Полтавський державний аграрний університет
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Марокіної

ПДАУ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАТЕРІАЛИ

X Міжнародної науково-практичної конференції

«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»

23 квітня 2026

м. Полтава

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної
Кафедра інформаційних систем та технологій
Департамент агропромислового розвитку Полтавської ОВА
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Наукова установа «Науково-дослідний центр сталого розвитку»
ГО «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку»
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Сумський національний аграрний університет
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Science and research institute of social and economic development (Чехія)
The University of Occupational Safety Management in Katowice (Польща)
Institute of European Education (Болгарія)
International Slavic University (Македонія)
ISMA University (Латвія)
Academy of Management and Administration in Opole (Польща)
Atlântica – Instituto Universitário (Португалія)
WSHIU Akademia Nauk Stosowanych (Польща)
Scientific Center of Innovative Research (Естонія)
National Institute of Economic Research, Batumi (Грузія)
Eurasian National University named after L. N. Gumilev (Казахстан)
City of Saint Louis Local Government (США)
Glendale Community College of Maricopa Community
College System, Arizona (США)

Матеріали

X Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»

23 квітня 2026 р.

Полтава 2026

УДК 005 «20»
М 50

Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. 611 с.

У матеріалах конференції розглядаються загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти методології та практики сучасного менеджменту.

Збірник розрахований на науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів закладів вищої освіти, фахівців-практиків.

Редакційна колегія:

О.А. Галич, к.е.н., професор, ректор Полтавського державного аграрного університету,

В.І. Аранчій, к.е.н., професор, перший проректор Полтавського державного аграрного університету,

Д.В. Дячков, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної, директор навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету,

Т.В. Воронько-Невіднича, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

М.В. Зось-Кіор, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

Ю.В. Уткін, к.т.н., доцент, завідувач кафедри інформаційних систем та технологій Полтавського державного аграрного університету,

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

© Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПДАУ заборонено

Світлій пам'яті видатної науковиці Ірини Маркіної

Сумуємо…Пам'ятаємо…Цінуємо…

ВНЕСОК НАУКОВОЇ ШКОЛИ ПРОФЕСОРА ІРИНИ МАРКІНОЇ В РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ

Наука є специфічною галуззю людської діяльності, яка здійснює вплив на розвиток суспільства. Неоціненний внесок в розвиток сучасної науки менеджменту внесла видатний науковець доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України Маркіна Ірина Анатоліївна.

Маркіна І. є засновником наукової школи «Методологія та практика сучасного менеджменту», в межах якої ведеться робота щодо наукової підготовки кадрів, підвищення якісного рівня науково-педагогічного складу вищих навчальних закладів, проведення наукових заходів, зокрема, науково-практичних конференцій, круглих столів, тренінгів тощо. Під її керівництвом підготовлено та захищено близько 50 кандидатських та 4 докторські дисертації.

Професор Маркіна І. започаткувала на базі кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії проведення щорічної міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» та всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», у яких беруть участь провідні науковці України та близького зарубіжжя, країн ЄС, США тощо. За редакцією професора Маркіної І. випущено більше 30 монографій. В рамках затверджених науково-дослідних тем з державною реєстрацією та присвоєнням міжнародного стандартного номеру ISBN за редакцією професора Маркіної І. опубліковано 7 колективних монографій англійською мовою, в яких взяли участь провідні науковці та аспіранти. Школа професора Маркіної І. відрізняється наявністю свободи мислення, творчості та пошуку ідей.

Роль наукової школи менеджменту Маркіної І. є вагомою в розвитку науки не тільки через те, що професор встигла створити нову ефективну методологію з цієї галузі знань, а й через те, що її вплив і далі здійснюється через ланцюжок послідовників.

СЕКЦІЯ 1
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

З.І. Галушка, д.е.н., професор
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

СТЕЙКХОЛДЕР-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ BANI-СВІТУ

Сучасне середовище діяльності організацій визначається вже не лише невизначеністю, а й крихкістю, тривожністю, нелінійністю та незбагненністю процесів – як узагальнює концепція BANI, запропонована Ж. Касіо. У її межах світ постає як *крихкий*, тобто такий, у якому звичні системи, усталені моделі поведінки та організаційні механізми можуть швидко руйнуватися під впливом локальних криз, конфліктів і воєн, що породжує економічні, політичні та соціальні ризики, а в бізнесі й суспільних відносинах проявляється в ненадійності домовленостей і взаємодій. Водночас цей світ є *тривожним*, оскільки постійне відчуття нестабільності, страх втрати можливостей і невпевненість у майбутньому посилюють напруження та заважають своєчасно реагувати на зміни й уловлювати актуальні тенденції. Його *нелінійність* означає послаблення чітких причинно-наслідкових зв'язків між діями та результатами, коли навіть окремі події можуть спричиняти масштабні системні наслідки, а досягнення поставлених цілей потребує комплексних і багаторівневих заходів. *Незбагненність* відображає ситуацію, за якої бракує повного розуміння того, що саме відбувається, тому знання виявляються неповними, а управлінські рішення доводиться ухвалювати в умовах глибокої невизначеності, фактично діючи інтуїтивно.

За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на внутрішню ефективність, уже є недостатніми. В моделі BANI-світу управління не може обмежуватися лише адміністративною координацією чи фінансовим контролем. Воно має враховувати багаторівневу взаємодію із працівниками, споживачами, партнерами, інвесторами, громадою, державою та

іншими заінтересованими сторонами.

Сьогодні одним із підходів, що стає відповіддю на структурне ускладнення середовища функціонування організації, вважається стейкхолдер-орієнтоване управління, хоч підходи до його використання склалися ще наприкінці минулого століття, як вважається, під впливом праці Р. Фрімена (1984) [2] (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція підходів у теорії заінтересованих сторін [1]

Етап	Представники, документи	Головний зміст	Характеристика
Нормативна теорія стейкхолдерів (1980–1990 рр.)	R. E. Фрімен. «Strategic Management: A Stakeholder Approach» (1984)	Етична легітимність інтересів усіх заінтересованих сторін.	Відбувається зміна цільового фокусу менеджменту: від максимізації прибутку до підтримки справедливого балансу інтересів усіх сторін, залучених до функціонування організації.
Інструментальна та стратегічна фаза (1990–2000 рр.)	Donaldson, T., Preston, L. E. «The Stakeholder Theory of the Corporation» (1995)	Взаємодія з ключовими стейкхолдерами веде до довгострокової конкурентоспроможності, зміцнення репутації та уникнення конфліктів.	Стейкхолдер-менеджмент трансформується у стратегічний інструмент, а компанії починають запроваджувати мапування стейкхолдерів, матриці впливу та механізми зворотного зв'язку.
Інституціоналізація концепції (з 2000-х років)	Стандарти GRI, ISO 26000, SASB; регуляторні документи ЄС щодо нефінансової звітності; поява юридичних форм, зокрема B-Corp, public benefit corporation.	Stakeholder theory поступово виходить за межі корпоративної стратегії та етики і набуває статусу міжнародно визнаної управлінської парадигми, що формалізується через стандарти, політики, регуляторні документи та механізми аудиту.	Відбувається стандартизація взаємодії зі стейкхолдерами через індикатори, KPI, нефінансову звітність. Утверджуються юридичні форми: Benefit Corporation (США), B-Corp сертифікація (міжнародний рівень), соціальні підприємства (ЄС).
Stakeholder capitalism: трансформаційна фаза (після 2020 р.)	Davos Manifesto 2020; ініціатива World Economic Forum «Measuring Stakeholder Capitalism» (2021).	Переорієнтація цілей бізнесу: від прибутку до стійкого добробуту всіх учасників системи — працівників, громад, довкілля, держави.	Відбувається інтеграція ESG-підходів у стратегічне планування, звітність та інвестування. Створюються загальноприйняті системи вимірювання, зокрема Stakeholder Capitalism Metrics. Посилюється роль нефінансової звітності у формуванні репутації, рейтингу та доступу до капіталу.

У сучасних умовах господарювання конкретними елементами стейкхолдер-орієнтованого управління організацією виступають: ідентифікація ключових стейкхолдерів та визначення їхніх інтересів, очікувань, впливу і рівня залученості; побудова системи

пріоритизації стейкхолдерів, адже в умовах нелінійності й крихкості організація повинна розуміти, які групи є критично значущими для її стійкості; стратегічна комунікація, що має бути двосторонньою, безперервною, прозорою та адаптивною; механізм узгодження інтересів і попередження конфліктів, оскільки різні стейкхолдери нерідко мають суперечливі цілі; управління довірою, яке в BANI-середовищі стає ресурсом не менш важливим, ніж фінанси чи технології; адаптивне прийняття рішень на основі сценарного мислення, моніторингу сигналів змін і швидкого коригування управлінських дій; розвиток організаційної стійкості через підтримку людського капіталу, емоційної компетентності, інституційної гнучкості та партнерських мереж; цифрова підтримка стейкхолдер-менеджменту через аналітичні системи, платформи зворотного зв'язку та інструменти швидкої комунікації.

Мова йде про поєднання стратегічної координації, мережевої взаємодії та розподіленої відповідальності між заінтересованими сторонами, що передбачає не лише зміну інструментів, а й переосмислення управлінської філософії – від контролю до співпраці, від реактивності до превентивності, від орієнтації на короткостроковий результат до формування довгострокової цінності для всіх ключових стейкхолдерів. Базовим ланцюгом сучасного стейкхолдер-орієнтованого управління, з нашого погляду, виступає така модель: «стійкість – довіра – адаптивність – партнерство».

Отже, стейкхолдер-орієнтоване управління набуває статусу не лише соціально відповідального, а й стратегічно доцільного підходу. Саме воно забезпечує краще розуміння середовища, посилює довіру, підвищує якість управлінських рішень і сприяє формуванню стійкої організації як соціально-економічної системи.

Список використаних джерел:

1. Галушка З.І. Теорія заінтересованих сторін: еволюція підходів та роль стейкхолдерів у формуванні стратегічної орієнтації організації. Науковий вісник Чернівецького університету: Випуск. 2. Економіка: 2023. С. 19-24. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2023-2-4

2. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman Publishing, 1984. 276 p.

М.І. Іванова, д.е.н., професор,
А.Ю. Котенко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У світовій економіці зараз відбуваються великі зміни, пов'язані з глобалізацією, через що компаніям доводиться працювати в нових умовах. Конкуренція стає жорсткішою, ринки дедалі більше залежать один від одного, а щодо ресурсів незрозуміло, що буде далі. До того ж вимоги до охорони навколишнього середовища постійно посилюються. Все це змушує переглядати старі підходи до управління. У такій ситуації енергетична перебудова стала одним із головних факторів переходу до економіки з низьким рівнем викидів вуглецю. Вона активно просуває відновлювані джерела енергії та робить ставку на біоенергетику, що дуже важливо для того, щоб країна була енергетично незалежною [1].

Ця трансформація в енергетиці відбувається по всьому світу і впливає на технології, економіку та різні установи. Для компаній це означає, що настав час переглянути старі бізнес-моделі та методи роботи. Звичні системи управління, які добре працювали в спокійний час, стають дедалі менш ефективними, оскільки зовнішні умови постійно змінюються і стають непередбачуваними. Через це потрібно переходити на нові, більш гнучкі та стратегічні моделі управління, які допоможуть підприємствам залишатися стабільними на довгий термін.

Найголовніше зараз – це декарбонізація, і вона суттєво змінює енергетичні ринки та умови конкуренції. Підприємствам потрібно не просто зменшувати викиди парникових газів, а й уважно стежити за своїми витратами, за тим, скільки енергії вони споживають, і куди вкладати кошти. Тому дуже важливо застосовувати стратегічне управління. Воно допомагає заздалегідь враховувати довгострокові ризики та планувати розвиток навіть у дуже складних умовах [4].

Особливу увагу варто приділити питанню підвищення енергоефективності підприємств, адже це один із ключових показників їхньої конкурентоспроможності. Щоб ефективно

керувати в умовах енергетичної перебудови, потрібно одночасно стратегічно планувати, вміти управляти ризиками та постійно розвиватися, впроваджуючи інновації.

Одним із напрямків такої перебудови є розвиток біоенергетики. В Україні для цього є великий потенціал завдяки потужній аграрній галузі. Однак біоенергетичні компанії стикаються з певними труднощами в управлінні. Серед них – сезонність надходження сировини, сильна залежність від сільського господарства, проблеми з підтриманням безперервного виробництва через складнощі з логістикою, а також необхідність довгострокового планування інвестицій. Все це вимагає розробки особливих підходів до управління, які враховуватимуть специфіку цієї галузі та всі її ризики [3].

Щоб ефективно керувати, важливо впроваджувати концепцію енергетичного менеджменту. Вона допомагає краще використовувати ресурси та підвищувати ефективність виробничих процесів. Сучасні підприємства все частіше створюють інтегровані системи управління, які враховують одразу фінансові, енергетичні та екологічні показники. Не менш важливо також розвивати людський капітал і навчати співробітників необхідним навичкам для роботи в умовах енергетичної трансформації [2].

Потрібно окремо розглянути ситуацію в Україні. Тут в енергетичному секторі існує багато системних проблем. Наприклад, значна залежність від імпортних енергоресурсів, необхідність оновлення інфраструктури та розвитку децентралізованої енергосистеми. У таких умовах біоенергетика може відіграти важливу роль у підвищенні енергетичної незалежності країни та сприяти розвитку регіонів.

Загалом, створити ефективні моделі управління для підприємств у період такої енергетичної перебудови — справа нелегка. Це вимагає одночасно стратегічного підходу, інновацій, цифрових технологій та принципів сталого розвитку. Розвиток біоенергетичного сектору є особливо важливим, оскільки це ключова складова процесу декарбонізації економіки.

Список використаних джерел:

1. Енергетична стратегія України до 2050 року. Міністерство енергетики України. 2022. URL: https://www.mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya-0

2. Ткач М.Є. Фундаментальні засади побудови системи сучасного енергоменеджменту суб'єктів господарювання. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №14. https://doi.org/10.5281/zenodo.16816381

3. Цюпа С.В. Державне регулювання та стимулювання розвитку біоенергетики: фінансові, податкові та нормативно-правові інструменти. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. №6. С. 52–55. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-12

4. Кудря С.О. Зур'ян О.В. Відновлювана енергетика – відновлення України. XXVI Міжнародна науково-практична конференція «Відновлювана енергетика та енергоефективність у XXI столітті». Київ : ІВЕ НАН України, 2025. URL: https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/Presentation-Kudrya_Zuryan.pdf

Т.А. Кравченко, д.держ.упр., професорка,
І.А. Прокопик, здобувачка вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ВЕЛИКОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Нестабільне зовнішнє середовище створює для великого промислового підприємства загрозу не саме по собі, а через порушення того звичного порядку управління, на якому тримається його повсякденне функціонування. За умов коливання ринкової кон'юнктури, логістичних збоїв, кадрових втрат, енергетичних обмежень і зростання безпекових ризиків саме організаційна структура виявляє свою реальну придатність або непридатність до збереження керованості підприємства. Тому проблема полягає не в загальній потребі реагувати на зміни, а в тому, які структурні параметри великого промислового підприємства виявляються вразливими до нестабільності та якими мають бути основні напрями адаптації.

У правовому плані ця проблема має визначене підґрунтя. Закон України «Про акціонерні товариства» установлює засади побудови системи органів управління, розмежування компетенції та внутрішньої організації акціонерного товариства [1]. КЗпП України й Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» формують рамку кадрових, дисциплінарних і організаційних рішень у період підвищеної нестабільності [2; 3]. Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» разом із постановою Кабінету Міністрів України № 76 безпосередньо впливають на кадрову й функціональну стійкість великих

підприємств, оскільки пов’язують їхню діяльність із механізмами забезпечення критично важливих для економіки функцій [4; 5]. За таких умов адаптація організаційної структури має розглядатися як керований процес зміни розподілу повноважень, координаційних зв’язків і процедур ухвалення рішень у межах чинного правового поля.

У сучасному українському науковому контексті акцент дедалі виразніше зміщується від формального опису структурних моделей до аналізу їхньої здатності до адаптації. У новіших дослідженнях управління адаптацією підприємств обґрунтовується як безперервний процес узгодження внутрішньої організації з динамікою зовнішніх викликів, а не як сукупність разових реактивних заходів [7]. Водночас у працях, присвячених взаємодії організаційної структури та антикризових стратегій, підкреслюється, що саме якість внутрішньої координації, спосіб розподілу відповідальності та швидкість проходження управлінського рішення визначають здатність підприємства зберігати стабільність у несталому середовищі [6]. Це означає, що для великого промислового підприємства адаптація структури є однією з основних умов управлінської дієздатності.

Найбільш уразливими до нестабільного зовнішнього середовища виявляються саме ті риси організаційної структури, які в умовах відносної сталості сприймаються як перевага великого підприємства. Йдеться насамперед про надмірну багатоланковість погоджень, перевантаження вищого рівня управління, жорстке функціональне розмежування підрозділів, уповільнений рух інформації та інерційність процедур внутрішнього узгодження. У результаті навіть за наявності значного виробничого, кадрового і технологічного потенціалу підприємство може втрачати керованість не через брак ресурсів, а через запізнення структурного реагування. Саме тому адаптація не може зводитися до формального скорочення окремих посад чи механічної зміни штатного розпису. Її зміст полягає у приведенні організаційної структури у відповідність до нової інтенсивності управлінських викликів.

Найбільш обґрунтованими напрямами такої адаптації є скорочення надлишкових погоджувальних контурів і передання частини оперативних рішень на той рівень, де безпосередньо виникає виробнича проблема; посилення горизонтальної координації між виробничими, фінансовими, логістичними,

кадровими та безпековими підрозділами; збереження стійкого функціонального ядра структури за одночасного формування спеціальних координаційних ланок для реагування на кризові, енергетичні, кадрові чи логістичні порушення; посилення аналітичного блоку управління, оскільки без швидкого опрацювання зовнішніх сигналів навіть формально оновлена структура залишатиметься інерційною [6; 7].

Отже, найбільш обґрунтованим підходом до адаптації організаційної структури великого промислового підприємства є формування гнучкої, але керованої структури. Її зміст полягає у поєднанні стратегічно зосередженого управління з гнучкішою організацією оперативного реагування, у скороченні часу проходження рішень, у посиленні горизонтальної взаємодії підрозділів та в закріпленні в структурі підприємства механізмів адаптації. Практичне значення такого висновку полягає в тому, що для великого промислового підприємства адаптація організаційної структури є передумовою збереження керованості, виробничої стійкості та результативності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. №№ 18−19. Ст. 81.
2. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.
3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. Голос України. 2022. 23 берез. № 64.
4. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію : Закон України від 21.10.1993 № 3543-XII. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 44. Ст. 416.
5. Деякі питання реалізації положень Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час : постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2023 № 76. Офіційний вісник України. 2023. № 15. Ст. 940.
6. Другова О., Руденко В., Сіньпен Ц., Янь Х. Синергія організаційної структури та антикризових стратегій у забезпеченні стабільності підприємства. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 3(50). С. 187−194.
7. Щербина Є. В. Теоретико-методологічні засади управління адаптацією підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 12. С. 491−499.

