

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.1.7>

УДК 005.591.6:004:338.24:339.92(4-6ЄС)

JEL Classification: O32, Q01, L26

Волощук К.Б.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0855-8781>,
Попович К.-Д.М.,
здобувач* третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
«доктор філософії» за спеціальністю 051 Економіка,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5477-1265>,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ І ФУНКЦІОНАЛ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ, СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРОВАНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Voloshchuk K.B.,
dr.sc.(econ.), professor, professor at the department
of economy, entrepreneurship, trade and exchange activities,
Popovych K.-D.M.,
candidate for higher education of the educational and scientific level
“Doctor of Philosophy” in specialty 051 Economics,
HEI “Podillia State University”, Kamianets-Podilskyi

STRATEGIC GUIDELINES AND MANAGEMENT FUNCTIONS FOR RECOVERY, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, AND DIGITAL TRANSFORMATION OF EURO-INTEGRATED ENTREPRENEURSHIP

Постановка проблеми. Для забезпечення ефективного функціонування євроінтегрованого підприємництва ключове значення має формування управлінської системи, яка впорядковує внутрішні процеси, координує взаємодію різномірних складових господарської системи, узгоджує інтереси та забезпечує максимально раціональне використання наявного потенціалу. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну суттєво вплинуло на бізнес-середовище: завдано значних збитків майну, виник дефіцит робочої сили, порушено логістичні ланцюги та зросла невизначеність на фінансових ринках. Неприятливі умови ведення бізнесу негативно позначаються на привабливості для іноземних інвесторів і стримують притік капіталу.

Орієнтація на європейську інтеграцію виступає природним наслідком здобуття Україною державної незалежності. Її витoki пов'язані з історичним досвідом народу та прагненням жити в демократичній, економічно розвиненій і соціально орієнтованій державі. Метою є створення шляхом глибоких внутрішніх перетворень умов, необхідних для приєднання до спільноти розвинених європейських країн, зближення України з Європейським Союзом на рівні законодавства, в площині суспільних норм і практик.

Значущість вивчення управлінських процесів зростає в умовах сучасного господарювання, коли класичні методи управління поступово витісняються їхніми цифровими еквівалентами. Цифрова трансформація управління передбачає інтеграцію передових інформаційних технологій у всі етапи управлінської діяльності – від збору та обробки даних до прийняття рішень – що сприяє підвищенню ефективності, оперативності та адаптивності.

Оскільки успіх інтегративного розвитку значною мірою залежить від впровадження цифрових технологій; управління цим процесом і формування інтегративних потоків у системі менеджменту

* Наук. керівник: Волощук К.Б. – д-р екон. наук, професор

набувають особливої ваги. Це зумовлює необхідність поглиблення теоретичних і прикладних підходів до обґрунтування стратегічних орієнтирів та управлінського функціоналу з метою визначення пріоритетів сталого розвитку євроінтегрованого підприємництва, що підтверджує актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічні орієнтири і функціонал управління відновленням, сталого розвитку та цифрової трансформації євроінтегрованого підприємництва розглянуті в наукових працях вчених: Акименко О. Ю., Волощук К. Б., Волощука В. Р., Гарькавої В. Ф., Голобородько А. Ю., Гоменюк М. О., Гусевої О. Ю., Дергачової В. В., Духницького Б. В., Длугоборської Л. В., Загороднюк О. В., Заходим М. В., Зеліч В. В., Ковтуненко К. В., Лупенка Ю. О., Лупенко Є. І., Легомінової С. В., Матвеева М. Е., Місюка М. В., Резнік Н.П., Сало І. А., Саюн А. О., Свиноуса І. В., Фокіної-Мезенцевої К. В. та ін.

Результати дослідження підтверджують, що цілісна стратегія цифровізації, яка поєднує інвестиції в нові технології, навчання співробітників, омніканальні рішення та системи кібербезпеки є ключовою для підвищення конкурентоспроможності компаній на національних ринках, а також для їхнього довгострокового процвітання. Зі зростанням змін та конкуренції потреба в цифрових інструментах вже не є просто способом оптимізації процесів, а важливим фактором, щоб не відставати від гравців ринку [1]. Значна увага авторами приділяється розкриттю особливостей зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією України в умовах глобалізації [2].

Науковці висвітлюють теоретичні аспекти управління, розглядають методологічні підходи до концептуалізації поняття «цифровізація», аналізують аргументи представників різних позицій та виокремлюють коло проблем, притаманних цифровому управлінню; формулюють ключові завдання, які мають бути закладені в алгоритм програми інтегрованого цифрового менеджменту [3]; окреслюють напрями та методики цифровізації системи управління, а також визначають нові можливості для бізнесу, що виникають в результаті цифрової трансформації бізнес-процесів [4]. Особливості інтеграції цифрових технологій у ці операції як підґрунтя для підвищення операційної ефективності, зростання продуктивності та розширення виходу на світові й європейські ринки в умовах прискорених змін і загостреної конкуренції використання цифрових інструментів перестає бути лише засобом оптимізації процесів і стає необхідною умовою для збереження конкурентних позицій трансформації національної і глобалізації економіки [5; 6; 7].

Проте більшість досліджень торкаються лише окремих аспектів функціонування конкретних систем, не даючи повного уявлення про їхню сутність та внутрішні взаємозв'язки, недостатньо вивчені питання практичної реалізації управлінських функцій відновленням, сталого розвитку та цифрової трансформації євроінтегрованого підприємництва.

