

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ СИСТЕМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ І ДОБРОБУТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується стрімкою цифровою трансформацією, що особливо актуалізувалася в умовах повномасштабної війни. За даними дослідження KPMG та Forbes Ukraine 2024 року, середній індекс цифровізації українських компаній становить 56 зі 100 можливих балів, що засвідчує амбітний, але незавершений шлях трансформації [1]. Водночас 99% українських підприємств включили диджиталізацію до своїх довгострокових стратегічних цілей, а 63% компаній пришвидшили процеси цифрової трансформації у відповідь на воєнні виклики [2].

Впровадження інноваційних систем прийняття управлінських рішень на основі цифрових технологій набуває критичного значення для забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств. Аналіз показує, що 94% компаній вже використовують хмарні сервіси для спільної роботи та інтеграції програмного забезпечення, 78% активно працюють з великими даними, а понад 94% розглядають штучний інтелект та машинне навчання як основу подальшої цифрової трансформації [3]. Однак лише 30% підприємств зафіксували значне підвищення ефективності роботи команд завдяки автоматизації, а 40% використовують технології лише за потребою, що свідчить про недостатнє використання потенціалу цифрових систем [4].

Основна проблема полягає у суперечності між об'єктивною необхідністю впровадження інноваційних систем прийняття рішень та недостатньою розробленістю теоретико-методологічних засад оцінювання їх впливу не лише на економічну ефективність, а й на добробут персоналу підприємств. Існуючі дослідження переважно концентруються на технологічних аспектах цифровізації, залишаючи поза увагою соціально-економічні наслідки для працівників. Це призводить до ситуації, коли впровадження цифрових систем розглядається виключно крізь призму оптимізації витрат (88% компаній визначають це пріоритетом), без урахування впливу на умови праці, мотивацію та добробут персоналу [5].

Порівняльний аналіз українських підприємств різних секторів демонструє суттєві розбіжності у рівні готовності до цифрової трансформації. Сервісні компанії виявляють значно більшу активність у впровадженні нових технологій порівняно з виробничими підприємствами. Особливо активними є телеком, ритейл, нафтогазовий сектор та фармацевтика, тоді як традиційні виробничі галузі демонструють більш повільні темпи адаптації [6]. Водночас, незважаючи на стрімке впровадження технологій, більшість українських компаній інвестують у цифровізацію лише від 1% до 5% свого річного доходу, що може обмежувати масштаб трансформаційних змін.

Для вирішення окресленої проблеми пропонується концептуальна модель оцінювання впливу цифрових систем прийняття управлінських рішень, яка інтегрує економічні та соціальні виміри ефективності. Ключовою інновацією моделі є застосування комплексного підходу, що поєднує традиційні економетричні методи з сучасними технологіями штучного інтелекту та методами дискретної нелінійної динаміки для виявлення прихованих закономірностей у взаємозв'язках між цифровізацією процесів управління, економічною ефективністю підприємств та добробутом персоналу.

Запропонована модель базується на панельних даних проєктних офісів IT-аутсорсингових компаній України та включає аналіз наступних блоків показників: (1) рівень цифровізації систем прийняття рішень (використання систем бізнес-аналітики, BI-інструментів, AI-алгоритмів прогнозування, автоматизованих систем моніторингу KPI); (2)

економічна ефективність (відхилення від планових термінів та бюджетів проєктів, коефіцієнт виникнення ризикових ситуацій, індекс задоволеності клієнтів, показники Cost Reduction та Payback Period); (3) добробут персоналу (рівень заробітної плати, плінність кадрів, показники задоволеності роботою, баланс роботи та особистого життя, можливості професійного розвитку).

Методологічною основою виступає гібридний підхід, що включає: регресійний аналіз з фіксованими ефектами для виявлення статистично значущих взаємозв'язків; нейромережеве моделювання (LSTM, GRU) для прогнозування нелінійних залежностей; методи дискретної нелінійної динаміки для ідентифікації критичних точок та стабільних станів систем; імітаційне моделювання Монте-Карло для оцінювання ризиків. Особливої уваги надається оцінці специфічних ризиків українського бізнес-середовища, включаючи енергетичну безпеку, фізичну безпеку персоналу та репутаційні аспекти в умовах війни.

Практична реалізація запропонованої концепції передбачає кілька напрямів впровадження авторських інноваційних ідей. По-перше, розробка адаптивної системи показників для оцінювання готовності українських підприємств до впровадження цифрових систем прийняття рішень з урахуванням організаційної культури, компетенцій персоналу та специфіки галузі. Дослідження показує, що успішність цифрової трансформації залежить не лише від технологічних можливостей, але й від рівня цифрової зрілості організації та готовності персоналу до змін.