О.І. Продіус, д.е.н, професор,
М.А. Афанасенко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний університет «Одеська політехніка»

КЛЮЧОВІ РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах динамічної трансформації глобального економічного середовища інноваційний розвиток промислових підприємств виступає одним із ключових чинників забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності, підвищення ефективності виробничих процесів та формування стійких економічних переваг на національному і міжнародному ринках. Упровадження інноваційних технологій, модернізація виробничих потужностей, а також активізація науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності сприяють підвищенню продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів та формуванню нових можливостей для розвитку підприємств у межах сучасної інноваційної економіки. Разом із тим процес інноваційного розвитку промислових підприємств супроводжується значною кількістю ризиків і викликів, що зумовлюються як внутрішніми організаційно-економічними чинниками, так і впливом зовнішнього макроекономічного середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільності та посиленням конкурентного тиску. Одним із найбільш вагомих факторів, що стримує сьогодні інноваційний розвиток промислових підприємств, є умови воєнного стану, які ускладнюють функціонування підприємств, оскільки супроводжується руйнуванням виробничих потужностей, порушенням логістичних зв'язків, скороченням інвестиційної активності та зростанням фінансових ризиків. У результаті цього підприємства змушені адаптувати власні стратегії розвитку до нових економічних реалій, що передбачає пошук ефективних механізмів управління інноваційною діяльністю в умовах підвищеної нестабільності [1].

Незважаючи на складність поточної ситуації, саме інноваційний розвиток виступає одним із ключових інструментів відновлення економіки, оскільки впровадження нових технологій, модернізація виробництва та розвиток науково-дослідної діяльності

створюють передумови для підвищення ефективності функціонування підприємств та забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності.

Одним із найсерйозніших ризиків інноваційного розвитку підприємств в умовах воєнного стану є руйнування або пошкодження виробничої інфраструктури. Втрата виробничих потужностей, складських приміщень та технологічного обладнання суттєво обмежує можливості підприємств щодо впровадження нових технологій та реалізації інноваційних проєктів. Другим важливим фактором ризику є порушення логістичних ланцюгів, що проявляється у складності транспортування сировини, матеріалів та готової продукції. Закриття окремих транспортних маршрутів, обмеження доступу до портів і зростання вартості логістичних послуг призводять до збільшення витрат підприємств та ускладнюють процес реалізації інноваційних проєктів. Крім того, значним викликом є скорочення інвестиційної активності, оскільки високий рівень економічної невизначеності знижує готовність інвесторів фінансувати інноваційні проєкти. У результаті цього підприємства стикаються з дефіцитом фінансових ресурсів, необхідних для проведення науково-дослідних робіт, модернізації обладнання та впровадження нових технологічних рішень [2].

Суттєвою проблемою інноваційного розвитку підприємств в умовах воєнного стану є кадровий дефіцит, який формується внаслідок міграції населення, мобілізації працівників та зниження загального рівня трудового потенціалу. Втрата висококваліфікованих спеціалістів негативно впливає на здатність підприємств реалізовувати інноваційні проєкти, оскільки впровадження нових технологій потребує наявності компетентних фахівців у сфері інженерії, програмування, управління виробництвом та досліджень і розробок. Одночасно з цим відбувається уповільнення технологічного оновлення виробництва, оскільки підприємства змушені спрямовувати значну частину фінансових ресурсів на підтримку поточної діяльності та забезпечення операційної стабільності [3].

Фінансові ресурси є одним із ключових факторів розвитку інноваційної діяльності підприємств. Проте в умовах воєнного стану значна частина підприємств стикається зі зниженням прибутковості, скороченням обсягів виробництва та зростанням витрат.

Високий рівень економічної нестабільності ускладнює процес

довгострокового планування інноваційних проєктів, оскільки підприємства не мають можливості точно прогнозувати майбутні фінансові результати. Крім того, банківські установи часто обмежують кредитування підприємств у кризових умовах, що ще більше зменшує можливості фінансування інновацій.

Незважаючи на значні ризики та виклики, інноваційний розвиток залишається важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення відновлення економіки. У цьому контексті особливого значення набуває формування ефективних стратегій управління інноваційною діяльністю. Одним із перспективних напрямів є цифровізація виробничих процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій, що дозволяє оптимізувати управління ресурсами, підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати. Важливим елементом інноваційної стратегії також є диверсифікація виробництва, яка передбачає розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків збуту та використання альтернативних джерел постачання ресурсів. Крім того, перспективним напрямом є розвиток міжнародної співпраці, що дозволяє підприємствам отримувати доступ до нових технологій, інвестиційних ресурсів та міжнародних ринків.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах воєнного стану супроводжується значною кількістю ризиків та викликів, серед яких ключове місце займають руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних зв'язків, кадровий дефіцит, фінансова нестабільність та скорочення інвестиційної активності. Водночас інновації залишаються важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств та відновлення економіки у післявоєнний період. Для ефективного подолання існуючих викликів необхідним є формування комплексної державної політики підтримки інноваційної діяльності, розвиток міжнародної кооперації та впровадження сучасних управлінських підходів. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості промислових підприємств до кризових явищ, активізації інноваційної діяльності та формуванню передумов для сталого економічного розвитку держави.

Список використаних джерел:

1. Пермінова С.О., Ситник Н.І., Чупріна М.О. Інноваційна діяльність в

Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62 *(дата звернення: 10.03.2026).*

2. Продіус О.І., Адирова Т.І., Ковальчук Ю.С. Управління маркетинговим забезпеченням інноваційної діяльності наукових установ в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-90 *(дата звернення: 10.03.2026).*

3. Продіус О.І., Капран А.А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131 *(дата звернення: 10.03.2026).*

О.М. Гавриш, к.е.н., доцент,
О.П. Москаленко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний університет біоресурсів і природокористування України

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах інтенсивної цифровізації економіки та посилення глобальних і національних викликів, зокрема пов'язаних із воєнним станом, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Це зумовлює зростання ролі управлінських механізмів, спрямованих на формування та розвиток цифрової зрілості як ключового інструменту впливу на конкурентні позиції суб'єктів господарювання. Одним із визначальних чинників, що забезпечує ефективність такого управління, є рівень цифрової зрілості підприємства.

На думку Леги О.В., Прийдак Т.Б. та Яловеги Л.В., цифрова зрілість – це стан розвитку соціально-економічної системи, що визначається рівнем її інституційної, технологічної, інноваційної та безпекової спроможності в умовах цифрової трансформації [2]. У контексті управління конкурентоспроможністю цифрова зрілість підприємства трактується як інтегральна характеристика, що відображає його здатність ефективно впроваджувати та використовувати цифрові технології, формувати цифрові компетентності персоналу та забезпечувати трансформацію бізнес-процесів відповідно до стратегічних управлінських цілей. Вона охоплює сукупність взаємопов'язаних складових, серед яких

провідне місце займають цифрова інфраструктура, рівень автоматизації та цифровізації процесів, цифрові навички персоналу, управлінські підходи та організаційна культура [3]. Саме інтеграція зазначених складових формує передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Роль цифрової зрілості в управлінні конкурентоспроможністю підприємства проявляється через вплив на якість управлінських рішень та ефективність бізнес-процесів. Використання цифрових технологій забезпечує автоматизацію повторюваних операцій, зменшення витрат часу і ресурсів, а також підвищення точності виконання завдань. Крім того, використання цифрових технологій та аналітичних інструментів сприяє переходу до data-driven управління, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та оперативні рішення, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Водночас цифрова зрілість сприяє розвитку інноваційного потенціалу підприємства та розширенню його ринкових можливостей. Завдяки використанню цифрових платформ, електронної комерції та сучасних каналів комунікації підприємства отримують доступ до нових ринків і клієнтських сегментів, підвищують рівень клієнтоорієнтованості та якість сервісу. Це, у свою чергу, забезпечує формування стійких конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій та підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Особливого значення цифрова зрілість набуває в умовах кризових явищ та нестабільності. На основі аналізу літературних джерел встановлено, що підприємства з високим рівнем цифрової зрілості в контексті управління конкурентоспроможністю здатні забезпечувати безперервність бізнес-процесів, ефективно організовувати дистанційне управління, підтримувати комунікацію із зацікавленими сторонами та швидко адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища [2; 3]. Таким чином, цифрова зрілість виступає не лише складовою розвитку, а й важливим елементом забезпечення стійкості підприємства.

Водночас процес досягнення високого рівня цифрової зрілості супроводжується низкою проблем і обмежень. Серед основних бар’єрів виділяють недостатній рівень фінансового забезпечення цифрових трансформацій, дефіцит кваліфікованих кадрів із

відповідними цифровими компетентностями, а також організаційний опір змінам і низький рівень цифрової культури [1]. Подолання зазначених проблем потребує застосування системного управлінського підходу, що передбачає інвестування у розвиток людського капіталу, вдосконалення управлінських практик та формування сприятливого інноваційного середовища.

Отже, цифрова зрілість є стратегічно важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Її підвищення сприяє ефективному використанню ресурсів, розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню позицій підприємства на ринку. У довгостроковій перспективі саме цифрова зрілість визначає здатність підприємства до сталого розвитку та успішного функціонування в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1.Замлинський В. А., Жук Н. Л., Осик С. В., Мартіянова М. П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. № 3. С. 18–25. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-2.

2.Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В. Цифрова зрілість соціально-економічних систем на основі глобальних індексів розвитку та безпеки. *Економіка та суспільство.* 2026. Вип. 83. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-12.

3.Мішустіна Д. С., Дубницький В. І., Крабовський І. С. Цифрова трансформація в умовах екосистеми: фактор цифрової зрілості. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-191.

Т.О. Гусаковська, к.е.н., доцент,
Б.В. Кажанов, здобувач вищої освіти
Полтавський університет економіки і торгівлі

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕД БІЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ГОСПОДАРСЬКИХ ВІДНОСИН

Відповідальність підприємства є важливою характеристикою ефективної діяльності та однією з ключових передумов формування стійких партнерських відносин у сучасних умовах господарювання. Посилення конкуренції, глобалізаційні процеси, цифровізація економіки та зростання ролі зацікавлених сторін зумовлюють необхідність цілісного підходу до управління. Особливого значення це набуває в кризових умовах, зокрема під час війни, коли відповідальність виступає чинником підтримки довіри, стабільності

та взаємності між контрагентами навіть за умов обмежених ресурсів.

Відповідальність підприємства має комплексний характер і охоплює економічні, правові, етичні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Економічна складова пов'язана з виконанням фінансових зобов'язань і забезпеченням стабільності господарських зв'язків, правова – із дотриманням законодавчих норм і договірних умов, а етична – з принципами чесності, прозорості та добросовісності у ділових відносинах. У сучасній практиці ці складові інтегруються в єдину систему управління відносинами зі стейкхолдерами, зокрема через застосування ESG-підходів, що дозволяє оцінювати вплив діяльності підприємства на суспільство та довкілля.

Соціальна відповідальність розглядається як базовий концепт, що поєднує індивідуальну та колективну відповідальність і спрямований на досягнення господарських цілей. Як зазначають С. В. Корнієвський та В. С. Чала, «соціальна відповідальність базується на особистісній відповідальності людини…» [3, с. 9]. Водночас вона забезпечує узгодження інтересів різних зацікавлених сторін і сприяє досягненню балансу між прибутковістю бізнесу та його внеском у суспільство [4]. Це зумовлює необхідність інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегічне управління підприємством.

Відповідальність доцільно трактувати як інституційно сформовану систему регулювання поведінки економічних суб'єктів, що сприяє координації інтересів, зниженню інформаційної асиметрії та мінімізації ризиків у взаємодії. Її основними принципами є прозорість, підзвітність, етичність, взаємна вигода та послідовність [1], дотримання яких формує довіру між партнерами та забезпечує стабільність співпраці.

Партнерські відносини виступають формою координації діяльності підприємств, поєднуючи переваги ринкових та ієрархічних механізмів управління. Вони базуються на довгостроковій взаємодії, довірі, обміні ресурсами та розподілі відповідальності, зберігаючи при цьому автономію учасників. Як зазначають Н. Карвацька та О. Заблоцький, «в основі бізнес-партнерства має бути взаємодія… для досягнення спільної мети» [2, с. 131]. Форма партнерства (договірна чи проєктна) визначає рівень гнучкості, інтеграції ресурсів і відповідальності сторін, що безпосередньо впливає на ефективність співпраці.

Механізм впливу відповідальності реалізується через формування та впровадження відповідних принципів і стандартів діяльності, що забезпечує зростання довіри, ефективності взаємодії та досягнення сталого розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграє інституційне середовище: якість нормативно-правового регулювання, рівень корпоративного управління та сформовані неформальні норми поведінки. Високий рівень інституційної довіри сприяє розвитку довгострокової співпраці, тоді як її недостатність може зумовлювати домінування короткострокових інтересів.

У кризових умовах відповідальність підприємства розширюється та набуває системного характеру, виходячи за межі суто економічних зобов'язань. Як зазначають М. Дєліні та М. Аксентюк, соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни не втрачає актуальності, а навпаки посилює свою роль [1]. Вона сприяє адаптації підприємств до нових викликів, збереженню партнерських відносин і подоланню ризиків, водночас виступаючи важливим інструментом антикризового управління.

Основні напрями впливу відповідальності підприємства на розвиток партнерських відносин включають репутаційний, стратегічний, балансу інтересів стейкхолдерів, антикризовий та ESG-орієнтований. Їх реалізація сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню його інвестиційної привабливості та забезпеченню стабільності співпраці навіть у нестабільному середовищі.

Отже, відповідальність підприємства є багатогранною системною категорією, що формує довіру, знижує ризики та забезпечує розвиток довгострокових партнерських відносин. У сучасних умовах вона виступає інтегрованим елементом управління, який не лише реагує на зовнішні виклики, а й формує конкурентні переваги та забезпечує стійкість економічних відносин.

Список використаних джерел:

1. Дєліні М., Аксентюк М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65 .

2. Карвацька Н. Заблоцький О. Теоретичні дослідження форм бізнес-партнерства суб'єктів господарювання. *Development Service Industry Management,* 2024. №1. С. 131-139. https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(19)

3. Корнієвський С., Чала В. Сутність поняття «соціальна відповідальність» в економічній теорії. *Економічний простір,* 2023. №(187). С. 9-14. https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-1

4. Овчиннікова В. О., Дьяков М. І. Формування механізму взаємодії

підприємства зі стейкхолдерами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 274–281. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.90.337702).

І.В. Колос, к.е.н., доцентка,
А.Є. Фанайлова, здобувачка вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ДІЛОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО В БІЗНЕСІ В УМОВАХ INDUSTRY 5.0

В умовах переходу до Industry 5.0 стратегічна співпраця набуває пріоритетного значення через фокусування на спільному створення цінностей для кінцевого замовника / користувача з одночасним підтриманням й розвитком людського потенціалу та запровадження штучного інтелекту (ШІ). Важливим стає забезпечення гнучкості взаємодії в межах бізнес-екосистеми, що базується на креативності партнерів і відповідальному й інклюзивному використанні моделей ШІ. Проблематика посилюється тим, що традиційні моделі співпраці не завжди враховують повною мірою соціальний аспект й етичні принципи. Саме це призводить до втрати довіри серед учасників ділового партнерства. Необхідність авторського дослідження зумовлена потребою адаптації українських бізнес-організацій до стандартів сталого розвитку, зокрема виконання Цілі 17 [1], де партнерство в бізнесі є ключовим чинником екологічної й соціальної відповідальності.

Враховуючи сучасні виклики щодо нестабільності й трансцендентності та диджиталізації, стратегічне партнерство має орієнтуватися на: (1) пошук, відбір та налагодження дієвої співпраці з комплементарними партнерами; (2) інтегрування штучного інтелекту для виконання типових, повторюваних завдань зі значним обсягом даних / інформації; (3) екосистемну довіру для забезпечення сталого розвитку як окремої бізнес-організації, так і ділових партнерів – учасників бізнес-екосистеми. При цьому вирішальним є персонал, який володіє достатньо необхідним рівнем професійної кваліфікації й емоційного інтелекту.

Разом з тим, першочергового значення набуває формування

культури довіри між учасниками ділового партнерства через обґрунтування й запровадження уніфікованих стандартів з елементами унікальності відповідно до виду виконуваних завдань, що містять прозорі алгоритми співпраці, зокрема, використання спільних цифрових інструментів і платформ. Як наслідок, єдине розуміння даних, мінімізація конфліктів інтересів й асиметрії інформації, спільні інвестиції в екологічні технології та розвиток людського капіталу. В цьому контексті доречним є виокремлення рівнів партнерської взаємодії:

— операційний рівень, де фокус спрямовано на використання ШІ в рутинних операціях (автоматизація звітності, розроблення альтеративних планів / бюджетів);

— тактичний рівень, де зусилля ділових партнерів інтегровано на спільне управління з мінімізацією ризиків, використання ШІ для прогнозування діяльності й перспективних результатів функціонування, в тому числі адаптування до кризових явищ / швидкого відновлення бізнес-процесів / попередження нетипових ситуацій;

— стратегічний рівень, де передбачається спільне розроблення інноваційних продуктів, формування стратегій розвитку бізнес-екосистеми для синхронізації дій в умовах турбулентності.

Результатом стає налагодження гнучкого потоку створення цінності з урахуванням зміни запиту ринку й використання моделей ШІ як операційного помічника. Разом з цим, має посилюватися значення лідера. Успішне партнерство потребує етичного лідера з достатнім рівнем емоційного інтелекту, який опікується професійним розвитком персоналу всіх учасників.

Отже, за результатами авторського дослідження можна стверджувати: (1) стратегічне партнерство в Industry 5.0 стає підґрунтям для забезпечення сталого розвитку; (2) обґрунтовано ієрархічні рівні взаємодії ділових партнерів – учасників бізнес-екосистеми з урахуванням ролі ШІ. Дискусійними залишаються проблеми щодо захисту інтелектуальної власності й збереження унікальної організаційної культури окремого ділового партнера.

Список використаних джерел:

1. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2-19 року № 722/2019. *Офіційний портал Верховної Ради України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 20.04.2026)

К.І. Оксенюк, к.е.н., доцент
Луцький національний технічний університет

ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів ефективне управління підприємством потребує застосування сучасних аналітичних підходів до обґрунтування управлінських рішень. Проєктний аналіз виступає ключовим інструментом їх обґрунтування та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [1].

Ресурсне забезпечення підприємства являє собою систему матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, що формують основу його господарської діяльності. Неефективний розподіл зазначених ресурсів призводить до підвищення витрат, зниження продуктивності праці та послаблення конкурентних позицій, що негативно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Проєктний аналіз базується на застосуванні комплексу взаємопов'язаних методів оцінювання ефективності проєктів, серед яких ключову роль відіграють розрахунок чистого приведеного доходу, індексу рентабельності, внутрішньої норми прибутковості, терміну окупності тощо [2]. Використання зазначеного інструментарію забезпечує обґрунтований вибір пріоритетних напрямів інвестування ресурсів.

Перевагою проєктного аналізу є можливість формування збалансованого портфеля проєктів, орієнтованого на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Такий підхід забезпечує оптимізацію розподілу ресурсів відповідно до очікуваних результатів реалізації проєктів, зниження рівня невизначеності та мінімізацію проєктних ризиків.

Таким чином, проєктний аналіз виступає дієвим інструментом оптимізації ресурсного забезпечення підприємства, оскільки забезпечує науково обґрунтоване прийняття управлінських рішень, раціоналізацію використання ресурсів та підвищення результативності діяльності. Його застосування сприяє адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища та формуванню

передумов їх стійкого довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Бланк І. О. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2021. 784 с.

2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління проєктами на підприємствах: сучасні підходи та інструменти. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 12–17.