Постановка завдання. Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад стратегування і пошуку можливостей як інноваційного підходу функціоналу управління відновленням, сталого розвитку та цифрової трансформації євроінтегрованого підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан розвитку підприємництва в значній мірі обумовлений наслідками повномасштабної російської збройної агресії проти України, що видно з даних табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка розвитку підприємництва України

Показники	2010р.	2015р.	2020р.	2022р.	2023р.	2024р.
Кількість діючих суб'єктів господарювання						
Усього, тис. од.	2184,1	1974,4	1973,7	1732,6	1913,3	1949,4
Юридичні особи – підприємства, % до загальної кількості	17,4	17,4	18,9	15,1	16,1	14,7
Фізичні особи – підприємці, % до загальної кількості	82,6	82,6	81,1	84,9	83,9	85,3
Кількість зайнятих працівників						
Усього, тис. осіб	11000,5	8331,9	9057,1	7606,1	7514,3	7532,8
підприємства	8186	6041,6	6493,3	5486,1	5144,8	5103,7
відсотків до загальної кількості	74,4	72,5	71,7	72,1	68,5	67,8
підприємці	2814,5	2290,3	2565,8	2120	2369,5	2429,1
відсотків до загальної кількості	25,6	27,5	28,3	27,9	31,5	32,2
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)						
Усього, млрд грн	3962,5	5716,4	11285,6	11485,9	14052,8	16459,4
підприємства	3462,1	5319,0	10273,2	11399,0	13934,2	16318,6
відсотків до загального обсягу	93,8	93,0	91,0	99,2	99,2	99,1
підприємці	230,4	379,4	1012,4	86,9	118,5	140,8
відсотків до загального обсягу	6,2	7,0	9,0	0,8	0,8	0,9

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

Підприємницька сфера України вирізняється істотною диспропорцією між юридичними особами-підприємствами та фізичними особами-підприємцями за чисельністю господарюючих суб'єктів, зайнятих та найманих працівників, питомою вагою у загальній кількості та результатами діяльності. Зокрема, частка підприємств у 2024 році становила 14,7 %, що на 2,7 % менше від рівня у 2010 році, серед них лише 0,2 % припадає на великі підприємства, тоді як решта – це малі та середні підприємства (середні – 4,9 %, малі – 94,9 %, з яких 81,5 % – мікропідприємства). Частка фізичних осіб-підприємців у 2024 році дорівнювала 85,3 %, що на 2,7 % більше порівняно з 2010 роком. На основі аналізу динаміки змін в мирні часи та протягом війни виявлено протилежні тенденції: зростала питома вага підприємств за 2010–2022 роки, але зменшувалася під час воєнних дій, а підприємців навпаки. Аналогічні зміни відбувалися у кількості зайнятих і найманих працівників.

Обсяг реалізованої продукції підприємств становив 16318,6 млрд грн у 2024 році, що в 4,7 раза більше порівняно з 2010 роком, фізичних осіб-підприємців – 140,8 млрд грн, тобто зменшився на 38,9 %. Встановлено, що питома вага обсягу реалізованої продукції у 2024 році підприємств склала 99,1 %, тоді як фізичних осіб-підприємців – 0,9 %. Отже, спостерігаємо тенденцію зниження питомої ваги реалізованої продукції підприємств до війни та зростання у період війни та протилежну динаміку у підприємців. Залежно від розмірів підприємств отримано різні результати роботи, зокрема, суб'єкти середнього підприємництва забезпечували 41,5–45,1 % загального обсягу реалізації, частка малих підприємств становила 16,9–17,9 %, а мікропідприємств – 5,4–5,7 %. В цілому можна відзначити зменшення питомої ваги підприємств і чисельності працюючих та підвищення результатів роботи завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції. Вважаємо необхідним з'ясувати, за рахунок чого відбулися виявлені зміни розвитку підприємств та підприємництва. Охарактеризуємо обсяги капітальних інвестицій за видами активів на основі даних табл. 2.

Таблиця 2

Капітальні інвестиції за видами активів, млн грн

	2015р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Усього	273116	508217	673899	409660	627281	743016
Інвестиції у матеріальні активи	254731	483324	642801	389042	596458	698900
житлові будинки	45610	34886	51502	27545	32230	43468
нежитлові будівлі	43331	78920	104262	53524	84264	101092
інженерні споруди	50949	127995	167822	69683	142565	164972
машини, обладнання, інвентар	84423	161637	207546	143184	213280	260291
транспортні засоби	19650	50075	72719	52844	83274	86511
земля	1442	2298	3013	1033	1743	4592
довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	2762	5247	5824	5192	7101	5460
Інвестиції у нематеріальні активи	18385	24893	31098	20618	30823	44116
Програмне забезпечення та бази даних	4908	12411	16644	13793	19246	26566
Права на комерційні позначення, об'єкти промислової власності, авторські, суміжні права, патенти, ліцензії тощо	12654	8389	6044	3274	4620	8914

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

Як видно із даних табл. 2, обсяги капітальних інвестицій зросли в 2,7 раза у 2024 році порівняно з 2010 роком, перевищивши рівень попереднього 2023 року та найвищі показники, які були досягнуті у довоєнному 2021 році. Отже, спостерігаємо тенденцію зростання обсягів інвестування в мирний час, спад на початку війни за всіма видами активів та відновлення інвестування протягом війни. Аналогічні зміни спостерігаємо за видами, обсягами та структурою активів.

Обсяг інвестицій в матеріальні активи у 2024 році становив 94 %, при цьому їхня частка зросла на 1 %, а нематеріальні активи забезпечили 6 %, і їхня питома вага також змінилася на 1 % переважно внаслідок скорочення у правах комерційного призначення об'єктів інтелектуальної власності. Спостерігається тенденція значного зростання інвестицій у окремі види активів: довгострокові біологічні активи – майже у 2 рази, у нежитлові будівлі та інженерні споруди – у 2,3 рази, у машини, обладнання та інвентар, а також у землю – у 3,3 рази, у транспортні засоби – у 4,4 рази, інші матеріальні активи – у 5,4 рази. Відзначаємо зростання інвестування у нематеріальні активи, зокрема в програмне забезпечення та бази даних. Далі розглянемо структуру капітальних інвестицій за джерелами фінансування (табл. 3).

