://www.skoda-auto.ua/company/financial_statements (дата звернення: 20.05.2026).

Олена Левковець

канд. екон. наук, доцент

Харківський національний економічний

університет ім. Семена Кузнеця

Харків, Україна

«STRATEGY PALETTE» VCG ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В ЕКОСИСТЕМНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Цифровізація економіки, еволюція поведінки споживачів, розмивання міжгалузевих меж і зростання невизначеності бізнес-середовища актуалізували оновлення методології та інструментарію бізнес-стратегування. На початку ХХ ст. стратегічні концепції ґрунтувалися на передбаченні та контролі галузевих циклів, з середини ХХ ст. - на співставленні внутрішніх і зовнішніх чинників організації (SWOT-аналіз). У 1980-ті рр. ХХ ст. М. Портер популяризував поняття конкурентної переваги та «5 сил конкуренції», наприкінці 1990-х рр. Кл. Крістенсен описав механізм галузевого підриву (трансформації галузей унаслідок підривних інновацій). У ХХІ ст. учені констатують стратегічні зрушення у бік бізнес-екосистем і зміну бізнес-парадигми: сучасна конкуренція ґрунтується на пошуку нових способів міжгалузевої взаємодії та спільних рішень, а традиційна галузева організація економіки замінюється екосистемною [1].

Бізнес-екосистема (БЕС) - це динамічна мережа переважно незалежних компаній різних галузей, які мають взаємодіяти для створення цінності –

інтегрованого рішення для розв'язання групи важливих проблем споживачів у певній сфері (екосистема розумного будинку, екосистема мобільності, екосистема здоров'я і т. п.) [1, с. 79]. Принциповою є орієнтація на спільне досягнення результату, який жодна з компаній-учасниць самостійно забезпечити не здатна. В основі створення БЕС – прагнення учасників *зменшити невизначеність*, мінімізувати ризики створення та впровадження інновацій (для успіху інновації компанії необхідно, щоб інші фірми внесли зміни до своїх бізнес-процесів і запровадили певні інновації), координуючі взаємодію через систему стандартів і правил. БЕС характеризують: 1) ціннісна пропозиція; 2) структура учасників з певними ролями; 3) правила взаємодії. Основні ролі: 1) оркестратор - компанія, яка формує та керує екосистемою, постачає продукт-«ядро» ціннісної пропозиції, залучає учасників, забезпечує їх ефективну взаємодію; 2) доповнювачі - компанії, чії продукти посилюють цінність основної пропозиції; 3) постачальники – інфраструктури та ресурсів для оркестратора і доповнювачів; 4) кінцевий споживач. БЕС притаманні: супермодулярна взаємодовнюваність компонентів від різних учасників, коеволюція, коадаптація, неієрархічні механізми координації, динамізм. Довгостроковою метою є *масштабування*, розширення присутності в усіх можливих сферах ціннісної пропозиції. Майже всі сучасні БЕС є цифровими: використовують платформи для забезпечення мережесих ефектів; об'єднують дані від підключених учасників, продуктів, процесів; надають ресурси та експертизу для створення актуальних ціннісних пропозицій. Вирізняють 2 типи стратегій позиціонування в БЕС: оркестратора та учасника. Вони мають різні цілі, завдання, методи реалізації. Для вибору оптимальної стратегії екосистемної компанії пропонується застосувати відомий інструмент Strategy Palette (палитра стратегій) від Boston Consulting Group (BCG).

Згідно з принципом ключової відповідності стратегії І. Ансоффа, рівень агресивності стратегії компанії має відповідати рівню турбулентості бізнес-середовища. Стратегічний стиль, необхідний для успіху, наприклад, у нафтогазовій промисловості, не підійде для електронної комерції або ІТ. І може виявитися, що екосистемний підхід компанії взагалі не потрібен. Фахівці BCG пропонують модель формування бізнес-стратегії, що дозволяє узгодити її з типом бізнес-середовища та конкурентною позицією компанії [2] (в контексті нашої роботи – роллю в БЕС). Критеріями визначення оптимальної стратегії є: а) *передбачуваність середовища*: наскільки можна спрогнозувати попит, конкурентну динаміку, ринок, ефективність компанії та ін.; б) *пластичність середовища*: якою мірою компанія може вплинути на перелічені чинники. Комбінування цих критеріїв дозволяє охарактеризувати потенційні стратегії компанії (табл. 1). Кожне середовище відповідає окремому архетипному підходу до стратегії. Розглянемо їх у контексті завдань вибору стратегії екосистемної компанії. Для обґрунтування вибору компанія має визначити: 1) свою роль в екосистемі – поточну або бажану; 2) тип бізнес-середовища; 3) здатність впливати на правила взаємодії в ньому.