А.С. Олійник, к.е.н., доцент,
О.Р. Толочій, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, що суттєво впливає на підходи до управління підприємствами. Особливої трансформації зазнає проєктний менеджмент, який стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності. Використання цифрових технологій змінює традиційні методи планування, реалізації та контролю проєктів, що зумовлює необхідність їх адаптації до нових умов цифрової економіки.

Цифрова економіка створює нові можливості для розвитку проєктного менеджменту через впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизацію процесів та використання аналітики даних. Традиційні підходи до управління проєктами поступово доповнюються гнучкими методологіями, такими як Agile, Scrum, Kanban, що дозволяє підвищити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.

Важливу роль у трансформації проєктного менеджменту відіграють цифрові інструменти управління проектами, які суттєво змінюють підходи до організації та реалізації проєктної діяльності підприємств [1, с. 80].

Зокрема, впровадження таких інструментів сприяє підвищенню прозорості процесів, оскільки всі етапи реалізації проєкту, використання ресурсів та виконання завдань відображаються в єдиному цифровому середовищі. Це дозволяє керівникам і зацікавленим сторонам у режимі реального часу відстежувати стан

проєкту, виявляти відхилення та своєчасно реагувати на них.

Крім того, цифрові рішення забезпечують оперативність прийняття управлінських рішень завдяки автоматизованому збору, обробці та аналізу даних. Використання аналітичних інструментів і дашбордів дає можливість швидко оцінювати ефективність виконання завдань, прогнозувати ризики та обирати оптимальні сценарії розвитку проєкту.

Важливим аспектом є також ефективний контроль ресурсів, який досягається через автоматизацію обліку матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Це дозволяє уникати перевитрат, оптимізувати завантаження персоналу та забезпечувати раціональне використання ресурсної бази.

Окрему увагу слід приділити покращенню комунікації між учасниками проєкту. Цифрові платформи забезпечують інтегровані канали взаємодії, що сприяє швидкому обміну інформацією, координації дій та зменшенню кількості помилок, пов'язаних із людським фактором. Це особливо актуально в умовах дистанційної роботи та географічної розподіленості команд.

Використання цифрових інструментів не лише підвищує ефективність проєктного менеджменту, але й створює передумови для формування більш гнучких, адаптивних і конкурентоспроможних підприємств.

Крім того, цифровізація сприяє впровадженню концепції data-driven management, коли управлінські рішення приймаються на основі аналізу великих масивів даних. Це дозволяє мінімізувати ризики та підвищити точність прогнозування результатів проєктів.

Разом із тим, трансформація проєктного менеджменту в умовах цифрової економіки супроводжується низкою суттєвих викликів, які можуть стримувати ефективність впровадження інноваційних підходів на підприємствах [3, с. 121].

Одним із ключових обмежень є недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу. Впровадження сучасних цифрових інструментів потребує відповідних знань і навичок, зокрема у сфері роботи з інформаційними системами, аналітики даних та цифрової комунікації. Відсутність необхідної підготовки персоналу знижує ефективність використання технологій і може призводити до помилок у процесі реалізації проектів [2, с. 47].

Суттєвим бар'єром також виступає опір організаційним змінам, який часто виникає серед працівників через небажання змінювати

усталені підходи до роботи або побоювання втрати робочих місць. Такий опір ускладнює впровадження нових систем управління та потребує активної управлінської підтримки, ефективної комунікації та формування відповідної організаційної культури.

Не менш важливим є фактор необхідності значних інвестицій у технології. Цифрова трансформація передбачає витрати на придбання програмного забезпечення, модернізацію технічної інфраструктури, навчання персоналу та супровід систем. Для багатьох підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, такі витрати можуть бути суттєвим обмеженням.

Окрему увагу слід приділити питанням кібербезпеки, які набувають особливої актуальності в умовах цифровізації. Використання цифрових платформ і зберігання великих обсягів даних підвищує ризики несанкціонованого доступу, витоку інформації та кіберзагроз. Це вимагає впровадження комплексних систем захисту даних, дотримання стандартів інформаційної безпеки та постійного моніторингу ризиків.

Отже, трансформація проєктного менеджменту в умовах цифрової економіки є об'єктивним і необхідним процесом, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств. Успішна адаптація до цифрових змін потребує комплексного підходу, що включає впровадження сучасних технологій, розвиток цифрових навичок персоналу та вдосконалення управлінських практик.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко О.В. Цифрові технології в управлінні підприємствами. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 78–85.

2. Ковальчук С.В. Цифрова трансформація підприємств в Україні: сучасні виклики та перспективи. *Економіка України*. 2021. № 3. С. 45–56.

3. Пилипенко А.А. Управління проєктами в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 120–126.

Ю.І. Продіус, к.е.н., доцент
Національний університет «Одеська політехніка»

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО ФУНКЦІОНАЛУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується глибокими трансформаційними процесами, які охоплюють не лише управлінські підходи, але й структуру ресурсного забезпечення функціоналу менеджменту. Інноваційна орієнтація діяльності підприємств зумовлює необхідність переосмислення ролі ресурсів, їх складу, структури та механізмів використання [1].У цьому контексті ресурсне забезпечення перестає бути лише базою для реалізації управлінських функцій і перетворюється на стратегічний фактор розвитку, що визначає здатність підприємства до адаптації, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності.

Економічна природа структурних змін ресурсного забезпечення полягає у переході від традиційної ресурсної моделі, орієнтованої на матеріальні та фінансові ресурси, до інноваційно-орієнтованої, у якій домінуюче значення набувають нематеріальні активи, знання, інформація та інтелектуальний капітал. Така трансформація відображає загальні тенденції розвитку економіки знань, у межах якої саме нематеріальні ресурси виступають основним джерелом створення вартості та зумовлені одночасним впливом стратегічних і інноваційних змін, цифровізації, глобалізації та зростанням рівня невизначеності .

У таких умовах відбувається переосмислення ролі ресурсного забезпечення менеджменту, яке поступово трансформується від традиційно матеріально орієнтованої моделі до інтегрованої системи, де ключове місце займають знання, інформація, мережеві взаємодії та зовнішні експертні ресурси. Особливого значення набуває інноваційно-орієнтований функціонал менеджменту, що на думку автора передбачає здатність підприємства генерувати, впроваджувати та масштабувати інновації, спираючись на гнучке та адаптивне ресурсне забезпечення.

У структурі ресурсного забезпечення інноваційно-орієнтованого функціоналу менеджменту відбуваються якісні зміни,

що проявляються у зростанні ролі людського капіталу, інформаційних ресурсів та інноваційної інфраструктури. Людський капітал трансформується з простого носія трудових ресурсів у ключовий фактор генерації інновацій, що визначає необхідність інвестування у розвиток компетенцій, креативності та професійної мобільності персоналу [2]. Інформаційні ресурси стають основою для прийняття управлінських рішень, забезпечуючи їх обґрунтованість та оперативність. Інноваційна інфраструктура, у свою чергу, формує середовище для реалізації інноваційних процесів, включаючи науково-дослідні підрозділи, технологічні платформи та цифрові системи.

Складові ресурсного забезпечення інноваційно-орієнтованого функціоналу менеджменту формують багатовимірну систему, що включає матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, інтелектуальні та інноваційні ресурси. Особливістю сучасного етапу є зростання ролі нематеріальних ресурсів, зокрема знань, компетенцій і інформаційних потоків, які забезпечують основу для інноваційного розвитку. Водночас інтеграція відкритих ресурсів і консалтингу дозволяє посилити кожну з цих складових, створюючи синергічний ефект.

Також важливою характеристикою структурних змін ресурсного забезпечення є їх системний характер, що проявляється у взаємозв'язку різних видів ресурсів та їх інтеграції у єдину систему. Це дозволяє забезпечити синергічний ефект, за якого ефективність використання ресурсів зростає за рахунок їх взаємодії. У цьому контексті ресурсне забезпечення функціоналу менеджменту слід розглядати як динамічну систему, що постійно адаптується до змін зовнішнього середовища та стратегічних цілей підприємства. З метою узагальнення структурних змін ресурсного забезпечення доцільно представити їх у вигляді аналітичної таблиці (табл. 1).

У сучасних умовах трансформації економічного середовища України питання ефективного використання ресурсного потенціалу набуває принципово нового змісту, що пов'язано із зростанням ролі відкритих ресурсів та управлінського консалтингу як чинників структурних змін у системі менеджменту підприємств.

Таким чином, структурні зміни ресурсного забезпечення інноваційно-орієнтованого функціоналу менеджменту є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства в

умовах стратегічних та інноваційних змін.

Таблиця 1

Структурні зміни ресурсного забезпечення інноваційно-орієнтованого функціоналу менеджменту

Вид ресурсів	Традиційна модель	Інноваційно-орієнтована модель	Характер змін
Матеріальні	Основний ресурс	Допоміжний ресурс	Зниження значення
Фінансові	Ключовий фактор	Інструмент розвитку	Оптимізація використання
Трудові	Виконавча функція	Джерело інновацій	Підвищення ролі
Інформаційні	Допоміжна роль	Стратегічний ресурс	Зростання значення
Інтелектуальні	Обмежене використання	Основний актив	Пріоритетність
Інноваційні	Епізодичні	Системні	Інтеграція

Список використаних джерел:

1. Чмут А.В. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 47. 2023.С.47-52.

2. Копчак Ю.С., Слюсаренко К.В., Чумаков К.І. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні. Врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство.*2023. №48.URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79 (дата звернення: 01.04.2026).

В.В. Святецький, доктор філософії з економіки, докторант
Київський національний університет технологій та дизайну,
В.Г. Бубко, Д.В. Журавльов, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Державний науково-дослідний інститут
інформатизації та моделювання економіки

РЕКОНФІГУРАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ШВИДКИХ ЗМІН

Сучасна економіка невизначеності характеризується високим рівнем турбулентності, нелінійністю розвитку та домінуванням стохастичних факторів, що зумовлює трансформацію класичних підходів до управління потенціалом підприємства. В умовах перманентних кризових флуктуацій та екзогенних шоків, зокрема

геополітичного характеру, відбувається переорієнтація управлінських парадигм у напрямі адаптивності, резильєнтності та динамічних здібностей [6; 7].

Реконфігурація потенціалу підприємства постає як багатовимірний процес структурно-функціональної трансформації ресурсної бази, що включає перерозподіл матеріальних, фінансових, інтелектуальних та організаційних компонентів із метою досягнення стратегічної гнучкості. У цьому контексті ключового значення набуває концепція dynamic capabilities, яка передбачає здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати та переорієнтовувати внутрішні й зовнішні компетенції відповідно до змін середовища [7].

Міжнародний досвід демонструє, що ефективна реконфігурація потенціалу базується на впровадженні цифрових технологій, гнучких бізнес-моделей та інноваційних екосистем. Зокрема, підприємства країн ЄС активно застосовують інструменти цифрової трансформації, платформні рішення та data-driven управління, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити адаптивність до кризових явищ [3; 8]. Водночас концепція антикрихкості підкреслює необхідність не лише стійкості до шоків, а й здатності отримувати вигоди від невизначеності [6].

В українських реаліях реконфігурація потенціалу підприємств відбувається в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною та структурною деформацією економіки. Вітчизняні підприємства змушені одночасно здійснювати релокацію виробничих потужностей, диверсифікацію ланцюгів постачання та цифровізацію бізнес-процесів, що суттєво підвищує вимоги до управлінських компетенцій [1; 2; 4-5; 9].

У цьому контексті особливого значення набуває геоекономічний вимір реконфігурації потенціалу. Україна фактично виконує функцію безпекового буфера для європейського економічного простору, стримуючи дестабілізаційні фактори та забезпечуючи захист економічних систем країн ЄС. Відповідно, з позицій інституційної економіки та теорії колективних благ, підтримка економіки України з боку європейських партнерів може розглядатися як інвестиція у збереження макроекономічної стабільності регіону [3].

З огляду на це, реконфігурація потенціалу українських підприємств має здійснюватися із залученням зовнішніх фінансових

ресурсів, інституційної підтримки та інтеграції у європейські виробничі та інноваційні мережі. Механізми фінансування повинні бути спрямовані на модернізацію виробництва, розвиток високотехнологічних секторів та формування інноваційної інфраструктури, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність [8].

Таким чином, в умовах економіки невизначеності реконфігурація потенціалу підприємства трансформується у безперервний процес стратегічної адаптації, що поєднує гнучкість, інноваційність та інтеграцію у глобальні економічні системи. Для України цей процес має не лише економічний, а й геостратегічний характер, що обумовлює об'єктивну необхідність масштабної міжнародної фінансової підтримки як передумови відновлення та сталого розвитку національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Міністерство економіки України. (2023). *Стратегія розвитку промислового комплексу України до 2030 року*. https://www.me.gov.ua
2. Федірець О. В., Гук О. В., Зось–Кіор М. В. Диджиталізація бізнес-процесів та бізнес-планування потенційно агресивних підприємств в умовах знаннєвої економіки. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 13. С. 43-46. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.43.
3. European Commission. (2021). *Updating the 2020 new industrial strategy: Building a stronger single market for Europe's recovery*. https://eur-lex.europa.eu
4. Lemishko, O., Lazaryshyna, I., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., & Sirenko, O. (2026). Fiscal instruments for supporting the financial security of agricultural enterprises in the face of global challenges. *Economics and Business Management, 17*(1), 121–140. https://economicscience.com.ua/uk/journals/tom-17-1-2026
5. Rakhmetulina, Z., Pokataieva, O., Trokhymets, O., Hnatenko, I., & Rubezhanska, V. (2021). Optimization of the structure of an innovative cluster on a competitive basis in a free market. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 4*(35), 238–247. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222069
6. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
7. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640
8. World Economic Forum. (2023). *Shaping the future of advanced manufacturing and production*. https://www.weforum.org
9. Yeremenko, A., Kolesnyk, T., Babaiev, D., Serdiuk, O., Sherstiuk, O., & Hnatenko, I. (2025). Financial management of startups in the formation of international cluster business structures as a security strategy for innovation of territorial communities. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 6*(65), 626–636. https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.5080

О.В. Сіренко, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет,
В.В. Міщенко, викладач
ВСП «Фаховий коледж управління, економіки і права ПДАУ»

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання підприємство функціонує як складна, відкрита та динамічна система, що перебуває під постійним впливом факторів зовнішнього середовища. Глобалізація, цифровізація, геополітична нестабільність та прискорення технологічних змін формують середовище високої невизначеності, у якому традиційні підходи до управління втрачають ефективність. За таких умов ключовим стратегічним завданням підприємства стає не лише збереження досягнутих позицій, а й забезпечення довгострокового розвитку та адаптивності.

Конкурентоспроможність сьогодні визначається здатністю суб'єкта господарювання швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та формувати стійкі конкурентні переваги. Практика переконливо свідчить, що найбільш успішними є ті підприємства, які системно працюють над зміцненням власного конкурентного потенціалу, інтегруючи стратегічне бачення з оперативною гнучкістю.

У сучасній економіці зовнішнє середовище діяльності підприємств характеризується високою динамічністю, турбулентністю та низьким рівнем прогнозованості, що зумовлює необхідність переходу від реактивного до проактивного управління, орієнтованого на передбачення змін та формування внутрішніх можливостей для їх ефективного використання.

Головною метою функціонування будь-якого підприємства є не лише підтримання стабільності, а й створення передумов для сталого зростання. Саме через безперервний розвиток, оптимізацію ресурсів та інноваційне оновлення досягається підвищення ринкової вартості та зміцнення конкурентних позицій.

У цьому контексті особливого значення набуває концепція сталого розвитку, яка на сьогодні є домінуючою парадигмою соціально-економічного прогресу більшості країн світу, й передбачає гармонізацію трьох ключових складових: економічної

ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Такий підхід трансформує традиційні уявлення про цілі підприємницької діяльності, розширюючи їх за межі виключно прибутковості [2].

Україна, інтегруючись у глобальний економічний простір, також визначила сталий розвиток як стратегічний пріоритет. Сформовано відповідну нормативно-інституційну базу, адаптовано глобальні цілі до національного контексту та визначено систему індикаторів для оцінки прогресу. Для підприємств це означає необхідність інтеграції принципів сталого розвитку у корпоративні стратегії, включаючи [1; 4]:

екологізацію виробництва,

впровадження ресурсоефективних технологій,

розвиток соціального партнерства,

забезпечення прозорого та відповідального управління.

Таким чином, сталий розвиток стає не лише суспільною вимогою, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, сучасне підприємство функціонує в умовах складного та мінливого середовища, що вимагає якісно нового рівня стратегічного управління. Забезпечення конкурентоспроможності неможливе без орієнтації на довгостроковий розвиток, інноваційність та адаптивність [3; 5; 6].

Концепція сталого розвитку виступає фундаментальною основою трансформації управлінських підходів, спрямованих на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями. Для українських підприємств її імплементація є не лише відповіддю на глобальні виклики, а й необхідною умовою інтеграції у світовий економічний простір. У стратегічній перспективі саме ті підприємства, які здатні системно впроваджувати принципи сталого розвитку, формувати інноваційні моделі бізнесу та ефективно управляти змінами, матимуть стійкі конкурентні переваги та забезпечать власну довгострокову життєздатність.

Список використаних джерел:

1. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 32–43.

2. Воронько-Невіднича Т. В. Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу : монографія. Полтава : ПП

«Астрая», 2025. 300 с. DOI: https://doi.org/10.51500/8466-56-5.

3. Воронько-Невіднича Т. В., Сергієнко С. С. Адаптивне стратегування інноваційного менеджменту в проєктах сталого розвитку інвестиційно-ресурсного потенціалу аграрних підприємств : монографія / Полтавський державний аграрний університет. Полтава : Астрая, 2026. 240 с. DOI: https://www.doi.org/10.32782/1773044565.

4. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). P. 166–179. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916.

5. Voronina V., Voronko-Nevidnycha T., Klymenchukova N., Chynchyk A., Shkoda M. Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation-oriented economy branches. *Journal of Hygienic Engineering and Design.* 2022. 40, pp. 279-285. URL: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85143279853&partnerID=40&md5=06c05fcd8e0359bf01de538e93cde716.

6. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice.* 2023. vol. 5, no. 52, pp. 162-172, 2023. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4214/3936/19880.

Yu. Papizh, PhD (Economics), Associate professor,
A. Kosolapov, PhD (Mining engineering), Associate professor,
V. Yudenko, Assistant
Dnipro University of Technology

FORMATION OF A CORPORATE MANAGEMENT STRATEGY FOR ENERGY ENTERPRISES IN UKRAINE BASED ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The sustainable development of an energy company is significantly influenced by the principles of the external economic environment, that is, the local, national and global economy. The article emphasizes that the cluster mechanism is an effective and efficient tool for stimulating the development of the regional economy. The theoretical foundations of the essence of clusters, their effective formation and functioning have been analyzed. The understanding of the essence of the regional cluster in modern economic conditions and the need to improve the conceptual foundations of its definition are studied. The concept of an «autonomous specialized polystructural cluster» of the mining region is proposed, which, unlike the existing ones, provides for the unification of business entities not on the basis of belonging to one industry through the

production of relevant products and providing services, but on the basis of belonging to a single resource center of the cluster , which makes it possible to use a complex of resources of natural and man-made origin for the production of products and the provision of services in various industries. The integration of these provisions in order to adapt to the harmonious development of the energy enterprise can help to increase the level of corporate social responsibility.