Встановлено значні зміни структури капітальних інвестицій: частка коштів держбюджету збільшилась з 2,5 до 10,9 %, місцевих бюджетів – з 5,2 до 5,7 %, власні кошти підприємств – з 67,5 %

до 71 %. Поряд з цим, скоротились частки банківських кредитів та інших позик з 7,0 до 3,8 %, нерезидентів – з 3,0 до 0,1 %, населення на будівництво житла – з 11,7 до 6,1 %, інших джерел фінансування – з 2,5 до 2,4 %. Результати проведеного аналізу свідчить про те, що здійснюється переважно за рахунок самофінансування підприємств, спостерігається зростання частки коштів державного бюджету, внесків місцевих бюджетів, що вказує на неоднакові можливості для розвитку підприємств і підприємництва та підкреслює необхідність активізації пошуку і залучення альтернативних джерел інвестування.

Таблиця 3

Структура капітальних інвестицій за джерелами фінансування, %

	2015р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Усього	100	100	100	100	100	100
у т.ч. за рахунок коштів						
державного бюджету	2,5	8,7	9,2	9,4	9,9	10,9
місцевих бюджетів	5,2	10,4	8,4	4,6	7,2	5,7
власних коштів підприємств та організацій	67,5	66,5	68,6	72,8	72,3	71,0
кредити банків та інших позик	7,6	6,7	5,0	4,2	2,9	3,8
інвесторів нерезидентів	3,0	0,4	0,1	0,0	0,1	0,1
населення на будівництво житла	11,7	4,9	5,4	6,4	5,5	6,1
інших джерел	2,5	2,4	3,3	2,6	2,1	2,4

Джерело: розраховано авторами на основі [8]

Враховуючи значущість підприємництва для економічного зростання України, підвищення добробуту населення, забезпечення стійкості та обороноздатності держави, а також виклики, спричинені повномасштабною російською збройною агресією та процеси євроінтеграції, необхідно розробляти та ухвалювати стратегічні орієнтири, спрямовані на державну підтримку підприємництва. Прийнята Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого й середнього підприємництва направлена на забезпечення інклюзивного розвитку підприємницької діяльності [9; 10]. Мета Стратегії полягає в удосконаленні державної політики щодо розвитку та підтримки малого й середнього підприємництва як ключового сектору національної економіки, передбачає створення сприятливих умов для сталого розвитку та формування доданої вартості, прискорення цифрової трансформації, полегшення доступу до фінансування та сприяння зростанню суб'єктів МСП на внутрішньому й зовнішньому ринках, зокрема на ринку Європейського Союзу.

Стратегія визначає чотири ключові цілі: відновлення та спрощення умов ведення бізнесу, сприяння інноваційному розвитку та людському капіталу, цифровій трансформації та «зеленому» переходу, формування підприємницької культури, підвищення конкурентоспроможності та нарощування експорту.

Розглянемо динаміку інноваційної діяльності підприємств на основі даних табл. 4.

Таблиця 4

Динаміка інноваційної діяльності підприємств

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Кількість інноваційно активних підприємств, од.	453	423	357	627
% до загальної кількості підприємств промисловості	9,6	10,5	8,8	16,2
Кількість підприємств, що впроваджували інновації, од.	292	319	293	597
% до загальної кількості підприємств промисловості	6,2	7,8	7,4	15,5
Обсяги реалізованої інноваційної продукції, млн грн	36838,4	31678,5	19381,8	138707,7
% до загального обсягу реалізованої продукції промисловості	0,9	1,0	0,5	3,0
в т. ч. за ступенем новизни продукції:				
нова для ринку, %	6,4	18,1	27,4	29,5
нова лише для підприємства, %	93,6	81,9	72,6	70,5
Обсяг витрат на інновації, млн грн	10171,7	7640,5	6989,2	15101,6
% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств	0,2	0,3	0,2	0,3
Обсяг витрат на виконання наукових і науково-технічних робіт, млн грн	20973,8	17117,8	21348,0	28328,1
% до ВВП	0,38	0,33	0,32	0,37
Кількість спеціалістів, які виконують науково-технічні роботи, осіб	2377	2100	2401	5027

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

Наведені дані в табл. 4 свідчать про зростання кількості інноваційно активних підприємств на 38 % та підприємств, що впроваджували інновації, – у два рази. Зростання інноваційної активності призвело до збільшення обсягів реалізованої інноваційної продукції у 3,8 рази, витрат на інновації – у 1,5 рази та на виконання наукових і науково-технічних робіт – в 1,4 рази, кількості спеціалістів, які виконують науково-технічні роботи, – у 2,1 рази, що відображає позитивні результати інноваційної діяльності, оскільки темпи зростання інноваційної продукції вдвічі перевищують темпи зростання витрат на інновації.

В результаті узагальнення практичних кейсів впровадження інновацій та цифрової трансформації підприємництва України в умовах інтеграції в європейський економічний простір виявлені основні фактори успіху: ефективне лідерство, корпоративна культура, здатність до інновацій, а також постійний моніторинг і оцінка результатів.

Впровадження ERP- та CRM-рішень, систем штучного інтелекту, аналітики великих даних, інтернету речей і хмарних сервісів дозволяє інтегрувати управлінські процеси, забезпечити доступ до актуальної інформації в режимі реального часу та оперативно приймати обґрунтовані рішення. Враховуючи стратегічні орієнтири і зміни при переході в цифрову площину, нами поглиблені ключові характеристики традиційного та цифрового функціоналу управління відновленням, сталим розвитком (табл. 5).