По-друге, впровадження механізму антисипативного управління цифровою трансформацією, що дозволить підприємствам проактивно реагувати на зміни бізнес-середовища та оптимізувати інвестиції в цифрові технології з урахуванням їх впливу на персонал. З огляду на те, що 70% українських організацій не інвестували у кібербезпеку у 2024 році, а чверть компаній стикалася з кіберзагрозами, критично важливим є інтегрування питань інформаційної безпеки в загальну стратегію цифровізації [7].

По-третє, формування стратегії цифрової трансформації підприємств в умовах повоєнної відбудови, яка враховує необхідність одночасного вирішення завдань відновлення виробничих потужностей та модернізації систем управління. Враховуючи, що близько 20% організацій ще не застосовують нові технології, але планують це зробити найближчим часом, а 7% взагалі не планують впровадження через брак коштів або потреби [8], необхідним є розробка механізмів державно-приватного партнерства та фінансової підтримки інноваційних проєктів.

По-четверте, створення методичних рекомендацій щодо оцінювання впливу цифровізації на різні категорії персоналу (за віком, рівнем кваліфікації, посадою) з метою розробки цільових програм підвищення кваліфікації та адаптації до нових технологій. Особлива увага приділяється ризикам автоматизації та потенційній втраті робочих місць, що потребує проактивної стратегії перекваліфікації та створення нових напрямків зайнятості в цифровій економіці.

Запропоновані напрями впровадження дозволять українським підприємствам не лише підвищити економічну ефективність завдяки впровадженню інноваційних систем прийняття управлінських рішень, але й забезпечити сталий розвиток через покращення умов праці та добробуту персоналу. Інтеграція економічних та соціальних цілей цифрової трансформації створює передумови для формування конкурентоспроможної цифрової економіки України в повоєнний період та успішної євроінтеграції.

Список використаних джерел:

1. Чемпіони діджиталізації 2024: Дослідження цифрових практик українських компаній від KPMG в Україні / KPMG Ukraine, Forbes Ukraine. 2024. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html>

2. Хто задає темп в діджиталізації українського бізнесу / KPMG Ukraine. 2024. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/01/khto-zadaye-temp-v-dydzhytalizatsiyi-ukrayinskoho-biznesu.html>

3. Автоматизація в Україні 2025: як бізнес використовує технології / ERP Forum Ukraine. 2024. URL: <https://www.erpforum.com.ua/blog/doslidzhennia-10/shliakh-kriz-barieri-avtomatizatsiia-ukrainskogo-biznesu-324>
4. Як технології змінили український бізнес у 2024 році: огляд дослідження Kyivstar Business Hub / Kyivstar Business Hub. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-roczii-rezultati-doslidzhennya-kyivstar-business-hub>
5. Причепя І.В., Лесько О.Й., Кавецький В.В. Інноваційне управління виробничо-комерційною діяльністю як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства за умов тотальної цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-22>
6. Волянська-Савчук Л.В., Руднева В.Ю., Радішевська В.В. Діджиталізація як потужний чинник забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2023. Вип. 68. С. 38-45. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284572>
7. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Липень 2023 року. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-lypen-2023>
8. Український інститут майбутнього. Країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

Захарова К.Ф.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
к.е.н., ст. викл. кафедри економічної теорії

ВПЛИВ САНКЦІЙ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН НА АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОТИДІЇ НЕДОБРОСОВІСНІЙ КОНКУРЕНЦІЇ У 2025 РОЦІ

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується підвищеною конкуренцією, трансформацією ринкових структур і впровадженням нового законодавства у сфері захисту економічної конкуренції. Протидія недобросовісній конкуренції стала одним з головних напрямів політики АМКУ, особливо на фоні воєнного стану, відкритості нових ринків та посилення впливу глобальних та локальних економічних змін. Підвищується роль ефективних санкцій у гарантованій роботі ринкових механізмів, захисті прав споживачів і забезпеченні добросовісної поведінки бізнесу.

Недобросовісна конкуренція – один з найактуальніших викликів українського бізнес-середовища. Вона проявляється у формі:

- поширення неправдивої чи неточної інформації про конкурента;
- імітації товарів, фірмового стилю, знаків для товарів і послуг;
- передачі комерційної таємниці третім особам;
- спотворення торгів, аукціонів, тендерів тощо.

В умовах лібералізації ринків, кризи, зміни логістичних ланцюгів кількість порушень зростає: бізнес використовує недобросовісні практики для швидкого захоплення нових ніш, штучного формування дефіциту, підвищення цін чи витіснення конкурентів. Відповіддю АМКУ є системне впровадження санкцій - від штрафів до зобов'язань припинити порушення, вилучення нелегальної продукції з ринку, анулювання дозволів тощо. Система санкцій Антимонопольного комітету України має широкий інструментарій:

- грошові штрафи (до 5-10% доходу компанії);
- припинення неправомірних дій;
- припинення дії дозволів і ліцензій;
- усунення отриманих незаконних конкурентних переваг.