It is important to choose integration models of doing business aimed at increasing their competitiveness in the context of globalization processes which covers not only the economy of states but also the economy of regions. One of these types of modern innovation structures are cluster models of organization of economic activity as a type of network structures that have proven their high efficiency in different countries.

International experience proves the expediency of using cluster structures in increasing the sustainability of the economy and especially in increasing the sustainable development of regions. Clusters should be an effective tool in overcoming the negative factors that hinder the development of the regions of Ukraine and the country as a whole.

There are a significant number of definitions of the term "cluster" in both foreign and domestic publications, which in some way reflect the theory and practice of clustering processes. The first theoretical views on clusters were based on industry combinations, and today clusters are considered as innovation-territorial associations that are better coordinated with the sources of competitive advantage, cover foreign economic relations, relations between industries, technology, information, marketing etc.

The research allows to formulate the following author's interpretation of this definition: cluster – a territorial-industrial form of optimization of the region's economy, which is based on a poly-structural model of integration of economic entities in order to synergistically use the potential of a single resource, material ,and technical base to increase production and expand economic activities to ensure sustainable regional development.

Thus, the usage of a cluster approach of forming an effective strategy for sustainable development of the regions aims to solve an increasingly wide range of tasks, in particular:

- analysis of the region's competitiveness;
- development of regional development programs;

- stimulation of innovative activity in the region;
- ensuring the interaction of large and small businesses, etc.

Cluster structures represent a territorial and spatial form of production organization and optimization of the region's economy, focused on innovative development in both scientific and industrial activities.

The authors proposed the concept of "autonomous specialized poly-structural cluster", which, in contrast to the existing ones, involves a combination of economic entities not on the basis of belonging to one industry through the manufacture of relevant products and services, but also on the basis of belonging to a single resource center cluster, which provides an opportunity to use a set of resources of natural and man-made origin for the manufacture of products and services of various industries.

The autonomy of such a cluster is self-sufficiency of the most important resources (energy, water and land), their location directly on the cluster and the possibility of their integrated use in case of any need for maximum efficiency. The specialization of the above cluster is the availability of resource potential of the region belonging to a particular industry. The poly-structure of such a cluster is the use of specialized mining resource potential for production and provision of services of various industries.

A graphical interpretation of the above concept on the example of a mining region is given in Fig. 1.

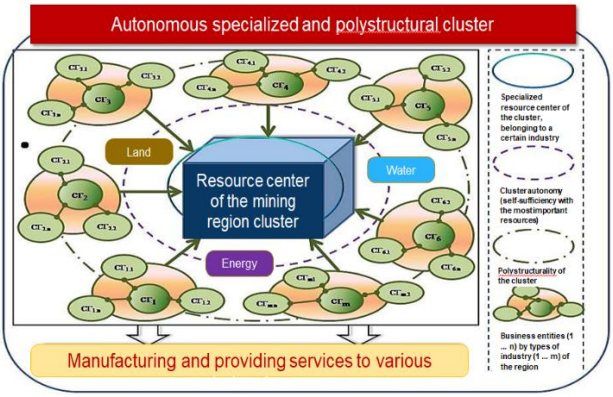

Fig. 1. Graphic interpretation of an autonomous specialized poly-structural cluster on the example of a mining region (compiled by the author)

Today, the issues of studying the nature of the association of the subjects of the regional cluster, the principles of formation and interaction, its basis are very important. Usually a regional territorial production cluster is formed as a mono-structural model, which is based on a single production area, a single production chain, process, a single innovative technology and so on.

According to the authors, according to the above definition of "cluster", the most effective should be a parallel, ie, poly-structural approach to grouping enterprises. In such a cluster, enterprises are united not on the principle of belonging to one production chain, but on the principle of belonging to a single material and technical base, on which the production of several types of products or services can be carried out at once.

This will allow a more rational and full use of the "basis" of the cluster, to form a several times expanded range of business projects and effectively implement them, which will stimulate the regional economy and ensure sustainable development of regions.

References:

1. Cluster Development Program_2027. URL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:F0S6fLGb1h4J:https://mautic.appau.org.ua/asset/166:proekt-nacprogrami-klasternogo-rozvitku-do-2027-1pdf+&cd=8&hl=uk&ct=clnk&gl=ua.

2. Sarana L.A., Lutsenko N.O. (2018). Cluster policy as a tool for improving the competitiveness of the regional economy. *Electronic scientific journal "Pryazovskyi economic herald"*, 3(08), 107-110. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/22.pdf.

3. Phillips J.A Mathematical Model of Sustainable Development Using Ideas of Coupled Environment-Human Systems. *The PelicanWeb's Journal of Sustainable Development*. 2010. Vol. 6. № 5. URL: http://www.pelicanweb.org/solisustv06n05page2jasonphillips.html.

В.М. Собчишин, к.е.н., доцент,
Д.Р. Литвиненко, В.С. Різніченко, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

У сучасних умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища, зростання рівня конкуренції та посилення невизначеності особливої актуальності набуває ефективне стратегічне управління підприємством. Саме стратегічне управління

забезпечує довгострокову стабільність діяльності господарюючого суб'єкта, формує напрямки його розвитку та сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Одним із важливих інструментів реалізації стратегічного управління є застосування цільового підходу.

Цільовий підхід передбачає формування системи чітко визначених стратегічних цілей, які відображають пріоритетні напрями розвитку підприємства та забезпечують узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях управління. Основою такого підходу є визначення місії підприємства, формування довгострокових стратегічних цілей і розроблення комплексу заходів, спрямованих на їх досягнення.

Застосування цільового підходу у стратегічному управлінні сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, оскільки забезпечує системність планування, координацію діяльності структурних підрозділів та раціональне використання його ресурсів. Важливою складовою цього підходу є встановлення ієрархії цілей, що дозволяє узгодити стратегічні, тактичні та оперативні завдання господарства.

У процесі стратегічного управління цільовий підхід передбачає проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення його конкурентних переваг і потенційних можливостей розвитку. На основі отриманих результатів формуються стратегічні альтернативи, серед яких обирається найбільш ефективна стратегія розвитку суб'єкта господарювання.

Крім того, важливим елементом реалізації цільового підходу є контроль за досягненням визначених стратегічних цілей. Система моніторингу та оцінювання результатів діяльності дозволяє своєчасно коригувати стратегію розвитку господарства відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей.

Таким чином, стратегічне управління підприємством на засадах цільового підходу забезпечує цілісність управлінського процесу, підвищує ефективність прийняття управлінських рішень та сприяє досягненню довгострокових стратегічних результатів.

Список використаних джерел:

1. Собчишин В.М., Олійник А.С., Хухра О.І. Адаптивний підхід до управління витратами у стратегічному розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери в умовах інноваційних трансформацій. *Актуальні проблеми економіки*, 2026. № 1 (295). С. 209-216. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Vitaliy-Sobchyshyn-Alina-Oliinyk-Oleh-Khukhra-

209-216.pdf.

2. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). P. 166–179. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916.

3. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. Ekonomika APK. 2023. No. 30(2). P. 49–56. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049.

4. Voronina V., Voronko-Nevidnycha T., Klymenchukova N., Chynchyk A., Shkoda M. Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation-oriented economy branches. *Journal of Hygienic Engineering and Design.* 2022. 40, pp. 279-285. URL: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85143279853&partnerID=40&md5=06c05fcd8e0359bf01de538e93cde716

5. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice.* 2023. vol. 5, no. 52, pp. 162-172, 2023. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4214/3936/19880.

В.С. Тимчак, к.е.н., асистент
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
С.В. Тимчак, к.с-г.н., директор
ТОВ «НВП Владівік»

ПОВЕДІНКОВА СТРАТЕГІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, що супроводжуються зростанням конкуренції, цифровізацією бізнес-середовища, нестабільністю ринків та високим рівнем невизначеності. Підприємства функціонують у динамічному середовищі, де традиційні управлінські підходи, засновані на повній раціональності суб'єктів, дедалі частіше виявляються недостатніми. Це зумовлює необхідність переходу до нових концепцій менеджменту, зокрема поведінкової стратегії [4].

Поведінкова стратегія в менеджменті формується як інтегративний підхід, що поєднує економічні, психологічні та соціальні аспекти управління. Її сутність полягає у врахуванні

реальної поведінки суб'єктів управління, їхніх когнітивних обмежень, емоційних реакцій та впливу соціального середовища на процес прийняття рішень. На відміну від класичних моделей, які базуються на припущенні про повну раціональність, поведінкова стратегія визнає обмежену раціональність та адаптивний характер управлінських дій [1; 2].

У сучасних умовах управлінські рішення формуються за дефіциту інформації, обмеженого часу та підвищеного рівня ризику. Це зумовлює активізацію когнітивних механізмів, зокрема евристик і когнітивних упереджень. Найбільш поширеними серед них є ефект якоря, упередження підтвердження, ефект доступності та надмірна впевненість, які можуть як прискорювати процес прийняття рішень, так і викривлювати оцінку ситуації [3].

Важливим елементом поведінкової стратегії є розвиток емоційного інтелекту керівника, який визначає його здатність усвідомлювати власні емоції та емоції інших, ефективно ними управляти та використовувати для досягнення стратегічних цілей. У нестабільних умовах саме емоційна зрілість керівника виступає важливим чинником прийняття зважених управлінських рішень і формування довіри в колективі.

Значну роль у формуванні поведінкової стратегії відіграє соціальний контекст, зокрема корпоративна культура, рівень довіри в організації, стиль лідерства та особливості командної взаємодії. Групова динаміка може як підвищувати ефективність прийняття рішень, так і спричиняти явище групового мислення, що обмежує критичний аналіз альтернатив. У цьому контексті важливим є формування корпоративного середовища, яке стимулює відкритість до нових ідей, підтримує ініціативність та забезпечує ефективну комунікацію.

Стиль лідерства визначає характер взаємодії в колективі та впливає на здатність організації до адаптації. Лідер, який поєднує раціональне мислення з емоційною чутливістю, здатний не лише координувати діяльність команди, але й стимулювати розвиток критичного мислення та відповідальності за прийняті рішення. Водночас забезпечення різноманітності думок у колективі дозволяє мінімізувати ризики групового мислення та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Особливу увагу слід приділити ролі поведінкових факторів у маркетинговому менеджменті. В умовах глобалізації споживачі

дедалі більше орієнтуються не лише на економічні вигоди, а й на емоції, довіру та цінності, що обумовлює необхідність використання поведінкових інструментів для формування лояльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства [5].

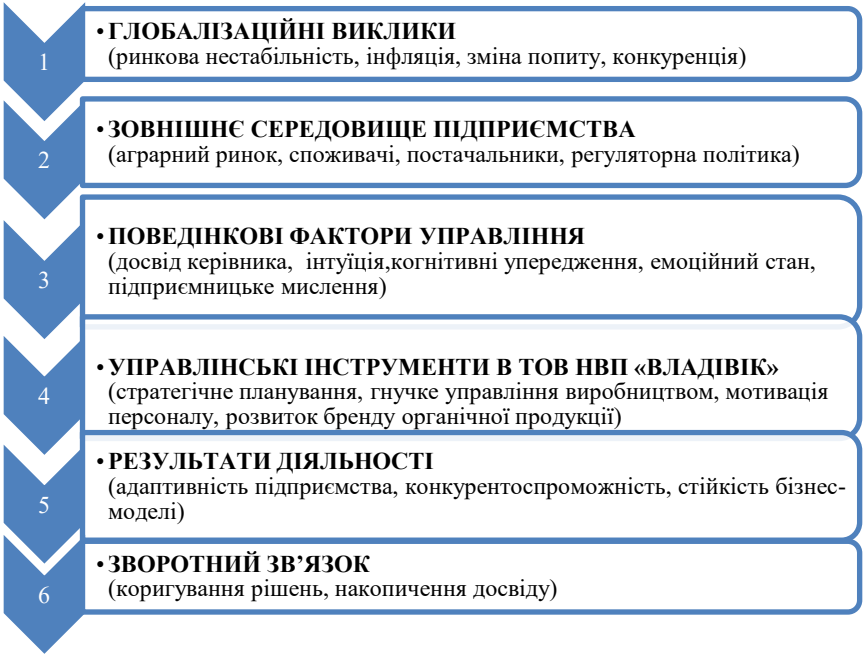

Рис. 1. Модель поведінкової стратегії в менеджменті ТОВ «НВП Владівік»

Модель, представлена на рис. 1, відображає узагальнений підхід до формування поведінкової стратегії в менеджменті ТОВ НВП «Владівік» в умовах глобалізаційних викликів. Вона демонструє взаємозв'язок між зовнішнім середовищем, поведінковими факторами та процесом прийняття управлінських рішень, що в сукупності визначають результати діяльності підприємства. Як показує аналіз діяльності підприємства, ефективність поведінкової стратегії безпосередньо залежить від здатності керівника інтегрувати раціональні та ірраціональні складові управління. Зокрема, у межах стратегічного планування та операційного управління поєднання аналітичних розрахунків із інтуїтивним баченням розвитку бізнесу забезпечує оперативну реакцію на зміни зовнішнього середовища та підвищує гнучкість управлінських

рішень.

Відповідно до моделі, ключову роль відіграють поведінкові фактори, такі як досвід, інтуїція, емоційний стан та особливості мислення керівника, які впливають на вибір управлінських інструментів і визначають ефективність їх реалізації. Практика функціонування ТОВ НВП «Владівік» підтверджує, що врахування зазначених факторів сприяє підвищенню адаптивності підприємства, забезпечує швидкість прийняття рішень та формує стійкість бізнес-моделі в умовах невизначеності. Отже, запропонована модель дозволяє системно відобразити роль поведінкових чинників у менеджменті підприємства та обґрунтовує доцільність їх інтеграції у процес прийняття управлінських рішень в умовах глобалізаційних трансформацій.

Водночас запропонована модель акцентує увагу на необхідності формування поведінкових компетенцій керівників, зокрема здатності працювати в умовах невизначеності, приймати рішення за обмеженості ресурсів та ефективно взаємодіяти з командою. Це дозволяє підвищити не лише якість управлінських рішень, але й рівень організаційної стійкості підприємства. Крім того, інтеграція поведінкових підходів у систему менеджменту сприяє більш глибокому розумінню внутрішніх процесів підприємства, покращенню комунікацій та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Це, у свою чергу, створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

У контексті глобалізаційних викликів особливого значення набуває здатність підприємства до швидкої адаптації, що значною мірою визначається саме поведінковими характеристиками управлінської системи. Таким чином, використання поведінкової стратегії виступає не лише інструментом підвищення ефективності управління, а й важливим фактором довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, у сучасному економічному середовищі поведінкова стратегія постає як важливий інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Її використання дає змогу враховувати не лише раціональні, а й психологічні та соціальні аспекти управлінської діяльності, що суттєво впливають на якість прийняття рішень. Практична цінність такого підходу полягає у формуванні гнучких управлінських механізмів, здатних забезпечити

адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін.

Список використаних джерел:

1. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.

2. Thaler R. H. Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. New York : W. W. Norton & Company, 2015. 432 p.

3. Gigerenzer G. Risk Savvy: How to Make Good Decisions. New York : Viking, 2014. 336 p.

4. Пилипенко А. А., Квасницька Р. С. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

5. Світовий економічний форум. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : World Economic Forum, 2023. 163 p.

Т.М. Харченко, к.е.н., доцент
Сумський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Дослідження особливостей національних моделей соціально відповідального бізнесу набуває особливої актуальності в умовах трансформації сучасної економіки, посилення ролі принципів сталого розвитку та інтеграції міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

У світовій практиці сформувалося кілька основних моделей соціальної відповідальності, які відрізняються ступенем участі держави, роллю бізнесу та характером соціальних ініціатив.

1. Американська модель ґрунтується на принципах добровільності та ініціативності бізнесу. Держава відіграє відносно обмежену роль у регулюванні соціальної діяльності компаній, а основна відповідальність за реалізацію соціальних програм покладається на самі підприємства.

Основні риси цієї моделі: добровільний характер соціальних програм; активний розвиток корпоративної філантропії; значна роль благодійних фондів і громадських організацій; орієнтація на підвищення репутації компанії та довіри споживачів; використання CSR як інструменту конкурентної боротьби.

У США поширеними є програми підтримки освіти, науки, культури, а також розвиток місцевих громад.

2. Європейська модель характеризується активною роллю держави у регулюванні соціально відповідальної діяльності бізнесу. Соціальна відповідальність у країнах Європи тісно пов'язана з концепцією соціальної держави та політикою сталого розвитку.

Основні особливості: законодавче регулювання соціальних і екологічних стандартів; високий рівень соціального захисту працівників; партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством; інтеграція CSR у стратегічне управління компаніями; орієнтація на екологічну відповідальність та сталий розвиток.

У країнах Європейського Союзу широко застосовуються ESG-підходи та обов'язкова нефінансова звітність компаній.

3. Японська модель соціальної відповідальності базується на традиціях колективізму, корпоративної культури та довгострокових відносин між компанією і працівниками.

Основні характеристики: пріоритет внутрішньої соціальної відповідальності; система довічного найму працівників; значна увага до розвитку персоналу; формування корпоративної лояльності; інтеграція принципів гармонії між бізнесом і суспільством.

У японських компаніях CSR часто реалізується через турботу про працівників, підвищення якості продукції та підтримку місцевих громад.

4. Скандинавська модель (Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія) характеризується високим рівнем соціальної відповідальності держави і бізнесу та значною увагою до питань екології і соціального добробуту.

Основні риси: високі соціальні стандарти; активна державна підтримка соціальних програм; прозорість бізнесу та корпоративного управління; розвиток екологічної відповідальності; орієнтація на якість життя населення.

Компанії цих країн активно впроваджують принципи сталого розвитку та «зеленої економіки».

5. Українська модель соціальної відповідальності перебуває на етапі формування та поєднує елементи європейського та американського підходів.

Основні особливості: розвиток соціальних ініціатив бізнесу; підтримка місцевих громад і соціальних проєктів; участь компаній у благодійних і гуманітарних програмах; інтеграція принципів ESG у корпоративне управління; активізація соціальної відповідальності

бізнесу в умовах криз та воєнних викликів.

У сучасних умовах український бізнес дедалі частіше реалізує соціальні програми, спрямовані на підтримку працівників, розвиток громад і відновлення економіки.

Таким чином, національні моделі соціальної відповідальності бізнесу відображають різні підходи до взаємодії бізнесу, держави та суспільства. Попри відмінності, сучасні тенденції свідчать про поступове зближення цих моделей у межах концепції сталого розвитку та глобальних стандартів ESG, що сприяє підвищенню соціальної та екологічної відповідальності компаній у світовій економіці. Для України вивчення світового досвіду формування та реалізації моделей соціально відповідального бізнесу має важливе значення, оскільки сприяє адаптації ефективних практик управління, розвитку партнерства між бізнесом і суспільством, а також формуванню нової культури підприємництва, орієнтованої на соціальну цінність і довгострокову стійкість.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціальна відповідальність бізнесу: сучасні виклики та напрями розвитку. *Економіка України.* 2021. № 3. С. 52–65.

2. Грішнова О. А., Брінцева О. Г. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник сталого розвитку економіки. *Демографія та соціальна економіка.* 2020. № 2 (40). С. 144–156.