Таблиця 5

Порівняння традиційного і цифрового функціоналу управління

Критерії	Традиційний	Цифровий
Швидкість прийняття рішень	Повільна: рішення ґрунтуються на періодичних звітах із застарілою інформацією	Висока: рішення підтримуються аналітикою в реальному часі та автоматизованими інструментами
Доступ до даних	Фрагментований: розподіл даних по підрозділах, значна частина в паперовому вигляді	Централізований: оперативний доступ до актуальної інформації через ERP/CRM і хмарні сервіси
Ефективність контролю	Вибіркова: ручні перевірки, обмежена частота контролю	Безперервна: автоматизація моніторингу і миттєві сповіщення про відхилення
Витрати	Низькі ІТ-витрати, але вищі втрати через неефективність процесів	Високі початкові ІТ-інвестиції, але зниження довгострокових операційних витрат завдяки оптимізації
Гнучкість та адаптивність	Низька: зміни впроваджуються повільно, складна реорганізація процесів	Висока: швидка адаптація до змін ринку, масштабованість і легка інтеграція нових рішень
Відновлення	Інерційний (еволюційний): українська економіка залишиться неефективною, триватиме трудова міграція та «відтік мізків», продукція програє конкуренцію на зовнішніх ринках	Спрощення умов ведення бізнесу, збільшення несировинного експорту, технологічний розвиток, створення нових робочих місць, ефективне лідерство, корпоративна культура, здатність до інновацій, постійний моніторинг, оцінка результатів
Сталий розвиток	Поступова відбудова за рахунок власних і залучених коштів державного і місцевого бюджетів, кредити банків та інших позик	Орієнтир для прийняття управлінських рішень і джерело бізнес-вартості: підвищення ефективності, створення нових джерел цінності для клієнтів, забезпечуючи сталий розвиток
Стратегічні орієнтири	Високі витрати, потреба у зміні корпоративної культури, брак кваліфікованих кадрів, кібербезпека, опір змінам	Україна – європейський лідер інновацій, нових технологій, інтелектуальний хаб, найпривабливіші умови для розвитку потенціалу людей, фундаментальні зміни стратегій, бізнес-моделей розвитку, ефективне управління Data-driven

Джерело: удосконалено авторами на основі [9–10]

Визначені ключові зміни в стратегіях та бізнес-моделях розвитку: зміна клієнтського досвіду (перехід від транзакційного продажу до персоналізованої взаємодії, використання аналітики для розуміння потреб, активне застосування цифрових каналів маркетингу); оптимізація операційної моделі (автоматизація рутинних завдань, перехід до хмарних технологій, роботизація виробничих та бізнес-процесів для зниження витрат); трансформація бізнес-моделей (перехід до платформних рішень, модель «продукт як послуга» (servitization), створення екосистем, де цифрові технології є ядром продукту); управління на основі Data-driven (керування на основі даних) – це стратегія прийняття управлінських, маркетингових чи продуктових рішень на основі аналізу реальних даних, фактів та метрик, а не інтуїції чи припущень (дозволяє бізнесу об'єктивно оцінювати ефективність, персоналізувати пропозиції, знижувати ризики та передбачати поведінку користувачів); культурна трансформація (розвиток цифрових навичок у персоналу, впровадження Agile – гнучкого підходу до

управління проектами та розробки (часто програмного забезпечення), що базується на інтерактивній роботі, постійному зворотному зв'язку та швидкій адаптації до змін). Замість довгострокового планування проєкт розбивається на короткі цикли, що дозволяє випускати функціональний продукт частинами та оперативно вносити корективи. Справжня цінність – це вимірний позитивний ефект для клієнта та бізнесу, який ця функція створює.

Отже, цифрова трансформація корпоративного управління є складним, але необхідним процесом. Вона передбачає впровадження інтегрованих ІТ-рішень у різних напрямках діяльності та забезпечує відчутні переваги: від прискорення й підвищення якості управлінських рішень до тривалого зростання рентабельності бізнесу. Підприємства, які успішно інтегрують цифрові технології в управлінські процеси, закладають підґрунтя для сталого розвитку та конкурентного лідерства в ХХІ столітті.

Згідно з даними табл. 5, цифрове управління перевищує традиційні підходи за більшістю показників, за винятком браку кваліфікованих кадрів, початкових капіталовкладень та підвищених вимог до кібербезпеки, опору змінам. Однак сучасні тенденції вказують на те, що вигоди від цифровізації значно переважають її витрати, особливо в середньостроковій та довгостроковій перспективі, сприяючи зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку. В результаті впровадження мережі IoT, хмарної аналітики та ERP-системи, продуктивність обладнання підвищилася на 10 %, а собівартість продукції знизилася на 30 % [11].

Візуалізуємо інформацію про динаміку і прогноз глобальних витрат на цифрову трансформацію на рис. 1.