Таблиця 1. Палитра стратегій VCG [2]

Вид стратегії	Характеристика
1. <i>Класична</i> : компанія може передбачити зміни, але не може вплинути на них	<i>Передумови застосування</i> : висока передбачуваність, низька пластичність середовища. <i>Суть стратегії</i> : досягнення сталих переваг за рахунок оптимального позиціонування на привабливому ринку. Ринок передбачуваний і стабільний, помірне зростання, сталі технології і «правила гри». Основа конкурентних переваг: масштаб, диференціація. Традиційний інструментарій: бізнес-планування, PESTEL, «5 сил», матричний аналіз
2. <i>Адаптивна</i> : компанія не може передбачити зміни, не може вплинути на них	<i>Передумови застосування</i> : 1) низька передбачуваність, низька пластичність бізнес-середовища; 2) відбуваються постійні зміни в технологіях, потребах споживачів, конкурентних пропозиціях, структурі галузі; 3) високі темпи зростання, багато учасників, лідерів немає. <i>Суть стратегії</i> : створення та використання тимчасової конкурентної переваги у непередбачуваному середовищі. <i>Мета</i> : розвиток стратегічної гнучкості. Постійні експерименти, швидке тестування гіпотез, корегування, масштабування успішних (методологія Agile). Короткі безперервні цикли планування (до 1 р.), план – у формі гіпотези, що ґрунтується на кращих доступних даних. Стратегія учасника <i>бізнес-екосистеми</i> : ринок непередбачуваний, а масштаби компанії не дозволяють впливати на нього.
3. <i>Формувальна</i> : компанія не може передбачити зміни, але може вплинути на них	<i>Передумови застосування</i> : висока пластичність, низька передбачуваність бізнес-середовища; можливість (ресурси, вплив) залучити до взаємодії потрібних учасників. <i>Суть стратегії</i> : компанія формує або змінює галузь, впливає на розвиток ринку у бажаному напрямку через координацію діяльності багатьох партнерів. Розмивання меж галузей, напрями змін орієнтовні; можливості непередбачувані щодо розміру, темпів зростання, прибутковості і гнучкі через низькі бар'єри входу, відсутність регулювання. <i>Мета</i> : створити <i>потрібне</i> конкурентне середовище. Стратегія потребує співпраці з іншими компаніями в <i>бізнес-екосистемі</i> . Застосування доцільне у: 1) нових галузях з високим темпом зростання, низькими бар'єрами входу; 2) зрілій галузі, фрагментованій, яка перебуває в застої. Інструментарій: цифрова платформа, стандарти і правила взаємодії; короткі цикли планування; стратегія реалізується як портфель експериментів. Це – стратегія <i>оркестратора бізнес-екосистеми</i>
4. <i>Візіонерська</i> : компанія може передбачити зміни і може вплинути на них	<i>Передумови застосування</i> : висока пластичність, висока передбачуваність; у компанії є можливість створити або відтворити галузь, формувати свій ринок (першою виявляє новий мегатренд, має потенціал для зміни галузі). Середовище є гнучким <i>для конкретної компанії</i> . <i>Суть стратегії</i> : зміни бізнес-середовища в інтересах компанії (запровадження галузевих стандартів, вплив на споживачів, визначення напрямку розвитку ринку, ін.), формування ринку навколо трансформаційної пропозиції.
5. <i>Оновлення</i> : ступінь агресивності бізнес-середовища є такою, що поточний спосіб ведення бізнесу неможливо підтримувати. Характеризується <i>великими проектами трансформації</i> , спрямованими на вивільнення ресурсів і подальший вибір однієї з 4 основних стратегій.	

Як слідує з методики Strategy Palette, екосистемна компанія має обирати:
 1) оркестратор - стратегію формування бізнес-середовища; 2) учасник -

стратегію адаптації. Великі компанії (як-от Nvidia) можуть оркеструвати власні БЕС і брати участь у низці партнерських, тож поєднують обидві стратегії. Утім, емпіричний аналіз свідчить, що в низці галузей потенціал екосистемного підходу реалізується через формування спочатку мультипродуктової БЕС всередині компанії (навколо її основних продуктів), з подальшим поступовим переходом до мультиакторної, яка передбачає залучення інших компаній [1]. Реалізувати таку стратегію може компанія-лідер у галузі, яка внаслідок цифровізації піддається трансформації і розмиванню міжгалузевих меж – наприклад, у банківській (зріла, не фрагментована, є лідери, але піддається конкурентному тиску з боку нефінансових і біг-техкомпаній, які реалізують підхід «вбудовані фінанси», пропонуючи альтернативу для все більшої кількості банківських послуг). У такому разі може йтися про роль оркестратора і стратегію *візюнера* – компанія здатна раніше за інших побачити потенціал і формує потрібне їй бізнес-середовище. На наш погляд, візюнерська стратегія також може бути обрана для реалізації екосистемного підходу (як-от свого часу Apple) за таких умов: є підґрунтя для появи нового тренду - технології, бізнес-моделі, що здатні змінити ринок; є незадоволення споживачів поточною ціннісною пропозицією; компанія має ресурси і компетенцію змінити ринок.

Література

1. Левковець О. М. 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>
2. Reeves M., Legrand J., Fuller J. Your Strategy Process Needs a Strategy. 14.11.18. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/your-strategy-process-needs-a-strategy>

Іван Лісняк
здобувач PhD
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ПОДАТКОВІ СТИМУЛИ ДЛЯ НАУКОМІСТКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ВЕКТОР ПОВОЄННОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Повоєнне відновлення України вимагає докорінної зміни економічної моделі — переходу від сировинного типу до високотехнологічної та наукомісткої економіки. Наукомісткий бізнес (R&D-центри, високотехнологічне виробництво, біотехнології, ОПК) має високий рівень ризику та довгий період окупності інвестицій. За таких умов фіскальна політика держави стає ключовим інструментом стимулювання інноваційної активності та залучення капіталу.