Л.І. Чернишова, к.е.н., доцент,
В.Д. Серебрянська, здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах воєнного стану в Україні гостріше виявляються проблеми соціального й економічного характеру: люди все частіше стикаються з нестачею коштів, порушеним побутом, важкою повсякденністю. Тому багато хто опиняється в непростих ситуаціях, і потребує підтримки . Саме зараз помітну роль починають відігравати підприємства соціального типу, адже вони поєднують прибутковість із підтримкою людей. Завдяки такому поєднанню зростає цінність аналізу того, як керувати їх можливостями: майбутнє таких організацій залежить від продуманих рішень, які

забезпечать сталість і чітке функціонування [1].

Соціальне підприємництво є специфічною формою господарської діяльності, що поєднує економічні та соціальні складові, формуючи гібридну модель функціонування. На відміну від традиційних підприємств, прибуток у соціальному підприємстві не виступає самоціллю, а розглядається як інструмент забезпечення фінансової стійкості та розширення соціального впливу. Кожна успішна подібна ініціатива залишає помітний слід у локальних спільнотах. Усе це разом формує альтернативну економічну модель, яка сприяє балансуванню людської нерівності та розвитку інклюзії [2].

Замість отримання прибутку як першочергової цілі підприємства, у соціальному бізнесі важливо бачити комплекс навичок і засобів, які працюють не тільки для вигоди, але й для покращення життя груп, яким потрібна допомога в складних сучасних умовах. Коли мова доходить до довгострокового планування, все частіше має значення, наскільки організація вміє адаптувати свої сили під нові обставини, поступово збільшуючи вагу свого впливу.

Слід врахувати, що можливості промислових і соціальних організацій мають принципову різницю. Тоді як перші фокусуються на витратах, масштабах продукції, доходах та внутрішній результативності, другі додають до цього фактори впізнання серед людей, мережі співпраці, активність місцевого населення. Зрештою, саме призначення чистого прибутку соціальних підприємств, повернення коштів у проекти для громади, формує потребу в окремих методах планування розвитку .

Разом з фінансовою стабільністю, для соціальних підприємств важливий ще й соціальний ефект. Цей показник самостійно визначає їхню результативність. Через це стратегічне планування стає складнішим: треба одночасно домагатися економічних досягнень і соціальної користі. Однак ключова особливість полягає в тому, що їхні можливості значною мірою формуються навколишніми інституціями та реакцією населення на їхню працю. Коли місія спрямована на суспільну користь, це часто приносить добре ім’я й довіру, а отже - допомогу від громад, благодійників, організацій-союзниць. З іншого боку, така чутливість до зовнішнього середовища зумовлює необхідність реагувати не просто на ринкові сигнали, а й на соціокультурні обставини [3].

Життєздатність соціального підприємства тісно пов'язана з його фінансовою стійкістю, яка формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. З одного боку, важливими є навички керівника, його практичний досвід, раціональне використання матеріальних можливостей; з іншого - значення мають шляхи отримання коштів, участі у благодійних проектах, допомога від офіційних структур. Така взаємодія показує, що успіх не визначається одним напрямком, а будується через поєднання різноманітних впливів [4].

У період воєнного стану роль соціальних підприємств помітно посилюється. Замість простої економічної функції вони починають працювати як механізм протистояння кризам. Особливо чітко це видно на прикладі реакції на масове безробіття або наплив внутрішньо переміщених осіб. Нерідко саме через ці організації люди у скрутних обставинах отримують можливість знайти місце праці.

У разі війни соціальні підприємства також набувають особливої значущості завдяки варіативним шляхам отримання коштів - серед них і підтримка ззовні, і гранти, які відкривають простір для росту їхньої діяльності.

Крім того, стратегічний потенціал соціальних підприємств у період війни визначається їх здатністю диверсифікувати джерела фінансування, зокрема через залучення міжнародної допомоги та грантових ресурсів, що створює додаткові можливості для розвитку та масштабування діяльності [5].

У висновку зазначимо, що стратегічні засади управління потенціалом соціального підприємства ґрунтуються на інтеграції економічних і соціальних цілей, забезпеченні адаптивності до змін зовнішнього середовища та застосуванні комплексних управлінських підходів, що у сукупності визначає їхню роль у забезпеченні стійкого розвитку економіки та підвищенні рівня соціального добробуту.

Список використаних джерел:

1. Ачкасова О.В. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 37. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40

2. Продіус О.І., Нейков С.О., Славенко Є.А. Соціальне підприємництво та його роль в умовах інклюзивного економічного розвитку. *Economics: time realities*. 2024. № 4 (74). DOI: 10.15276/ETR.04.2024.9.

3. Bartha Z., Bereczk A. Financial viability of social enterprises. *SWS International Scientific Conference on Social Sciences : conference proceedings*. 2019. Vol. 6, Issue 2.

P. 757–763. DOI: 10.5593/SWS.ISCSS.2019.2.

4. Kruse P., Kamau P.W. Looking through the entrepreneurial kaleidoscope—examining stereotypes against commercial, social, environmental, and community entrepreneurs in Kenya and Germany. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, Issue 11. Article 302. DOI: 10.3390/admsci14110302.

5. Гурочкіна В.В., Браунегель А.В. Соціальні підприємства в умовах війни vs ринок праці та демографічна ситуація в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-41

О.В. Поночовна, асистент,
Т.А. Ковальська, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ: МОДЕЛІ ТА МЕТОДОЛОГІЯ

В умовах динамічного зовнішнього середовища, цифрової трансформації та глобальної конкуренції організації змушені постійно адаптуватися до нових реалій. Управління організаційними змінами набуває стратегічного значення як механізм підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства як соціально-економічної системи [1].

Організаційна зміна – це цілеспрямований, керований процес переходу організації з одного стану до якісно іншого, що торкається структури, процесів, культури, технологій або людського капіталу підприємства. Зміни є невід'ємним атрибутом функціонування будь-якої відкритої соціально-економічної системи, оскільки організація постійно взаємодіє з нестабільним зовнішнім середовищем [2].

Модель К. Левіна «розморожування – зміна – заморожування», створена у 1940-х роках, описує три стадії змін: усвідомлення необхідності та подолання інерції (розморожування), впровадження нових підходів (зміна) та закріплення їх як нової норми (заморожування). Попри критику за лінійність, вона зберігає концептуальну цінність як базова рамка. Модель Дж. Коттера пропонує послідовність кроків: формування терміновості, створення коаліції, розроблення бачення і стратегії, комунікація бачення, розширення повноважень, досягнення швидких результатів, закріплення змін та їх інституціоналізація у культурі. Модель ADKAR, розроблена Джеффом Хіаттом, акцентує увагу на індивідуальному вимірі змін: Awareness, Desire, Knowledge, Ability,

Reinforcement. Вона є практичним інструментом для діагностики готовності персоналу. Концепція McKinsey 7S (Вотерман, Пітерс) описує організацію через сім взаємопов'язаних елементів: Strategy, Structure, Systems, Staff, Style, Skills, Shared Values. Жорсткі елементи піддаються прямому управлінському впливу, тоді як м'які формують культурну основу змін [3].

Сучасна практика управління організаційними змінами спирається на низку інноваційних методологій. Методологія Lean зосереджена на оптимізації ресурсів та усуненні марнотратства, що дозволяє впроваджувати зміни з максимальним ефектом за мінімальних витрат. Методологія Agile забезпечує гнучкість і швидку адаптацію до змін середовища: за даними досліджень. Design Thinking орієнтує процес змін на потреби людей і стимулює клієнтоорієнтовані інновації. Open Innovation передбачає залучення зовнішніх партнерів і краудсорсинг для генерації ідей, що особливо ефективно у великих корпораціях. Вирішальним чинником успішної реалізації змін є лідерство. Лідери формулюють чіткий план трансформацій, мобілізують ресурси і формують культуру змін [4].

Ефективне управління організаційними змінами як складовою розвитку соціально-економічних систем потребує комплексного поєднання перевірених теоретичних моделей – Левіна, Коттера, ADKAR та McKinsey 7S, сучасних методологій реалізації – Lean, Agile, Design Thinking, а також системної уваги до людського фактору: готовності персоналу, стратегічного лідерства та подолання опору змінам, оскільки саме ці складові у сукупності визначають успішність організаційної трансформації в умовах динамічного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91

2. Kuzmin O., Terletska V., Oseredchuk A. Factors influence on organizational changes in the conditions of globalization. Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2025. Vol. 7, no. 1. P. 80–88. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.080

3. Аверкина М., Матвєєв А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83

4. Сукачова С. М., Руденко А. В., Миленький В. М. Управління змінами в умовах упровадження інноваційних підходів у менеджменті. 2025. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14967690

Р.З. Алімов, О.В. Литвиненко, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
М.Г. Подольський, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля

РЕІНЖИНІРИНГ ПРОМИСЛОВИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ПЕРЕФОРМАТУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА

У сучасних умовах цифрового переформатування виробництва реінжиніринг промислових систем управління набуває характеру глибинної структурно-функціональної трансформації, що передбачає радикальну перебудову бізнес-процесів на основі кіберфізичних систем, штучного інтелекту та цифрових платформ управління [1-2; 4; 6]. Такий підхід виходить за межі класичної оптимізації та формує нову логіку управлінської раціональності, засновану на data-driven моделі прийняття рішень.

Цифровий реінжиніринг промислових систем передбачає перехід від ієрархічних до мережевих структур управління, де ключовими стають інтеграція Industrial IoT, цифрових двійників та предиктивної аналітики. У результаті формується адаптивна виробнича архітектура, здатна до саморегуляції та оперативної перебудови під впливом зовнішніх шоків [5].

У країнах Європейського Союзу реінжиніринг промислових систем управління відбувається в межах довгострокових стратегій цифрової трансформації, що ґрунтуються на інституційній стабільності, нормативному регулюванні та масштабних інвестиціях у Industry 4.0 [5]. Європейська модель характеризується поступовістю змін, високим рівнем стандартизації та орієнтацією на екологічну й соціальну сталість.

Водночас навіть у ЄС спостерігається фрагментарність цифрової трансформації та нерівномірність впровадження інновацій між країнами [7]. Це свідчить про наявність структурних обмежень навіть у розвинених економіках.

На відміну від цього, в Україні реінжиніринг промислових систем управління відбувається в умовах екзистенційної

невизначеності та воєнної трансформації економіки. Війна стала каталізатором прискореної цифровізації, релокації виробництв та впровадження інноваційних управлінських моделей [3]. Українські підприємства вимушено переходять до гнучких, децентралізованих структур управління, що підвищує їхню адаптивність.

Особливістю українського контексту є формування мілітарі-економіки, в якій відбувається конвергенція оборонного, технологічного та промислового секторів. У цьому випадку реінжиніринг промислових систем набуває подвійного значення: економічного та оборонного, забезпечуючи як ефективність виробництва, так і технологічну стійкість держави [8].

Цифрові технології стають ядром інтеграції цивільного та оборонного виробництва, зокрема у сферах безпілотних систем, кіберзахисту та інтелектуальної логістики. Це формує нову модель технологічно-орієнтованої оборонної економіки, де інновації виступають ключовим ресурсом національної безпеки.

Українська модель розвитку демонструє феномен інноваційної акселерації в умовах кризи, коли обмежені ресурси стимулюють швидке створення високоефективних технологічних рішень. Особливо це проявляється у military-tech, цифрових платформах управління та кібербезпеці, де українські розробки демонструють високу адаптивність та конкурентоспроможність [7].

Таким чином, Україна поступово формує потенціал технологічного лідерства у високоспеціалізованих сегментах глобального ринку, що змінює традиційні уявлення про периферійність її економіки.

Реінжиніринг промислових систем управління в умовах цифрового переформатування виробництва є ключовим механізмом забезпечення конкурентоспроможності сучасних економік. Європейська модель базується на інституційній еволюційності та регуляторній стабільності, тоді як українська – на кризовій інноваційності, швидкій адаптації та мілітаризації економіки. Саме поєднання цифрової трансформації з розвитком оборонних технологій формує унікальну траєкторію України, яка потенційно може перейти від ролі адаптера до ролі технологічного генератора інновацій.

Список використаних джерел:

1. Зось-Кіор, М. В., Стрибуль, О. В., & Цюпа, А. Р. (2025). Прогнозування ефективності сімейного бізнесу при залученні заощаджень домогосподарств в екосистему підприємництва в умовах соціально відповідального

маркетингу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, *2*(7), 140-149. https://doi.org/10.60022/2(7)-16S

2. Лепейко, Т. І., Зось-Кіор, М. В., & Федірець, О. В. (2024). Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. *Агросвіт, (13)*, 4–13. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4

3. Міністерство економіки України. (2023). *Стратегія економічного відновлення та цифрової трансформації України*. https://www.me.gov.ua

4. Темченко, О., & Казак, О. (2022). Цифрова трансформація систем промислового управління в контексті Industry 4.0. *Економічний простір*, 178, 45–52.

5. European Commission. (2020). *A new industrial strategy for Europe*. https://commission.europa.eu

6. Hnatenko, I., Bebko, S., Ievseitseva, O., Shikovets, K., Kvita, H., & Zos-Kior, M. (2024). Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 5*(58), 446–459. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4576

7. OECD. (2023). *Digital transformation in industry: Policies and strategies*. https://www.oecd.org

8. World Bank. (2024). *Ukraine: Building resilience through innovation and digital transformation*. https://www.worldbank.org

Є.А. Ніколаєнко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Запорізький національний університет

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС

В умовах сучасних викликів, які виникають через військові дії та економічну нестабільність, цифровізація підприємств набуває особливого значення. Війна створює серйозні ризики для бізнесу, такі як руйнування інфраструктури, зменшення трудових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів і зниження платоспроможності населення. У цьому контексті цифрові технології виступають ефективним засобом адаптації до нових умов, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів і сприяючи формуванню стійких механізмів для економічного відновлення. [1, с. 9]

Аналіз останніх досліджень переважно базується на таких авторських роботах, як «Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін:

колективна монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. (2024) [4], Воронкова В.Г., Ніколаєнко Є.А. «Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення [1], Ніколаєнко Є.А. Цифрова трансформація підприємства в контексті економічного розвитку в умовах військового часу [2].

Наукові розробки підкреслюють важливість цифрової трансформації для ефективного управління підприємствами у воєнний та післявоєнний період.

Система діяльністю як складний соціально-економічний і фінансовий механізм демонструє закономірну взаємозалежність між змінними – інноваційно-технологічним потенціалом підприємства та його економічними можливостями, що призводять до кардинальних змін завдяки новим трансформаціям.

Під час війни цифрові технології сприяють підвищенню гнучкості, мобільності та стійкості підприємств, дозволяючи зберігати операційну діяльність через дистанційну роботу, хмарні сервіси та автоматизацію процесів.

Підприємства, які своєчасно адаптують свої стратегії до вимог цифрової ери, підвищують ефективність і зміцнюють довіру клієнтів і партнерів. Інвестиції в цифрові компетентності персоналу є особливо важливими, оскільки формують основу для сталого розвитку організації. Таким чином, цифрова трансформація не тільки змінює зовнішнє середовище бізнесу, але й внутрішню логіку функціонування підприємства, сприяючи його адаптації до викликів війни процесам післявоєнного відновлення. [3, с. 123]

Список використаних джерел:

1. Воронкова В.Г., Ніколаєнко Є.А. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. Випуск 1(16), 9-17. DOI: 10.32782/dees.16-2

2. Ніколаєнко Є.А. Цифрова трансформація підприємства в контексті економічного розвитку в умовах військового часу. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2025»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2025.Т.5.–128-130 с.

3. Ніколаєнко Є.А. Вплив цифрової трансформації на чинники бізнес-середовища підприємства у військовий та післявоєнний періоді. Електронний збірник до ІІ Міжнародної науково – практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні ЗНУ «Інженерні інновації та розбудова національної економіки». Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2025. – 120-124 с.

4. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н.; проф. Н. Г. Метеленко. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. – 592 с. http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/324

І.А. Овсянніков, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Державний науково-дослідний інститут
інформатизації та моделювання економіки,
Р.В. Демченко, М.Є. Зайцев, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

ФІНАНСОВА АРХІТЕКТУРА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ШОКОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ

Сучасна шокова економічна динаміка формується під впливом кумулятивних кризових імпульсів – геополітичних конфліктів, енергетичних дисбалансів, фінансової волатильності та структурних демографічних зрушень, що трансформує традиційні підходи до забезпечення стійкості підприємств. У таких умовах фінансова архітектура стійкості набуває ознак багаторівневої інтегрованої системи, що поєднує інструменти антикризового управління, адаптивного фінансування та стратегічної диверсифікації ресурсів [3; 5].

Фінансова архітектура стійкості підприємства розглядається як сукупність інституційних, інструментальних та організаційно-економічних механізмів, спрямованих на забезпечення платоспроможності, ліквідності та довгострокової конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Ключовими її елементами є гнучка структура капіталу, доступ до альтернативних джерел фінансування, впровадження risk-based підходів та інтеграція фінансової аналітики в управлінські процеси [4].

У глобальному вимірі спостерігається суттєва трансформація інвестиційних пріоритетів, що проявляється у переорієнтації капіталу з традиційних галузей на високотехнологічні, цифрові та «зелені» сектори. Інвестори дедалі більше орієнтуються на ESG-критерії, інноваційність та стійкість бізнес-моделей, що визначає

нову логіку розподілу фінансових ресурсів [1]. Водночас розвиток інноваційних кластерів та міжнародних бізнес-екосистем стає ключовим фактором підвищення ефективності фінансового управління та мобілізації інвестиційних потоків [2; 6].

Паралельно з інвестиційними трансформаціями загострюється демографічна криза у розвинених країнах, що проявляється у старінні населення, скороченні економічно активної робочої сили та зростанні навантаження на соціальні системи. Це призводить до зниження темпів економічного зростання, дефіциту трудових ресурсів та зміни моделей споживання й заощаджень [5]. У таких умовах традиційні моделі економічної поведінки, засновані на стабільності ринків праці та довгострокових інвестиційних горизонтах, втрачають ефективність.

З огляду на це, виникає об'єктивна необхідність перегляду поведінкових та інвестиційних стратегій розвинених економік у напрямі підвищення технологічної інтенсивності виробництва, автоматизації та оптимізації використання ресурсів. Демографічні обмеження стимулюють перехід до капітало- та технологічно насичених моделей розвитку, де ключову роль відіграють інновації, роботизація та цифровізація бізнес-процесів.

Для підприємств це означає необхідність формування нової фінансової архітектури, що передбачає:

диверсифікацію джерел фінансування (включаючи венчурний капітал, публічно-приватні партнерства, грантові інструменти);

інтеграцію у міжнародні інноваційні та кластерні структури;

впровадження адаптивних фінансових стратегій, орієнтованих на швидке реагування на зовнішні шоки;

використання цифрових фінансових технологій для підвищення прозорості та ефективності управління.

В українському контексті формування фінансової архітектури стійкості відбувається в умовах посиленої шокової динаміки, що водночас відкриває можливості для структурної модернізації економіки та інтеграції у глобальні інвестиційні процеси. З урахуванням демографічних викликів розвинених країн, Україна може виступати як платформа для інноваційного розвитку та капіталізації, за умови ефективного залучення фінансових ресурсів і впровадження сучасних моделей управління.

Таким чином, фінансова архітектура стійкості підприємства в умовах шокової економічної динаміки трансформується у складну

адаптивну систему, що поєднує інноваційні фінансові інструменти, стратегічну гнучкість та інтеграцію у глобальні економічні процеси. Ключовими драйверами цієї трансформації виступають зміна інвестиційних пріоритетів та демографічні зрушення, які обумовлюють необхідність перегляду традиційних моделей економічної поведінки на макро- та мікрорівнях.