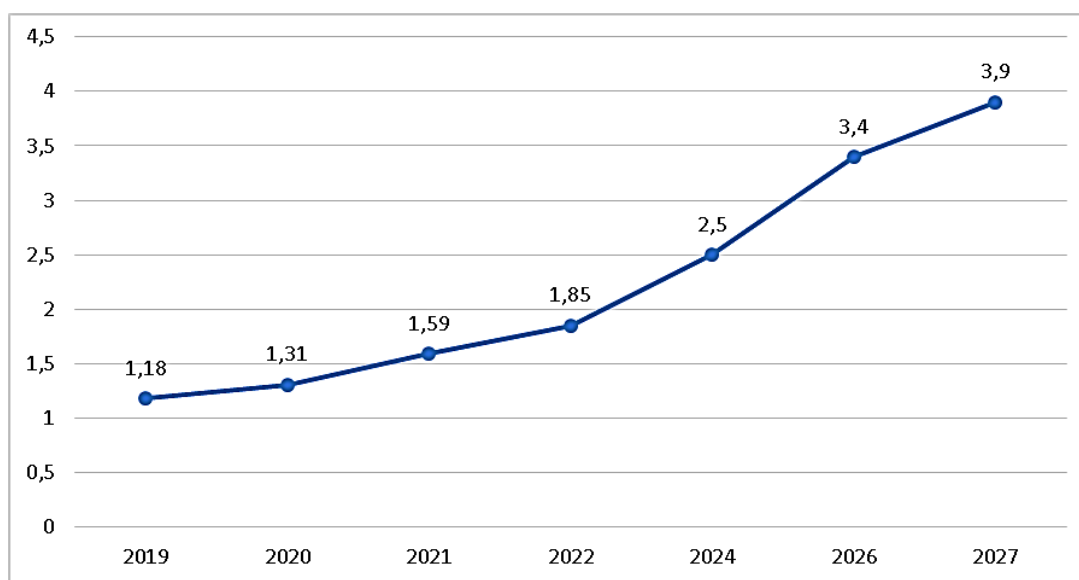


Рис. 1. Динаміка і прогноз глобальних витрат на цифрову трансформацію, трлн дол. США

Джерело: побудовано авторами на основі [11–12]

Наведені на рис. 1 дані демонструють інтенсивне зростання інвестицій бізнесу в цифровізацію корпоративних процесів на світовому рівні з 1,18 трлн дол. США у 2019 р. до 2,5 трлн дол. США у 2024р., а за прогнозами у 2026 р. вони мають перевищити 3,4 трлн дол. США, у 2027 р. – 3,9 трлн дол. США [12].

Вважаємо, що відновлення та спрощення умов ведення бізнесу, сприяння інноваційному розвитку та людському капіталу, цифрові трансформації позитивно впливатимуть на динаміку зовнішньої торгівлі, обсяги якої розглянемо на основі даних, наведених у табл. 6.

Таблиця 6

Динаміка зовнішньої торгівлі, млн дол. США

Показники	2010 р.	2015 р.	2020 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання 2024р. до 2010р., %
Експорт	51405,2	38127,1	49191,8	37584,3	41733,3	81,2
Імпорт	60742,2	37516,4	54336,1	63763,5	70770,6	116,5

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

На основі даних табл. 6 встановлено тенденції зменшення обсягів експорту (на 18,8 %) на тлі зростання імпорту (16,5 %) протягом 2010–2024 рр. (крім 2015 року, де експорт переважав імпорт). Під

час війни тенденція значно поглибилась, тобто імпорт перевищує експорт на 70 % у 2024 р. Порівняння максимального рівня 51405,2 млн дол. США, досягнутого у 2010 році, та мінімального 37584,3 млн дол. США у 2023 році, вказує на можливості нарощування експорту на 37 %. В результаті перевищення імпорту у 2015 році, отримано позитивне сальдо торговельного балансу, що підтверджує наявний невикористаний експортний потенціал.

Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин України з країнами Європейського Союзу в умовах набуття Україною офіційного статусу кандидата на вступ до ЄС демонструють наявність невикористаного потенціалу України та можливість нарощення експорту до ЄС за традиційними групами товарів на 10 млрд дол. США на рік. А за умови будівництва нових виробничих потужностей, ця сума сягатиме 100 млрд дол. США на рік. Взаємовигідна економічна співпраця передбачає для обох сторін: збільшення несировинного експорту; технологічний розвиток; створення нових робочих місць; посилення європейської стратегічної автономії; зменшення залежності ЄС від постачань із нестабільних країн [13].

Вважаємо за належне розкрити основні виклики та можливості ключових змін в стратегіях та моделях розвитку: виклики через високі витрати, потреби у зміні корпоративної культури, брак кваліфікованих кадрів, кібербезпека, опір змінам, але міжнародний досвід і статистичні дані переконливо підтверджують можливості збільшення швидкості виходу на ринок (Time-to-Market), зростання конкурентоспроможності, гнучкості, ефективності цифровізації, адаптації до змін ринку та створення нових джерел цінності для клієнтів, масштабування бізнесу, забезпечуючи сталий розвиток.

Сталий розвиток перетворився на ключову тему дискурсу, що трансформує бізнес-структури в усіх секторах і регіонах. Цілі сталого розвитку (ЦСР) є універсальним закликком до дій, щоб покінчити з бідністю, захистити планету та поліпшити життя та перспективи кожного в усьому світі [14]. Подібно до цифровізації, концепція сталого розвитку поступово інтегрується в основу корпоративної діяльності виступає орієнтиром для прийняття управлінських рішень і джерелом бізнес-вартості, що підкріплюється кількісними показниками.

Підходи до екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів за останні роки зазнали суттєвої трансформації. Замість того, щоб розглядати сталий розвиток виключно як джерело витрат або репутаційних ризиків, багато організацій почали сприймати його як конкурентну перевагу, здатну підвищувати операційну ефективність і фінансові результати. У міру того, як питання сталості дедалі глибше інтегруються в корпоративні стратегії, керівники віддають пріоритет тим ESG-ініціативам, які найістотніше впливають на вартість підприємства.

Під бізнес-послугами у сфері ESG розуміють традиційні професійні сервіси, орієнтовані на досягнення екологічних, соціальних та управлінських цілей і супровід відповідних процесів. До них також відносять підтримуючі ESG-послуги, що підвищують спроможність організацій у сфері сталого розвитку шляхом удосконалення звичних бізнес-процесів, зокрема підвищення операційної ефективності та зниження ризиків у ланцюгах постачання. У міру того, як компанії виводять ініціативи корпоративної сталості на новий рівень, посилюється конвергенція цифрової та сталої трансформацій. Керівники визнають, що технології є важливим інструментом для реалізації ESG-цілей поряд зі стратегічними, операційними та організаційними змінами. Підприємства в усьому світі прагнуть залучати доступних постачальників послуг для забезпечення сталого перетворення та здобуття конкурентних переваг.

Перебуваючи на різних етапах впровадження таких підходів, існує загальне визнання того, що сталий розвиток стане фундаментальною складовою успішного бізнесу. Слід підкреслити необхідність перетину цифрової та сталої трансформацій, оскільки принципи сталості мають бути інтегровані в бізнес-стратегію, операційну модель і структуру, а цифрові технології та дані виступають рушійною силою цих змін.

Дослідження показують, що ESG-орієнтований підхід дає змогу керівникам розробляти стратегії сталого розвитку, які формуються корпоративною метою та потребують застосування показникових, стандартизованих, галузево-специфічних і матеріально-орієнтованих методик, спрямованих на створення бізнес-цінності євроінтегрованого підприємства.

Опитування свідчать, що до 2024 року близько 30 % організацій впровадили платформи управління ESG-даними для централізованого обліку ключових показників ефективності та підтримки прийняття операційних рішень у режимі реального часу. Технології сприяють просуванню компаній уздовж кривої зрілості в питаннях сталості, а покупці ІТ-рішень віддають перевагу постачальникам, які можуть підвищити бізнес-цінність, пов'язану зі сталими практиками.

Орієнтація на ті ESG-аспекти, що впливають на фінансові та операційні показники й профіль ризику, дає керівникам змогу використовувати сталий розвиток як джерело конкурентної переваги. За прогнозами, до 2026 року близько 70 % організацій із інтегрованими процесами планування та виконання досягнуть підвищеної операційної ефективності, що призведе до відчутних бізнес-вигод у вигляді покращення ESG- та фінансових результатів.

Безпрецедентним вікном можливостей для посилення ролі і значення України в економіці об'єднаної Європи виступає усвідомлення останньою гострої необхідності у досягненні відкритої стратегічної автономії шляхом переорієнтації міжнародних ланцюгів доданої вартості для зменшення економічної залежності від геополітичних конкурентів і налагодження тіснішого торговельно-інвестиційного співробітництва з географічно ближчими країнами-партнерами, які розділяють з ЄС спільні цінності та підходи до справедливої торгівлі і конкуренції.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, за результатами проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1) набули подальшого розвитку теоретичні підходи трансформації традиційного і цифрового функціоналу управління відновленням шляхом оптимізації процесів прийняття рішень як джерела конкурентних переваг, зниження витрат, зростання продуктивності і гнучкості бізнесу, довгострокової стійкості та сталого розвитку;

2) встановлено фундаментальний вплив інтеграції України до ЄС на розвиток підприємництва та дерегуляційні підходи спрощення регуляторного середовища, враховуючи принцип «Think small first», спрямованого на зменшення адміністративного тиску відповідно цілям, які сприятимуть діяльності та зростанню бізнесу в межах єдиного ринку, що вимагає значних інвестицій, наявності кваліфікованих фахівців, впровадження омніканальних рішень та посилення систем кібербезпеки для підвищення конкурентоспроможності на ринках і забезпечення перспектив розвитку;

3) визначено можливість підвищення вартості бізнесу шляхом впровадження сталих практик ESG-орієнтованого підходу, що дозволяє реагувати на виклики, проактивно використовувати сталий розвиток як стратегічний фактор диференціації, інтегруючи його в бізнес-стратегію та одночасно фокусуючись на соціальне, екологічне та галузеве значення, які суттєво впливають на операційну діяльність і створення вартості та вимагають застосування методологій, спрямованих на створення бізнес-цінності;

4) євроінтеграцію визнано як необхідність, безумовну стратегічну вигоду трансформації бізнес-моделей у «продукт як послуга», переходу до платформних рішень, створення екосистем, Data-driven, Agile підходів до управління та інтерактивної роботи, швидкої адаптації до змін як стратегічних орієнтирів поглиблення торговельно-економічних відносин та демонструють наявність невикористаного потенціалу та нарощення експорту України до ЄС;

5) враховуючи ключову роль цифрових технологій у просуванні бізнесу уздовж кривої зрілості в питаннях сталості, виступає потреба усвідомлення поступитися місцем масштабним та цілеспрямованим довгостроковим цілям, що впливають на показники й профіль ризику та надають керівникам змогу використовувати сталий розвиток як джерело конкурентної переваги, що призведе до відчутних бізнес-вигод.

Література

1. Digitalization of Trade Activities: Opportunities and Challenges for Modern Enterprises / Reznik N., Misiuk M., Voloshchuk K., Voloshchuk V., Zakhodym M., Akymenko O. *The Future of Work: How Technology is Transforming Jobs and Skills*. 2025. P. 471-484. DOI: 10.1007/978-3-031-87372-0_41.
2. Зовнішня торгівля агропродовольчою продукцією України в умовах глобалізації / Свиноус І. В., Сало І. А., Духніцький Б. В. та ін. Київ : ТОВ «ТРОПЕА», 2025. С. 284-286.
3. Фокіна-Мезенцева К. В., Саюн А. О. Економіка і менеджмент в умовах цифровізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 39-53. DOI: 10.33813/2224-1213.28.2022.4.
4. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297-304. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-297-304>.
5. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>.
6. Голобородько А. Ю., Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Цифрова економіка : підруч. Київ : Видавництво ДУТ, 2020. 400 с.
7. Дергачова В. В., Оніщук М. С. Цифровізація корпоративного управління: впровадження та результати. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 квіт. 2025 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. С. 59-60.
8. Статистичний щорічник України за 2024 рік. Київ : Державна служба статистики України, 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024> (дата звернення: 10.01.2026).
9. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її

реалізації у 2024-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.01.2026).