Список використаних джерел:

1. European Commission. (2021). *Updating the 2020 new industrial strategy: Building a stronger single market for Europe's recovery*. https://eur-lex.europa.eu

2. Rakhmetulina, Z., Pokataieva, O., Trokhymets, O., Hnatenko, I., & Rubezhanska, V. (2021). Optimization of the structure of an innovative cluster on a competitive basis in a free market. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 4*(35), 238–247. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222069

3. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.

4. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

5. World Economic Forum. (2023). *Shaping the future of advanced manufacturing and production*. https://www.weforum.org

6. Yeremenko, A., Kolesnyk, T., Babaiev, D., Serdiuk, O., Sherstiuk, O., & Hnatenko, I. (2025). Financial management of startups in the formation of international cluster business structures as a security strategy for innovation of territorial communities. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 6*(65), 626–636. https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.5080

А.Д. Авраменко, здобувачка
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

У сучасному світі організації постійно стикаються з різними кризовими ситуаціями: економічними, соціальними, технологічними та політичними. Кризові події можуть значно вплинути на стабільність роботи компанії, її фінансовий стан та репутацію. У зв'язку з цим управління в умовах кризи стає критично важливим елементом ефективної діяльності організації. Кризове управління дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки, але й використовувати кризу як шанс для розвитку та вдосконалення процесів. Важливо, що ефективне управління кризою поєднує

стратегічне планування, лідерські якості керівника та швидку адаптацію до змін. Кризова ситуація – це подія або процес, який порушує нормальну діяльність організації і створює загрозу її стабільності, фінансовим результатам або репутації. Кризи поділяються на кілька типів: економічні кризи, технологічні кризи, соціальні та кадрові кризи, політичні та зовнішньоекономічні кризи. Так, пандемія COVID-19 стала глобальною кризою для багатьох організацій. Виробничі компанії зіткнулися з перебоями у ланцюгах постачання, готелі та туристичні агентства – з падінням попиту, а IT-компанії швидко перейшли на дистанційну роботу, адаптуючи внутрішні процеси.

Управління організацією в умовах кризових ситуацій є складним процесом, що потребує застосування комплексного підходу. Ефективне антикризове управління базується на швидкому прийнятті рішень, гнучкості управлінських структур, прозорій комунікації та раціональному використанні ресурсів.

Організації, які здатні адаптуватися до змін та використовувати сучасні методи управління, мають значно більше шансів не лише подолати кризу, але й зміцнити свої позиції на ринку.

Таким чином, управління організацією в умовах кризових ситуацій є стратегічною необхідністю для будь-якого сучасного бізнесу, а розвиток кризового лідерства та менеджменту – запорука стабільності та довгострокового успіху.

СЕКЦІЯ 2
МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

М.В. Боровик, д.е.н., професор
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю зовнішнього середовища, цифровою трансформацією економіки та зростанням ролі знань і технологій. У таких умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає ключовим завданням стратегічного управління, що потребує впровадження інноваційних підходів та ефективних управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю формувати та утримувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до змін ринкового середовища та ефективно використовувати наявні ресурси. У сучасній економіці інновації виступають визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності, оскільки дозволяють створювати нову цінність для споживачів, оптимізувати бізнес-процеси та формувати унікальні ринкові позиції.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає формування довгострокових цілей, визначення ключових напрямів розвитку та розробку механізмів їх досягнення. У цьому контексті інноваційні рішення відіграють системоутворюючу роль, забезпечуючи можливість підприємства оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища та використовувати нові можливості для розвитку.

Стратегічний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає інтеграцію інновацій у загальну систему управління, що дозволяє забезпечити узгодженість інноваційних

процесів із стратегічними цілями розвитку [1]. Це свідчить про необхідність розгляду інновацій не як окремого напряму діяльності, а як ключового елементу стратегічного управління.

Інноваційні рішення можуть реалізовуватися через впровадження новітніх технологій, цифровізацію бізнес-процесів, розробку інноваційної продукції, а також використання сучасних управлінських підходів. Особливого значення набуває цифрова трансформація, яка сприяє підвищенню операційної ефективності, покращенню якості управлінських рішень та формуванню нових каналів взаємодії зі споживачами.

Важливим елементом стратегічного управління є формування інноваційної стратегії підприємства, яка визначає напрями інноваційного розвитку, пріоритети інвестування та механізми реалізації інноваційних проєктів. Така стратегія повинна базуватися на аналізі внутрішнього потенціалу підприємства, оцінці конкурентного середовища та врахуванні глобальних тенденцій розвитку економіки.

У сучасних умовах, особливо в контексті воєнних викликів для України, стратегічне управління конкурентоспроможністю потребує врахування факторів нестабільності, ризиків та обмеженості ресурсів [2]. Це обумовлює необхідність формування нових підходів до управління, орієнтованих на гнучкість та адаптивність.

У процесі реалізації інноваційних рішень важливим є застосування сучасних інструментів управління, зокрема проєктного менеджменту, Agile-методологій, управління портфелем інновацій та системи управління знаннями. Використання таких інструментів дозволяє підвищити ефективність впровадження інновацій, скоротити терміни реалізації проєктів та знизити рівень невизначеності.

Особливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства відіграє людський капітал. Розвиток інноваційної культури, стимулювання креативності, підвищення рівня кваліфікації працівників та формування компетентностей є важливими чинниками забезпечення інноваційного розвитку. Саме персонал виступає джерелом нових ідей та рушійною силою інноваційних змін.

Водночас впровадження інновацій супроводжується значними ризиками, що потребує інтеграції системи управління ризиками у

стратегічний процес. Ефективне управління ризиками передбачає їх своєчасну ідентифікацію, оцінку та розробку заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Це дозволяє підвищити стабільність функціонування підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційних рішень є комплексним процесом, що поєднує стратегічне планування, управління інноваційною діяльністю, розвиток людського капіталу та впровадження сучасних управлінських інструментів. Реалізація інноваційного підходу дозволяє підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Волкова М. В., Подвігін А. Д. Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133.

2. Данкевич В. Є., Ахметов І. Р., Железняк К. Л. Стратегії управління конкурентоспроможністю бізнес-структур України в умовах війни: роль креативності та компетентнісного підходу. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). С. 254–263.

T. Voronko-Nevidnycha, Doctor of economics, Professor,
M. Pryidak, graduate student
Poltava State Agrarian University

INTEGRATING STRATEGIC MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT FOR EFFECTIVE STRATEGY EXECUTION

In today's dynamic business environment, organizational effectiveness increasingly depends not only on the ability to formulate strategic objectives, but also on the capacity to systematically ensure their implementation. Traditional strategic management, primarily oriented toward long-term vision, often encounters a gap between planning and execution. For this reason, the integration of strategic management and project management becomes critically important as a mechanism for translating strategic intent into concrete, measurable outcomes.

Within this context, project management serves not merely as a tool

for delivering individual initiatives, but as an operational bridge between strategy and execution. A particularly pivotal role is played by project portfolio management, which enables organizations to systematically select, prioritize, and balance projects in alignment with strategic priorities and resource constraints. This ensures not simply the completion of projects, but their strategic relevance and value contribution.

A crucial dimension of this integration lies in the alignment of temporal horizons – linking long-term strategy with medium-term portfolio decisions and short-term project cycles. Such synchronization prevents managerial fragmentation and ensures organizational coherence. At the same time, the growing turbulence of the external environment places increasing emphasis on strategic agility, which becomes an essential condition for adaptation, risk mitigation, and the enhancement of competitive advantage [4; 6; 8].

The integration of strategic management and project management is not merely a contemporary managerial trend, but an objective necessity for organizations striving to achieve sustainable results in complex and volatile environments. It bridges the persistent gap between strategy formulation and execution, enabling the transition from declarative objectives to concrete actions and measurable outcomes [1; 5; 7].

Project portfolio management fulfills the role of a strategic filter within this framework, ensuring the concentration of resources on the most critical initiatives. It enhances the transparency of managerial decision-making, optimizes resource allocation, and fosters synergy across projects.

The alignment of management time horizons ensures a balance between strategic stability and operational flexibility, allowing organizations to pursue long-term objectives while remaining responsive to emerging changes. This multi-level coherence constitutes the foundation for systematic and sustainable development [2-4].

It is important to emphasize that strategic agility emerges as a key success factor under conditions of uncertainty. Organizations capable of rapidly adjusting their project portfolios in response to environmental shifts gain significant competitive advantages, reduce risks, and improve the effectiveness of strategy execution.

In sum, the synergy between strategy, portfolio management, and project execution forms an integrated management system that supports not only organizational survival, but also long-term sustainable growth.

References:

1. Alkaraan F. Strategic Investment Decision-Making Perspectives. *Advances in Strategic Management*. 2015. Vol. 14. DOI: https://doi.org/10.1108/S1479-361X20150000014004.

2. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. 38, pp. 253-265. URL: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85135516741&partnerID=40&md5=605f0748495345fa2a8928a36007f613.

3. Artiukh-Pasiuta O., Zhyvko Z., Zhelikhovska M., Ishchejkin T., Morhachov I., Voronko-Nevidnycha T. The Influence of the US Stock Market on the Institutional Security Strategy of the Management of Innovative Development *International Journal of Computer Science & Network Security. 2024* (11), P. 107-112. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://koreascience.kr/article/JAKO202403150400850.pdf.

4. Emmanuel Kwesi Boon, Voronko-Nevidnycha T. Management of enterprises with modern digitalization opportunities *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матер. VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 27 жовтня 2022. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 145-146. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykmaterialivviivseukrayininternet-konfer.pdf.

5. Hou T., Li J. Conceptual Underpinnings: Theory Selection in Strategic Management Research. *Management Decision*. 2024. Vol. 62. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-08-2023-1423.

6. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic managementin the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. T. 30 № 2. P. 49-56. URL: https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/integratsiya-agile-metodiv-u-sistemu-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-strategichnogo-upravlinnya-v-agroprodovolchiy-sferi DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049

7. Sytniakivska S., Vlasiuk T., Zaritska N., Zubro T., Rykovanova I., Voronko-Nevidnycha T. Anti-crisis adaptive digital model of higher education institution management in the context of sustainable development of the smart economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. № 47 (3). Pp. 493–509. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2025.39.

8. Voronina V., Voronko-Nevidnycha T., Klymenchukova N., Chynchyk A., Shkoda M. Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation-oriented economy branches. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. 40, pp. 279-285. URL: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85143279853&partnerID=40&md5=06c05fcd8e0359bf01de538e93cde716.

І.А. Гнатенко, д.е.н., професор
Київський національний університет технологій та дизайну,
Г.О. Дудка, В.В. Барбуца, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, технологічними трансформаціями та посиленням конкуренції. У таких умовах інноваційна діяльність стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. Водночас ефективність інновацій значною мірою залежить від кадрового потенціалу як базового ресурсу організації.

Кадровий потенціал підприємства розглядається як сукупність знань, навичок, компетентностей, мотиваційних установок та професійного досвіду працівників, що визначають їх здатність генерувати та впроваджувати інноваційні рішення. Умови постійних змін вимагають від персоналу високого рівня адаптивності, креативності та готовності до безперервного навчання, що підвищує значення системного управління розвитком людських ресурсів. Формування ефективної системи стимулювання інноваційної діяльності підприємства передбачає врахування якісних характеристик кадрового потенціалу [1-2; 7-9; 12]. Стимулювання інноваційної активності повинно базуватися не лише на матеріальних винагородах, а й на нематеріальних механізмах мотивації, таких як визнання досягнень, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень та створення сприятливого інноваційного середовища.

Важливим елементом є оцінювання кадрового потенціалу, яке дозволяє визначити рівень готовності персоналу до інноваційної діяльності, виявити сильні та слабкі сторони людських ресурсів, а також сформувати ефективні управлінські рішення щодо їх розвитку. Сучасні підходи до оцінювання передбачають використання компетентнісних моделей, KPI-систем та цифрових інструментів HR-аналітики.

Умови динамічних змін зовнішнього середовища зумовлюють

необхідність гнучкої системи управління персоналом, яка здатна швидко адаптуватися до нових викликів. У цьому контексті кадровий потенціал виступає не лише об'єктом управління, але й ключовим драйвером інноваційного розвитку підприємства [3-6; 10-11]. Його ефективне використання дозволяє підвищити рівень інноваційної активності, скоротити час впровадження нововведень та забезпечити стійкість підприємства до змін.

Таким чином, кадровий потенціал є фундаментальною основою формування системи стимулювання інноваційної діяльності підприємства. Його розвиток та ефективне управління забезпечують підвищення інноваційної спроможності організації, формування конкурентних переваг та адаптацію до умов динамічного бізнес-середовища. Реалізація інтегрованого підходу до оцінювання, розвитку та стимулювання персоналу є ключовою передумовою інноваційного зростання підприємства.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича, Т. В. (2025a). *Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору*. ПДАУ.
2. Воронько-Невіднича, Т. В. (2025b). *Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу*. Астрая.
3. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум, (1)*, 57–63.
4. Зось-Кіор, М. В., Германенко, О. М., & Собакар, Д. Т. (2018). Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник, (6)*, 175–178.
5. Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., Ільїн, В. Ю., & Прокопенко, О. В. (2022). Особливості формування кадрової безпеки в системі управління аграрних підприємств в умовах сучасних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні, (12)(259)*, 77–83.
6. Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., Телічко, Н. А., & Корнєв, Р. С. (2022). Кластеризація за рівнем фінансового менеджменту інноваційно орієнтованих агропідприємств в умовах активізації логістичної та зовнішньоекономічної діяльності, діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні, (6)(253)*, 137–146.
7. Зось-Кіор, М. В., & Семенюта, М. В. (2020). Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка, (6)*. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648
8. Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., & Рабчук, С. В. (2024). Організаційне перепроектування бізнес-процесів туристичних компаній в контексті управління змінами в умовах розвитку інноваційного підприємництва. *Актуальні проблеми економіки, (9)*, 238–244.
9. Ложачевська, О. М., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2024).

Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної діджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки, 9*(3), 299–302.

10. Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2024). Корпоративна соціальна відповідальність в механізмі інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та цифрового маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід, (16)*, 7–14.

11. Goncharov, V. M., Zos-Kior, M. V., & Rakhmetulina, Z. B. (2013). The investment component of Ukrainian agrarian enterprises' development in the process of land reform. *Actual Problems of Economics*, 118–125.

12. Purdenko, O., Artyushok, K., Riazanova, N., Babaiev, I., Kononenko, A., et al. (2023). Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 15–21.

З.Б. Живко, д.е.н., професор
Українська державна льотна академія, м. Кропивницький,
В.Ю. Біденний, Д.І. Кохан, Д.П. Римар, здобувачі вищої освіти
Львівський інститут менеджменту

ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ЦИФРОВІЗАЦІЇ, ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІННОВАЦІЙ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна економіка характеризується швидкою цифровою трансформацією, глобальною конкуренцією та високою турбулентністю зовнішнього середовища. У цих умовах стратегічний менеджмент перестає бути лише плануванням і перетворюється на динамічний процес адаптації підприємства до змін [1-4]. Цифровізація виступає каталізатором трансформації бізнес-моделей, фінансовий менеджмент забезпечує ресурсну основу стійкості, а інновації стають ключовим джерелом конкурентних переваг.

Інтеграція цих чотирьох компонентів формує нову парадигму управління, де цифрові технології (Big Data, штучний інтелект, блокчейн, хмарні рішення) дозволяють синхронізувати стратегічні цілі з фінансовим плануванням та інноваційною діяльністю. Метою тез є наукове обґрунтування механізмів такої інтеграції та її впливу на забезпечення сталого розвитку підприємства. Актуальність теми зумовлена переходом до Industry 4.0 та необхідністю підвищення адаптивності українських підприємств у воєнний і поствоєнний

період.

Стратегічний менеджмент у цифрову епоху передбачає перехід від традиційного планування до гнучких адаптивних стратегій. Цифровізація радикально змінює зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства: з'являються нові бізнес-моделі (платформні, екосистемні), скорочуються цикли прийняття рішень і зростає роль даних як стратегічного ресурсу. Науковці зазначають, що ефективне стратегічне управління в умовах цифрової трансформації вимагає інтеграції цифрових технологій у всі складові стратегічного потенціалу підприємства — науково-технічний, фінансово-економічний та організаційний. Це дозволяє формувати цифрові екосистеми, розвивати цифрові компетенції персоналу та забезпечувати швидку реакцію на зміни ринку. Таким чином, стратегічний менеджмент стає не статичним планом, а динамічним процесом, де цифровізація виступає інструментом реалізації стратегічних цілей.

Фінансовий менеджмент у цифрову епоху трансформується від традиційного обліку та контролю до прогнозної аналітики та автоматизованого прийняття рішень. Цифрові технології (штучний інтелект, Big Data, блокчейн) дозволяють:

- автоматизувати бюджетування та фінансове планування;
- здійснювати реальний час моніторинг грошових потоків;
- проводити предиктивний аналіз ризиків;
- оптимізувати витрати та підвищувати точність прогнозів.

Цифрова трансформація фінансового менеджменту створює синергетичний ефект з стратегічним управлінням, оскільки дані стають основою для формування фінансових стратегій. Підприємства, які інтегрують цифрові інструменти в фінансові процеси, досягають вищої прозорості, зниження операційних витрат (на 10–18 %) та підвищення фінансової стійкості. Таким чином, фінансовий менеджмент перестає бути ізольованою функцією і стає стратегічним драйвером розвитку.

Інновації в умовах цифровізації набувають нового змісту: вони стають не лише технологічними, а й організаційними та бізнес-модельними. Інтеграція інновацій з стратегічним менеджментом передбачає розробку інноваційних фінансових стратегій, які поєднують інвестиції в цифрові технології з досягненням довгострокових цілей підприємства.

Фінансовий менеджмент забезпечує інвестиційно-інноваційне

забезпечення адаптивних стратегій розвитку (оптимізація витрат, диференціація, фокусування). Цифровізація прискорює інноваційні процеси через автоматизацію, хмарні платформи та штучний інтелект, що дозволяє скоротити час впровадження інновацій і підвищити їх ефективність. Науково обґрунтовано, що підприємства, які системно інтегрують інновації в стратегічний і фінансовий контур, формують «когнітивне підприємство» — організацію, здатну до самонавчання та швидкої адаптації. Це забезпечує стале зростання конкурентоспроможності в умовах Industry 4.0.

Інтеграція стратегічного менеджменту, цифровізації, фінансового менеджменту та інновацій реалізується через (рис. 1):

Рис. 1. Механізми та практичні інструменти інтеграції чотирьох компонентів*

**Сформовано авторами*

Практичним результатом такої інтеграції є підвищення ефективності ресурсного використання, зниження ризиків, зростання рентабельності та стійкості до зовнішніх шоків. У воєнний період для українських підприємств це особливо актуально для відновлення та європейської інтеграції.

Інтеграція стратегічного менеджменту, цифровізації,

фінансового менеджменту та інновацій є необхідною умовою сталого розвитку підприємства в цифровій економіці. Вона перетворює традиційні функції управління на єдину динамічну систему, де дані та технології стають стратегічним ресурсом.

Наукове обґрунтування показує, що така інтеграція забезпечує: зниження витрат, підвищення точності прогнозів, швидку адаптацію до змін і формування конкурентних переваг. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних моделей оцінки ефективності інтеграції та цифрових індикаторів стратегічного розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Давиденко Н. М. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств / Н. М. Давиденко, А. В. Буряк, О. В. Ключка // Сталий розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 417–425. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58 (дата звернення: 14.04.2026).