10.Звіт про стан реалізації у 2025 році Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. URL: <https://me.gov.ua/view/490f228c-114a-40b1-994d-d06bec328711> (дата звернення: 10.01.2026).

11.Глобальні витрати на цифрову трансформацію: посібник з 2026 по 2028 рік. URL: <https://www.eliteasia.co/worldwide-digital-transformation/> (дата звернення: 10.01.2026).

12.Відбулася презентація дослідження: «Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин України з країнами ЄС», яка буде представлена на комітетських слуханнях 26 лютого 2025 року. Секретаріат Комітету з питань економічного розвитку. 2025. URL: https://komprompol.rada.gov.ua/news/main_news/76471.html (дата звернення: 11.01.2026).

13.17 цілей, щоб змінити наш світ. URL: https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/?_gl=1*1dyhw5u*_ga*MTA0MzI4NTUyOC4xNzY1NDIxNDI2*_ga_VQ1PYY7N3K*czE3NzQ4MDkwOTMkbzUkZzEkdDE3NzQ4MTA3MjUkajU0JGwwJGgw (дата звернення: 11.01.2026).

14.Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин України з країнами Європейського Союзу в умовах набуття Україною офіційного статусу кандидата на вступ до ЄС. Київ, 2025. 199 с. URL: https://fru.ua/images/doc/2025/EU_web.pdf (дата звернення: 11.01.2026).

References

1. Reznik, N., Misiuk, M., Voloshchuk, K. et al. (2025), "Digitalization of Trade Activities: Opportunities and Challenges for Modern Enterprises", In: *The Future of Work: How Technology is Transforming Jobs and Skills*, pp. 471-484, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-87372-0_41.

2. Svytnous, I.V., Salo, I.A., Dukhnytskyi, B.V. et al. (2025), *Zovnishnia torhivlia ahroprodovolchoiu produktsiieiu Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [Foreign trade of agri-food products of Ukraine under globalization conditions], TOV "TROPEA", Kyiv, Ukraine, pp. 284-286.

3. Fokina-Mezentseva, K.V. and Saiun, A.O. (2022), "Economics and management in the conditions of digitalization", *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku*, no. 28, pp. 39-53, DOI: 10.33813/2224-1213.28.2022.4.

4. But-Husaim, O.H. and Kovtunenکو, K.V. (2020), "Digital management: problems and development prospects", *Biznes Inform*, no. 6, pp. 297-304, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-297-304>.

5. Zelich, V.V., Harkava, V.F. and Matveiev, M.E. (2023), "Digitalization of enterprise management system under globalization changes", *Efektivna ekonomika*, no. 2, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>.

6. Holoborodko, A.Yu., Husieva, O.Yu. and Lehominova, S.V. (2020), *Tsyfrova ekonomika* [Digital economy], textbook, Vydavnytstvo DUT, Kyiv, Ukraine, 400 p.

7. Derhachova, V.V. and Onishchuk, M.S. (2025), "Digitalization of corporate governance: implementation and results", *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy : zb. tez dop. VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Business, innovation, management: problems and prospects: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vydavnytstvo "Politekhnik", Kyiv, Ukraine, pp. 59-60.

8. State Statistics Service of Ukraine (2025), *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2024 rik* [Statistical Yearbook of Ukraine for 2024], available at: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024> (access date January 10, 2026).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Strategy for recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized enterprises until 2027" dated 30.08.2024 no. 821-r, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (access date January 10, 2026).

10.Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Report on the implementation of the Strategy for recovery, sustainable development and digital transformation of SMEs in 2025", available at: <https://me.gov.ua/view/490f228c-114a-40b1-994d-d06bec328711> (access date January 10, 2026).

11.Elite Asia (2024), "Global digital transformation spending: guide for 2026–2028", available at: <https://www.eliteasia.co/worldwide-digital-transformation/> (access date January 10, 2026).

12.Secretariat of the Committee on Economic Development (2025), "A presentation of the study: "Strategic guidelines for deepening trade and economic relations between Ukraine and the EU countries" was held, which will be presented at committee hearings on February 26, 2025", available at: https://komprompol.rada.gov.ua/news/main_news/76471.html (access date January 11, 2026).

13."17 Sustainable Development Goals to transform our world", available at: https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/?_gl=1*1dyhw5u*_ga*MTA0MzI4NTUyOC4xNzY1NDIxNDI2*_ga_VQ1PYY7N3K*czE3NzQ4MDkwOTMkbzUkZzEkdDE3NzQ4MTA3MjUkajU0JGwwJGgw (access date January 11, 2026).

14.Federation of Employers of Ukraine (2025), *Stratehichni oriientyry pohlyblennia torhovelno-ekonomichnykh vidnosyn Ukrainy z krainamy Yevropeiskoho Soiuzu v umovakh nabuttia Ukrainoiu*

ofitsiinoho statusu kandydata na vstup do YeS [Strategic guidelines for deepening trade and economic relations between Ukraine and the European Union under candidate status], Kyiv, Ukraine, 199 p., available at: https://fru.ua/images/doc/2025/EU_web.pdf (access date January 11, 2026).

Волощук К.Б., Попович К.-Д.М.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ І ФУНКЦІОНАЛ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ, СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРОВАНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Мета. Поглиблення теоретичних засад стратегування і функціоналу управління як інноваційного підходу до відновлення, сталого розвитку, пошуку можливостей нарощування експортного потенціалу, цифрової трансформації євроінтегрованого підприємництва.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети використано методи: індукції і дедукції – для розкриття сучасних тенденцій вигоди від цифровізації, які переважають її витрати за рахунок інтенсивного зростання інвестицій бізнесу в цифровізацію корпоративних процесів на світовому рівні; аналізу та синтезу – для порівняння традиційного і цифрового функціоналу управління; розрахунково-конструктивний – для визначення можливостей нарощування експорту до ЄС; абстрактно-логічний – для трансформації бізнес-моделей; таблично-графічний – для візуалізації отриманих результатів досліджень.