2. Бугріменко Р. М. Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації / Р. М. Бугріменко, П. В. Смірнова, Л. М. Смокова // Economic space. 2025. № 19(7). С. 15–19. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.15-19 (дата звернення: 14.04.2026).

3. Музиченко В. Інноваційні фінансові стратегії як інструмент забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах цифровізації / В. Музиченко // Молодий вчений. 2025. № 5. С. 45–52. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-5-6510 (дата звернення: 14.04.2026).

4. Кириченко О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації / О. Кириченко // Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 1 (69). С. 134–145 (дата звернення: 14.04.2026).

М.І. Іванова, д.е.н., професор,
С.О. Помогаєв, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ЦИФРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ КРИТИЧНОЇ СИРОВИНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна проблематика постачання критичної сировини дедалі більше містить управлінський аспект. Підприємства мають забезпечувати безперервність постачання, прозорість походження сировини, передбачуваність логістики та відповідність вимогам європейського ринку. Як наслідок цифрове забезпечення ланцюгів

постачання доцільно розглядати як практичний інструмент збалансованого розвитку підприємств [1]. Ukraine Facility Plan зазначає, що в Україні зосереджені поклади 22 із 34 критичних для ЄС мінералів. Окрім видобутку, державний підхід передбачає розвиток переробки, залучення інвестицій та створення продукції з більшою доданою вартістю [2]. Конкурентна перевага українських підприємств даної сфери залежить від ефективності ланцюгами постачання.

Зміни у політиці ЄС щодо критичної сировини посилюють актуальність цифровізації. У European Critical Raw Materials Act зазначені наступні орієнтири до 2030 року: не менше 10% річної потреби ЄС має забезпечуватися за рахунок внутрішнього видобутку, 40% – за рахунок переробки сировини в межах ЄС, а 25% – за рахунок вторинної переробки. Водночас залежність від однієї країни-постачальника поза межами ЄС не повинна перевищувати 65% річної потреби ЄС у кожному стратегічному виді сировини на будь-якому релевантному етапі переробки [1].

На сьогодні інформація про запаси, процеси відвантаження і перевезення, перетин кордону та супровідні документи часто зберігається в розрізнених системах. У разі збоїв у процесі постачання управлінські рішення приймаються із запізненням. Отже, цифрове забезпечення ланцюгів постачання – це сукупність рішень, які поєднують дані про матеріальні потоки, документообіг, логістику та ризики в єдиному інформаційному середовищі. Підхід такого характеру дає змогу перейти від реактивного управління до більш передбачуваної моделі. OECD та IEA підкреслюють, що системи простежуваності повинні бути прив'язані до чітких управлінських цілей і бути частиною ширшого підходу, який базується на розумінні ризиків [5].

Українська практика наочно демонструє приклади, чому це важливо. Станом на січень 2026 р., за даними Європейської Комісії, через Solidarity Lanes було експортовано близько 212 млн тн українських товарів, з яких 113 млн тн становили неаграрні вантажі (руду, сталь і суміжні продукти). Протягом січня 2026 р. через дані маршрути проходило близько 60% експорту неаграрної продукції України та близько 90% українського імпорту [3]. Для підприємств це означає посилення стійкості через мережу альтернативних маршрутів, а також швидкість координації дій та доступ до актуальної інформації.

Одним із показових прикладів є система eQueue. За даними Європейської служби зовнішніх дій, вона діє на всіх пунктах пропуску для виїзду вантажівок і автобусів з України, реєстрація є обов'язковою для всіх ліцензованих перевезень. З 12 грудня 2022 р. система забезпечила понад 2 млн перетинів кордону через онлайн-бронювання [4]. Час проходження кордону перестає бути непередбачуваним ризиком, тепер це розрахунковий параметр виконання контрактних зобов'язань.

Цифрова простежуваність стає частиною регуляторних вимог ЄС. Регламент ЄС 2023/1542 передбачає, що з 18 лютого 2027 р. LMT-батареї, промислові батареї ємністю понад 2 кВт·год та батареї електромобілів повинні мати електронний паспорт та маркуватися QR-кодом [6]. Дані про походження матеріалів, склад продукції та рух у ланцюгу постачання перетворюються на умову доступу до ринку.

Отже, цифрове забезпечення ланцюгів постачання критичної сировини – ключовий інструмент збалансованого розвитку підприємств для посилення передбачуваності координації, ризик-менеджменту та відповідності вимогам європейського ринку. Для України його значення посилюється поєднанням трьох чинників: значної ресурсної бази, перебудови логістичних маршрутів та інтеграції до нових правил і стандартів ЄС.

Список використаних джерел:

1. European Commission. European Critical Raw Materials Act. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/green-deal-industrial-plan/european-critical-raw-materials-act_en

2. Ukraine Plan 2024–2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf

3. European Commission. Directorate-General for Mobility and Transport. Solidarity Lanes: Latest figures – January 2026. European Commission. Directorate-General for Mobility and Transport. 2026. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-january-2026-2026-02-13_en

4. European External Action Service. EU supports maintenance and enhancement of Ukraine's eQueue border crossing system. European External Action Service. 2025. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-supports-maintenance-and-enhancement-ukraine%E2%80%99s-equeue-border-crossing-system_en

5. OECD, IEA. The Role of Traceability in Critical Mineral Supply Chains. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-role-of-traceability-in-critical-mineral-supply-chains_edb0a451-en.html .

6. Regulation (EU) 2023/1542 of the European Parliament and of the Council of 12 July 2023 concerning batteries and waste batteries. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1542/2024-07-18/eng

В.Я. Швець, д.е.н., професор,
Д.С. Михєєв, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПРОЄКТНИХ КОМАНД: ВІД КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД ДО ЦИФРОВОЇ ТА AGILE-ТРАНСФОРМАЦІЇ

У умовах динамічного бізнес-середовища, прискореної цифровізації та зростання частки гібридних і розподілених форматів роботи, проєктні команди стають ключовим джерелом інновацій та конкурентних переваг організацій. Забезпечення їхньої ефективності перестає бути суто операційним завданням і перетворюється на стратегічний імператив, що вимагає системного поєднання людського, процесного та технологічного вимірів.

Ефективність проєктної команди є багатовимірним конструктом, що виходить за межі простого виконання графіків і бюджетів. Сучасні моделі виокремлюють три взаємопов'язані виміри: операційну ефективність (efficiency), результативність (effectiveness) та інноваційність, на які диференційовано впливають чіткість цілей, кооперація, гармонія, рівень компетенцій і когезія [1]. Емпіричні дані підтверджують, що ключові чинники високої результативності мають переважно нетехнічну природу: довіра, якість взаємовідносин та організаційний контекст значно переважають за впливом суто професійні навички [2]. Шість структурних вимірів ефективної команди – довіра, чітка структура відповідальності, підтримка менеджменту, визначені цілі, відкритість комунікації та колаборація – формують інфраструктуру стійкості, особливо в галузях з високою залежністю від міждисциплінарної взаємодії, як-от будівництво чи інженерія. Узагальнення підходів до організації роботи демонструє, що каскадні (Waterfall) моделі вимагають жорсткої ієрархії та попереднього планування, тоді як гнучкі підходи орієнтовані на адаптивність, ітеративність та делегування відповідальності [3]. Водночас інструменти управління проєктами, системна підтримка керівництва та збалансована мотивація залишаються універсальними драйверами, що трансформують індивідуальний потенціал у колективний результат. Без чіткого визначення ролей,

процесів і спільного бачення навіть найкращі ресурси не конвертуються у проєктну цінність.

Роль керівника проєкту еволюціонує від контролера до фасилітатора та архітектора командного середовища. Трансформаційне лідерство, що поєднує візіонерство, інтелектуальну стимуляцію та індивідуалізовану підтримку, статистично значуще підвищує залученість команди, якість виконання завдань та інноваційний потенціал. Якість командного менеджменту, що включає розвиток компетенцій, побудову комунікаційних мостів, стратегічне планування та створення середовища підтримки, безпосередньо корелює із фінальною якістю проєкту. Критичним елементом цієї екосистеми є довіра, яка виступає каталізатором колаборації. Структурні моделі (SEM) однозначно демонструють ланцюг впливу: довіра → глибина колаборації → успіх проєктного менеджменту (результати та інновації) [4].

Цифровізація проєктного середовища створила нову парадигму взаємодії, де географічна віддаленість компенсується інтегрованими інформаційно-комунікаційними екосистемами. Програмне забезпечення для управління проєктами, платформи синхронної та асинхронної комунікації, а також колаборайні інструменти суттєво підвищують ефективність управління, проте ключовим медіатором цього впливу залишається якість командної комунікації. Стек рішень (Zoom, MS Teams, Slack, Trello, Jira, Notion) забезпечує гнучкість, прозорість статусів та адаптивність розподілених IT-команд, мінімізуючи інформаційні асиметрії. Успішна цифрова колаборація вимагає не лише технологій, а й чітких правил: регламентів онлайн-зустрічей, культури smart-feedback, цифрового етикету та цілеспрямованої підтримки командного духу у віртуальному просторі. Для кросфункціональних груп особливо ефективними виявляються Agile-стратегії: Scrum-ітерації, Kanban-візуалізація потоків, лімітування WIP (work in progress) та daily-синки у поєднанні з цифровими дашбордами прискорюють прийняття рішень, зменшують когнітивне перевантаження та підсилюють міжфункціональну колаборацію. Водночас технології є лише інфраструктурою: без зрілої процесної дисципліни, чітких комунікаційних протоколів та адаптації під специфіку галузі інструментарій ризикує стати джерелом цифрового шуму та фрагментації зусиль.

Забезпечення ефективності проєктних команд є інтегрованим процесом, що вимагає балансу між людським виміром (довіра, лідерство, когезія), процесною зрілістю (Agile-практики, управління конфліктами, чіткі ролі) та технологічною інфраструктурою (цифрові платформи, аналітика, автоматизація). Пріоритетними напрямами мають стати: впровадження трансформаційного лідерства, інституалізація довіри як основи колаборації, оптимізація цифрового стеку з акцентом на якість комунікації, а також контекстуальне застосування гнучких методологій. Лише за умови синергії стратегічного бачення, зрілої командної культури та обґрунтованого технологічного супроводу проєктні команди стануть стабільним джерелом інновацій, операційної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності організації.

Список використаних джерел:

1. Arora R., Gajendragadkar S. Neelam, N. (2023). Team Effectiveness: A Key to Success in IT Organizations. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal.* 17(1), 97–110. https://doi.org/10.14453/aabfj.v17i1.08
2. Jitpaiboon Th., Smith Sh.M., Gu Q. (2019). Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support. *Project Management Journal*. 50(3). https://doi.org/10.1177/8756972819833545
3. Jeffrey Boon Hui Y., Wen Jie L., Martin S. (2020) Capitalising teamwork for enhancing project delivery and management in construction: Empirical study in Malaysia. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(7), pp. 1479-1503. https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2019-0581
4. Moura I., Dominguez C., Varajão J. (2019). Information systems project teams: factors for high performance. *Team Performance Management,* 25 (1-2): 69–83. https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0022

R. Chamanov, PhD Candidate
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

HOW MARKET UNCERTAINTY AFFECTS VALUATION MULTIPLES IN PRIVATE EQUITY TRANSACTIONS

In private equity, valuation multiples, most commonly EV/EBITDA, translate operating performance into enterprise value. While often treated as a practical shortcut, they reflect market expectations around growth, cash generation, and risk. Higher multiples signal confidence in future performance; lower multiples indicate the opposite [1].

Market uncertainty tends to compress these multiples. As uncertainty

rises, required returns increase, financing conditions tighten, downside scenarios widen, and the pool of buyers contracts. As a result, each unit of EBITDA supports a lower enterprise value, leading to declining market-clearing multiples [2-3].

Although based on current metrics, valuation multiples are inherently forward-looking. As shown in Damodaran's framework, firm value depends on expected cash flows, growth, and the uncertainty around them; multiples are therefore shorthand expressions of these fundamentals [1]. In private equity, this forward-looking aspect is critical given the importance of deleveraging capacity, refinancing, and exit conditions [1].

Uncertainty compresses multiples through three main channels. First, it raises discount rates, as risk premia increase and financing costs rise [2-3]. Second, it reduces expected cash flows by weakening demand visibility and margin predictability. Third, it impairs liquidity: financing becomes less available, bid-ask spreads widen, and exit activity slows. Together, these effects reduce both valuation levels and confidence in earnings [2-3].

Multiples also tend to adjust faster than DCF valuations. While DCF outputs can remain stable due to gradual assumption changes, multiples reprice immediately with movements in public markets, debt spreads, and transaction data, making them a more responsive indicator of market sentiment [1, 3].

The transmission mechanism is summarized in Fig. 1.

Fig. 1. Transmission from uncertainty to multiple compression
Source: author's synthesis based on [1-3].

Across different market cycles, the impact of uncertainty on valuation multiples has not been uniform. While the general relationship, higher uncertainty leading to lower multiples, remains consistent, the transmission mechanisms and outcomes vary depending on the nature of the shock, the availability of financing, and the strength of policy response. Some periods are characterized by broad, system-wide compression, while others show rapid recovery or significant divergence across sectors and regions.

The table below summarizes these patterns across key recent episodes, highlighting differences in drivers, valuation responses, dispersion effects, and recovery dynamics.

Table 1

Valuation-multiple behavior across major uncertainty episodes [3–7]

Episode	Financing / macro shock	Observed multiple behavior	Dispersion pattern	Recovery dynamic
Global Financial Crisis (2008–2009)	Severe credit contraction, recession, leverage scarcity	Broad compression; trough buyout pricing fell to roughly 6–7x EBITDA	Compression was economy-wide; leverage-sensitive assets were hit hardest	Recovery depended on credit-market reopening and normalization of lender risk appetite
COVID-19 (2020–2021)	Abrupt shutdown shock followed by massive policy support	Initial pause in price discovery, then rapid rebound; year-end 2020 multiples in the US and Europe were at or near record levels	Very high sector dispersion; tech, software, payments, and resilient healthcare outperformed	Recovery was fast where liquidity returned and earnings resilience was visible
Post-2022 geopolitical uncertainty (global / CEE / Ukraine)	Inflation, higher rates, war risk, energy shock	Buyout entry multiples declined; Ukraine saw smaller deals and weaker pricing power; CEE ex-Ukraine was mixed rather than uniformly depressed	Technology and growth assets repriced sharply; Ukraine-specific risk far exceeded broader CEE risk	Recovery has been slower and uneven, depending on financing conditions, country risk, and sector exportability

Entry and exit multiples behave asymmetrically across cycles. In stable environments, developed markets tend to sustain higher multiples due to deeper financing and lower risk premia, but under uncertainty this

advantage becomes conditional on liquidity support. While developed markets rebounded quickly during COVID amid policy intervention, war-affected and emerging markets experienced more persistent valuation discounts [2, 6-7].

This has direct implications for underwriting. Lower multiple environments require more conservative exit assumptions, reduced leverage, and greater focus on downside protection. As McKinsey notes, with weaker tailwinds from multiple expansion and leverage, value creation increasingly depends on revenue growth and margin improvement [3, 6].

Transaction structures also adjust accordingly. Earn-outs, deferred consideration, and completion accounts are used more frequently to bridge valuation gaps and manage risk, particularly where price discovery is limited. At the same time, multiple arbitrage becomes less reliable: recent evidence shows that exit multiples have in some cases fallen below entry levels, shifting the focus of returns toward operational improvement rather than market re-rating [3, 8].

Market uncertainty compresses valuation multiples by increasing discount rates, reducing confidence in future earnings, and weakening financing and exit liquidity. Across the GFC, COVID-19, and post-2022 geopolitical developments, the direction of this relationship remains consistent: higher uncertainty leads to lower prices per unit of EBITDA.

Multiples also adjust more rapidly than DCF valuations, reflecting real-time changes in market conditions. For private equity, they serve not only as a valuation tool but as a timely indicator of how markets price risk, growth, and liquidity.

References:

1. Bain & Company. Global Private Equity Report 2011 [Electronic resource]. Boston: Bain & Company, 2011. URL: https://www.bain.com/contentassets/71b4a9cee1be47148f84d9f58105745a/2011-02-2420report20global20private20equity20report20201120-20media.pdf (accessed: 19.04.2026).

2. Bain & Company. Private Equity Market in 2020: Year in Review [Electronic resource]. 2021. URL: https://www.bain.com/insights/the-private-equity-market-in-2020/ (accessed: 19.04.2026).

3. Damodaran, A. Multiples: First Principles [Electronic resource]. New York: Stern School of Business, New York University. URL: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/papers/multiples.pdf (accessed: 19.04.2026).

4. Global Private Capital Association. CEE Report [Electronic resource]. 2024. URL: https://www.globalprivatecapital.org/app/uploads/2024/02/GPCA_CEE-Report_vF-1.pdf (accessed: 19.04.2026).

5. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report, April 2025: Enhancing Resilience amid Uncertainty [Electronic resource]. Washington, DC: IMF, 2025. URL: https://www.imf.org/en/publications/gfsr/issues/2025/04/22/global-financial-stability-report-april-2025 (accessed: 19.04.2026).
6. KPMG in Ukraine. M&A Radar 2023: Ukraine [Electronic resource]. Kyiv: KPMG-Ukraine Ltd., 2024. URL: https://kpmg.com/content/dam/kpmgsites/ua/pdf/2024/02/ma-radar-2023-ukraine-eng.pdf.coredownload.inline.pdf (accessed: 19.04.2026).
7. McKinsey & Company. Global Private Markets Report 2024: Private markets in a slower era [Electronic resource]. 2024. URL: https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/global-private-markets-report-2024 (accessed: 19.04.2026).
8. MSCI. Troubling Signals for Private-Equity Exits [Electronic resource]. 2025. URL: https://www.msci.com/research-and-insights/blog-post/troubling-signals-for-private-equity-exits (accessed: 19.04.2026).

Н.О. Коваль, к.е.н., доцент
Вінницький національний технічний університет

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК КАТАЛІЗАТОР СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем цифровізації та глобалізації, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів управління підприємствами. Одним із ключових чинників трансформації бізнес-середовища виступають інноваційні фінансові технології, які забезпечують не лише оптимізацію фінансових потоків, але й формують нові підходи до стратегічного менеджменту.

Фінтех-рішення, блокчейн, штучний інтелект та інші інноваційні практики у сфері фінансів стають основою для підвищення ефективності управління, зниження ризиків та зміцнення конкурентних позицій підприємств. Вони дозволяють бізнесу швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечують прозорість фінансових операцій та відкривають нові можливості для залучення капіталу.

Фінансові інновації сьогодні виступають одним із ключових чинників трансформації стратегій управління підприємством. Вони охоплюють широкий спектр нових технологій, інструментів та методів, що змінюють традиційні підходи до організації фінансових

процесів. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації бізнесу інновації у фінансовій сфері стають не лише засобом оптимізації витрат, але й стратегічним ресурсом для забезпечення конкурентних переваг.

Сутність фінансових інновацій полягає у впровадженні нових форм фінансування, методів управління ризиками, технологій обробки даних та цифрових платформ для здійснення транзакцій. До них належать мобільні платіжні системи, блокчейн-технології, краудфандинг, peer-to-peer кредитування, а також використання штучного інтелекту для прогнозування фінансових ризиків і прийняття управлінських рішень. Ці інструменти дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати прозорість фінансових операцій та залучати нові джерела капіталу.