Результати дослідження. Визначено ключові характеристики традиційного та цифрового підходів функціоналу управління відновленням, сталого розвитку та цифрової трансформації євроінтегрованого підприємництва як джерела конкурентних переваг та стратегічні орієнтири зниження витрат, зростання продуктивності і гнучкості бізнесу, довгострокової стійкості та розвитку.

Встановлено істотні диспропорції динаміки розвитку юридичних осіб-підприємств та фізичних осіб-підприємців за чисельністю господарюючих суб'єктів, кількістю зайнятих і найманих працівників, питомою вагою у загальній кількості, результатами інноваційної діяльності та активності підприємств, обсягів експорту та імпорту.

Розкрито сучасні тенденції, які вказують на те, що вигоди від цифровізації значно переважають її витрати, особливо в середньостроковій та довгостроковій перспективі, сприяючи зміцненню конкурентних позицій на ринку, що дозволяє бізнесу об'єктивно оцінювати ефективність, персоналізувати пропозиції, передбачати поведінку користувачів; формувати цифрові навички персоналу.

Визначено можливість підвищення бізнес-вартості шляхом впровадження сталих практик ESG-орієнтованого підходу, що дозволяє реагувати на виклики, проактивно використовувати сталий розвиток як стратегічний фактор диференціації, інтегруючи його в бізнес-стратегію та фокусуючись одночасно на соціальне, екологічне та галузеве значення, що суттєво впливають на операційну діяльність та кінцеві результати.

Наукова новизна результатів дослідження. Набули подальшого розвитку теоретичні засади стратегування і функціоналу управління як інноваційного підходу відновленням, сталого розвитку та цифрової трансформації євроінтегрованого підприємництва на основі створення екосистем; гнучких підходів, інтерактивної роботи, постійного зворотного зв'язку та швидкої адаптації до змін, прийняття рішень у режимі реального часу та пошуку можливостей нарощування експортного потенціалу України.

Практична значущість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути використані органами влади і менеджментом як стратегічні орієнтири та інноваційні підходи функціоналу управління відновленням, сталим розвитком та цифровою трансформацією підприємництва в процесі адаптації до вимог європейської інтеграції. Визначені суттєві можливості невикористаного потенціалу нарощування експорту України до ЄС, впровадження сталих практик шляхом ESG-орієнтованого підходу спрямованих на створення бізнес-цінності.

Ключові слова: стратегія, орієнтир, функціонал, управління, відновлення, сталий розвиток, цифровізація, трансформація, євроінтеграція, підприємництво, підприємства.

Voloshchuk K.B., Popovych K.-D.M.

STRATEGIC GUIDELINES AND FUNCTIONALITY OF MANAGEMENT OF RECOVERY, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, AND DIGITAL TRANSFORMATION OF EURO-INTEGRATED ENTREPRENEURSHIP

Purpose. The aim of the article is to deepen the theoretical foundations of strategizing and management functionality as an innovative approach to recovery, sustainable development, searching for opportunities to increase export potential, and digital transformation of Euro-integrated entrepreneurship.

Methodology of research. The following research methods were used: induction and deduction to reveal current trends in the benefits of digitalization, which outweigh its costs due to the growth of business investments in the digitalization of corporate processes at the global level; analysis and synthesis – to compare traditional and digital functionality of management of recovery, sustainable development and digital transformation of Euro-integrated entrepreneurship; calculation and construction – to determine the

possibilities of increasing exports to the EU; abstract and logical – for the transformation of business models; tabular and graphical – for the visualization of the obtained research results.

Findings. The key characteristics of traditional and digital approaches to the functional management of recovery, sustainable development, and digital transformation of European-integrated entrepreneurship are determined, as sources of competitive advantages and strategic guidelines for reducing costs, increasing productivity and flexibility of business, long-term sustainability, and development.

Significant imbalances in the dynamics of the development of legal entities-enterprises and individual entrepreneurs by the number of business entities, the number of employed and hired workers, the specific weight in the total number, the results of innovative activity and activity of enterprises, and the volumes of exports and imports are established.

Current trends reveal that the benefits of digitalization significantly outweigh its costs, especially in the medium and long term, thereby strengthening competitive positions in the market and allowing businesses to objectively assess efficiency, personalize offers, predict user behavior, and develop digital skills among personnel.

The possibility of increasing business value by implementing sustainable practices of an ESG-oriented approach is identified, which allows responding to challenges, proactively using sustainable development as a strategic factor of differentiation, integrating it into the business strategy, and focusing simultaneously on social, environmental, and industry significance, which significantly affect operational activities and final results.

Originality. Further development of the theoretical foundations of strategizing and functional management as an innovative approach to recovery, sustainable development, and digital transformation of European-integrated entrepreneurship based on the creation of ecosystems has been achieved; flexible approaches, interactive work, constant feedback, and rapid adaptation to changes, real-time decision-making, and search for opportunities to increase Ukraine's export potential.

Practical value. The results obtained can be used by authorities and management as strategic guidelines and innovative approaches to the management of the recovery, sustainable development, and digital transformation of entrepreneurship in the process of adaptation to the requirements of European integration. Significant opportunities to realize the unused potential of increasing Ukraine's exports to the EU and to implement sustainable practices through an ESG-oriented approach aimed at creating business value have been identified.

Key words: strategy, guideline, functionality, management, recovery, sustainable development, digitalization, transformation, European integration, entrepreneurship, enterprises.

Дата надходження рукопису: 06.02.2026

Дата прийняття рукопису до друку: 11.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026