Стратегія фінансових інновацій передбачає реалізацію реформ в усіх складових фінансового сектору: на банківському ринку, в секторі небанківських фінансових установ, на ринках капіталу. За певних умов економіка України зможе впевнено зростати та сприяти підвищенню добробуту українців через ефективне накопичення та пере розподілення фінансових ресурсів в економіці [1].

Вплив фінансових інновацій на стратегії управління підприємством проявляється у кількох напрямах. По-перше, вони сприяють оптимізації фінансових потоків, що забезпечує ефективне використання ресурсів та підвищення ліквідності. По-друге, інноваційні технології дозволяють знижувати рівень фінансових ризиків завдяки автоматизації процесів аналізу та контролю. По-третє, вони відкривають нові можливості для диверсифікації джерел фінансування, що особливо важливо для малих і середніх підприємств. По-четверте, фінансові інновації формують передумови для створення гнучких бізнес-моделей, які здатні швидко реагувати на зміни у споживчих перевагах та глобальних економічних тенденціях [2].

Таким чином, фінансові інновації стають невід'ємною складовою сучасних стратегій управління підприємством. Їх застосування дозволяє не лише підвищити ефективність фінансової діяльності, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку. У перспективі роль фінансових інновацій буде лише зростати, адже вони є основою для формування нової парадигми управління, де ключовими факторами успіху

виступають швидкість адаптації, технологічна гнучкість та здатність до інтеграції інноваційних рішень у бізнес-процеси.

Поняття «фінансове забезпечення» означає сукупність заходів щодо забезпечення економічного зростання фінансовими ресурсами через способи, форми та методи фінансування, до того ж воно не взаємодіє самостійно від фінансування. Також важливим фактором дослідження є кількісна оцінка розмірів фінансового забезпечення економічного зростання, вона полягає у витратах на економічне зростання та у визначенні ВВП.

Нині фінансове забезпечення економічного зростання потребує неабиякого докладного розбору основних складових, які найбільше впливають та знаходяться в контексті фінансів.

Інноваційний розвиток є вирішальною передумовою забезпечення економічного зростання підприємств та економіки країни загалом. Сьогодні в Україні обмеженість фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств, у тому числі й оновлення їх технологій та матеріально-технічної бази, є однією з основних проблем впровадження інновацій. Нові фінансові інновації насамперед повинні бути спрямовані на модернізацію самого формату транзакцій. Подальший розвиток сервісу рівноправних транзакцій дозволить банкам також миттєво переводити гроші між рахунками. Національний банк як лідер реформи фінансового сектору підтримує впровадження інновацій для України і активно працює у цьому напрямі, зосередивши свою активність у роботі над низкою проектів, здатних стимулювати розвиток інноваційних фінансових послуг в Україні. Безпосередньо мова йде йдеться про старт фундаментального оновлення системи законодавчого регулювання українського ринку платежів та переказу коштів, що включатиме імплементацію норм європейської директиви у національному законодавстві, що посилить конкуренцію на фінансовому ринку та сприятиме розвитку технологій, роботу системи віддаленої ідентифікації.

Список використаних джерел:

1. Хіцан Д. В. Інноваційні технології у фінансовій сфері: узагальнення світового досвіду. Економіка та держава. 2024. №8. С. 189–195. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-8-189-195.

2. Kou G., Lu Y. FinTech: a literature review of emerging financial technologies and applications. Financial Innovation. 2025. Vol. 11, Article 1. DOI: 10.1007/s40854-024-00600-3.

P. Pyvovar, PhD in Economics, Associate Professor
Polissia National University

THE IMPACT OF NATURAL RESOURCES ON LOCAL AUTHORITIES' TAX REVENUES: A METHODOLOGICAL APPROACH

In the current context of decentralisation in Ukraine, the natural resource potential of local authorities is becoming a key factor in shaping their financial capacity. It determines the scope for economic activity, investment attractiveness and the level of tax revenues flowing into local budgets. At the same time, the presence of significant natural resources does not in itself guarantee economic development, as the decisive factor is the level of efficiency in their use and integration into economic processes. In this context, research into the relationship between natural resource potential and the tax revenues of local authorities is of particular relevance.

The aim of the study is to identify patterns in the influence of natural resource potential on the formation of tax revenues of local authorities, using Zhytomyr Oblast as a case study. The methodological basis of the study is the integration of geospatial and statistical data. The analysis utilised satellite data (Sentinel-2, Sentinel-5P), climate models (ERA5-Land), land cover datasets (OpenLandMap), as well as local budget indicators for 2021–2025, adjusted to constant prices. The study covers 66 territorial communities in the region. The main methods of analysis were geoinformation analysis, classification of communities by land-use structure, and correlation analysis using Pearson's correlation coefficient.

The results of the study revealed significant spatial variation in natural resource potential. The northern communities of the region, which form part of the Polissya zone, are characterised by high forest cover, a wetter climate and acidic soils, whereas the southern communities are specialised in agriculture, have a warmer climate and more fertile soils. Such differentiation gives rise to different models of economic development and financial capacity among communities.

An analysis of land-use patterns has identified three main types of communities: forestry, agricultural and urbanised. It has been established that the average structure of rural communities in the Zhytomyr region is characterised by an almost equal ratio of forests and agricultural land, which brings it closer to the models of Central European countries and

distinguishes it from the generally agrarian-dominated profile of Ukraine as a whole. This indicates significant potential for combining environmental sustainability and economic development.

Correlation analysis revealed significant differences in the impact of natural resource potential on tax revenues depending on the type of local authority. In urban communities, the determining factor in revenue generation is the level of urbanisation: the area of built-up land shows a close correlation with revenue from personal income tax and the single tax. Natural resources play an indirect role in this case. In settlement communities, a mixed model is observed, whereby tax revenues are generated both from the agricultural sector and from the use of forest resources and mineral resources. The most pronounced influence of natural resource potential is recorded in rural communities, where a direct correlation is observed between natural conditions and budgetary capacity. In particular, a high level of correlation has been established between the level of infrastructure development (as a proxy – built-up area) and agricultural taxes, as well as between agro-climatic indicators and rent payments [1].

At the same time, contradictory trends have been identified: indicators of the ecological state of territories (NDVI, organic carbon content in soils) have a negative correlation with certain types of tax revenue, indicating a conflict between ecological sustainability and current financial benefits. This points to the need to seek balanced development models that would allow the natural potential to be monetised without its degradation [2, 3].

The findings confirm that natural resource potential is an important, but not the sole, factor in determining the financial capacity of local authorities. Its impact is largely mediated by the level of infrastructure development, economic diversification and the effectiveness of governance. In this context, it is advisable to adopt differentiated approaches to the strategic development of communities, taking into account their natural specialisation. In particular, for forest communities, the development of ecosystem services and resource processing is promising; for agricultural communities, the diversification of production and increasing added value; and for suburban communities, ensuring a balance between economic development and environmental conservation.

Thus, natural resource potential should be viewed as a strategic asset of local communities, the effective use of which is a prerequisite for their

financial self-sufficiency and sustainable development. The rational management of this potential, taking into account spatial characteristics and contemporary challenges, is an important area for improving regional policy in Ukraine.

References:

1. Brown C.F., Brumby S.P., Guzder-Williams B., et al., 2022. Dynamic World, Near real-time global 10 m land use land cover mapping. Scientific Data 9: 25. DOI: 10.1038/s41597-022-01307-4.

2. Fedoryshyna L.M., Kononiuk O.O., Kononiuk I.A., 2023. Ресурсний потенціал територіальної громади: сутність, складові елементи та фактори формування (Resource potential of the territorial community: essence, components and factors of formation). Інноваційна економіка 2: 78–86. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.2.10.

3. Hengl T., Mendes de Jesus J., Heuvelink G.B.M., et al., 2017. SoilGrids250m: Global gridded soil information based on machine learning. PLOS ONE 12(2): e0169748. DOI: 10.1371/journal.pone.0169748.

Ю.С. Ремига, к.е.н., доцент,
Д.В. Щербатих, к.е.н., доцент
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТРАНСПОРТНИМИ СИСТЕМАМИ

У XXI столітті транспортні системи функціонують в умовах високої турбулентності, спричиненої глобалізаційними викликами, цифровою трансформацією, геополітичними ризиками, порушенням ланцюгів постачання та зростанням вимог до безпеки, стійкості й ефективності управління. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління транспортними системами вже не забезпечують належного рівня адаптивності та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме тому особливої актуальності набуває використання інтелектуальних інформаційних технологій, здатних підвищити якість управлінських рішень, забезпечити безперервний моніторинг процесів і сприяти формуванню гнучких моделей розвитку транспортних систем [1].

У сучасному науковому та прикладному дискурсі до інтелектуальних інформаційних технологій у транспортній сфері зазвичай відносять системи штучного інтелекту, аналітику великих

даних, Інтернет речей, цифрові двійники, інтелектуальні транспортні системи, а також системи підтримки прийняття рішень [2]. Європейська Комісія прямо визначає цифровізацію транспорту як один із ключових напрямів побудови більш безпечної, стійкої та ефективної мобільності, а оновлене регуляторне поле ЄС підкреслює важливість надійного та безпечного впровадження AI-рішень у секторі мобільності [3].

Інтелектуальні інформаційні технології трансформують стратегічне управління транспортними системами насамперед через посилення аналітичної, прогностичної та координаційної функцій управління. Використання штучного інтелекту та Big Data дає змогу прогнозувати попит на перевезення, оптимізувати маршрути, зменшувати часові та ресурсні втрати, виявляти критичні вузли інфраструктури, моделювати сценарії перевантаження або порушення функціонування системи. Інтернет речей і сенсорні мережі забезпечують збір даних у режимі реального часу, що створює основу для оперативного коригування стратегічних та тактичних рішень. Новітні оглядові дослідження підтверджують, що синергія AI, Big Data та IoT у межах Intelligent Transportation Systems підвищує ефективність управління потоками, безпеку та екологічну результативність транспортних систем [4].

Особливе значення інтелектуальні інформаційні технології мають у контексті стратегічного забезпечення стійкості транспортних систем. Світовий банк наголошує, що транспортна інфраструктура та системи управління мають бути орієнтовані не лише на ефективність, а й на resilience, тобто здатність передбачати, витримувати, адаптуватися та швидко відновлюватися після шоків [5]. У цьому контексті цифрові інструменти стають не допоміжним, а системоутворювальним елементом стратегічного управління, оскільки саме вони дозволяють забезпечити прозорість потоків, своєчасне виявлення загроз, сценарне планування та більш обґрунтований вибір управлінських альтернатив.

Водночас впровадження інтелектуальних інформаційних технологій у стратегічне управління транспортними системами супроводжується низкою проблем. Серед них варто виділити фрагментарність даних, недостатню сумісність цифрових платформ, кіберзагрози, нерівномірний рівень цифрової зрілості суб'єктів транспортного ринку, високу вартість впровадження та дефіцит управлінських компетентностей у сфері роботи з інтелектуальними

системами. OECD звертає увагу на те, що в секторі мобільності поширення AI потребує не лише технологічного оновлення, а й належного врегулювання, міжінституційної координації та розвитку кадрового потенціалу [1]. Подібні акценти простежуються і в міжнародних документах UNECE, де підкреслюється роль стандартизації, інтеграції та довіри до цифрових рішень у транспорті [6].

Отже, інтелектуальні інформаційні технології слід розглядати як ключовий інструмент модернізації стратегічного управління транспортними системами в умовах глобалізаційних викликів. Їх застосування сприяє переходу від реактивної моделі управління до проактивної, заснованої на даних, прогнозуванні та адаптивному стратегічному плануванні. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням концептуальної моделі інтеграції інтелектуальних інформаційних технологій у систему стратегічного управління транспортним комплексом з урахуванням вимог стійкості, безпеки, цифрової сумісності та сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2026). *AI in mobility: Progress in implementing the European Union coordinated plan on artificial intelligence (Vol. 2)*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/progress-in-implementing-the-european-union-coordinated-plan-on-artificial-intelligence-volume-2_3ac96d41-en

2. European Commission. (2024). *ITS Directive and Action Plan*. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/smart-mobility/road/its-directive-and-action-plan_en

3. European Commission. (2024). *Digitalising transport – Key technologies*. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/technologies-digitalisation-transport

4. S. Abirami, M. Pethuraj, M. Uthayakumar, P. Chitra. (2024). A systematic survey on big data and artificial intelligence algorithms for intelligent transportation system. *Case Studies on Transport Policy,* Volume 17, 2024, 101247. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cstp.2024.101247.

5. Keou, O. et al. (2025). Transport Resilience Financing, Resources and Opportunities, DC: World Bank. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099050525150032182/pdf/P180423-bd0eba42-1be1-4e11-951f-d35b2e03b97e.pdf

6. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). (2024). *Intelligent transport systems for sustainable mobility* (2nd ed.). URL: https://unece.org/sites/default/files/2024-06/ITS%20for%20sustainable%20Mobility_E_pdf_web.pdf

S.F. Sannikova Candidate of Technical Sciences, Associate Professor
Dnipro University of Technology

MODERN APPROACHES TO MANAGEMENT OF MATERIAL RESOURCES OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

In the context of globalization, achieving and maintaining competitive advantages is impossible without effective resource management, which is facilitated by the active use of information technologies, which allows enterprises to automate and unify a number of tasks in the process of forming and distributing material resources. Improving management decision-making is ensured by improving the methodological support of automated material resource management systems [1].

Modern information technologies are important for adapting material flow management in the context of globalization. Supply chain management (SCM) systems provide the ability to track the current state of inventory, forecast demand, and automate processes. Automation of logistics processes accelerates order fulfillment. The use of automation technologies, such as robotics and automated warehouses, allows companies to manage resources more efficiently and reduce costs. These systems can be integrated with SCM, which provides synergies in material flow management and increases overall productivity. The use of data analytics allows companies to identify trends and patterns that influence making informed decisions about inventory management, production planning and logistics [2].

Optimization of material resource management relies on logistics as an effective integrated system for regulating material and information flows, and on the implementation of the latest information management technologies to reduce costs, optimize the composition and structure of material resources. The use of an integrated management system. material resources of the enterprise allows to ensure the rhythm of production, optimize costs, obtain a synergistic effect from the interaction of logistics, the latest information technologies and an integrated management organization system. Integrated material resources management improves the quality of coordination of all functions and the efficiency of all processes aimed at optimally meeting the needs of production with material resources.

The concept of integrated supply chain management, which involves coordinating the activities of all participants in the logistics network, is gaining significant popularity. This ensures the synchronization of resource, information and financial flows, and also increases the overall efficiency of the enterprise.

In today's globalized environment, digitalization and intelligent resource management using AI and Machine Learning methods for forecasting demand and optimizing inventories, Big Data analytics for optimizing procurement, IoT (Internet of Things) for tracking materials in real time, Digital Twin (digital twins) for modeling resource flows, which allows for accurate inventory planning, cost reduction, and rapid response to changes, are becoming relevant in the management of material resources of an enterprise. It is advisable to use flexible supply chains, dynamic inventory management models, and integrated supply chain management (SCM). An important approach is the formation of flexible and sustainable supply chains that are focused on minimizing risks and adapting to changes in the external environment, for which methods such as supplier diversification, localization of production, and creation of safety stocks are used. It is useful to use opportunities to optimize the management of material resources through the use of modern economic and mathematical models that allow you to forecast the needs for material resources.

Modern approaches to managing material resources in the context of globalization are determined by the need to ensure efficiency, sustainability, and adaptability of activities through the use of integrated and adaptive management, information technologies, digitalization, modeling, intelligent resource management systems, and integrated management decision-making.

References:

1. Абушов, Т. (2023). Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 324*(6), 334–339. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-54

2. Фалович, В., Беш, В., Зелінський, С., & Капшій, Ю. (2024). Адаптація управління матеріальними потоками до вимог глобалізованих ланцюгів поставок. *Галицький економічний вісник, 91*(6). 150–155. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06.150

В.М. Собчишин, к.е.н., доцент,
О.М. Бритавченко, В.О. Бохоня, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЕФЕКТИВНУ СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах управління витратами значною мірою визначається господарською (проявляється у праві вибору організаційно-правової форми, виду діяльності, виробничої програми та ділових партнерів) та фінансовою самостійністю підприємств, у зв'язку з чим суттєво підвищується відповідальність керівників за прийняття управлінських рішень та їх наслідки. При цьому важливим чинником оптимізації витрат є людський ресурс, а саме рівень мотивації персоналу, який безпосередньо впливає на продуктивність праці, раціональність використання ресурсів та якість виконання виробничих процесів.

Для забезпечення ефективного менеджменту важливо організувати управління витратами за різними напрямами, зокрема за технологічними процесами (традиційними, інтенсивними тощо), центрами відповідальності, видами продукції та відповідальними особами. Такий підхід дає змогу комплексно оцінювати рівень витрат, визначати їх відповідність встановленим нормам й на цій основі формувати власну політику управління витратами із застосуванням дієвих методів та механізмів на всіх рівнях управління [1].

Система управління витратами традиційно орієнтується на планування, облік, аналіз й контроль витрат. Проте сучасні підходи передбачають інтеграцію HR-менеджменту в цей процес, що дозволяє розглядати персонал не лише як джерело витрат, а як актив, здатний забезпечити їх оптимізацію. Саме тому ефективна система мотивації працівників виступає одним із ключових інструментів управління витратами підприємства та ефективного управління ним.

Високий рівень зацікавленості та залученості працівників до виконання своїх обов'язків сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Ефективна система мотивації забезпечує орієнтацію персоналу на досягнення визначених цілей, сприяє розвитку професійних компетенцій та

підвищує рівень задоволеності працею [2].

Мотивація персоналу впливає на рівень витрат через низку взаємопов'язаних механізмів. Зокрема, зростання зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності забезпечує підвищення продуктивності праці, що, у свою чергу, сприяє зниженню витрат на одиницю продукції; мотивований персонал більш раціонально та відповідально використовує матеріальні ресурси, що дає змогу мінімізувати втрати, зменшити обсяги браку та скоротити непродуктивні витрати; ефективна система мотивації сприяє зниженню рівня плинності кадрів, що дозволяє оптимізувати витрати, пов'язані з підбором, навчанням і адаптацією працівників.

Важливу роль у процесі мотивація займає поєднання матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси та ін.) та нематеріальних (визнання досягнень, можливості професійного розвитку, кар'єрне зростання, формування сприятливого соціально-психологічного клімату тощо) стимулів.

Нині, особливе значення набуває впровадження сучасних HR-інструментів, серед яких системи оцінювання результативності праці, ключові показники ефективності (KPI), гнучкі системи винагороди та цифрові платформи управління персоналом які забезпечують прозорість оцінювання внеску кожного працівника у досягнення цілей підприємства та дозволяють узгодити інтереси персоналу з економічними результатами діяльності. Результативність управління витратами на основі мотивації персоналу значною мірою визначається комплексністю підходу до формування мотиваційної системи, її узгодженістю зі стратегічними цілями підприємства та врахуванням галузевих особливостей. Особливої актуальності це набуває для аграрних підприємств, діяльність яких істотно залежить від людського фактора, сезонного характеру виробництва та ефективності використання ресурсного потенціалу.

Таким чином, дієва система мотивації персоналу виступає важливим інструментом управління витратами підприємства а її реалізація сприяє зростанню продуктивності праці, скороченню непродуктивних витрат й забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Чичуліна К. В., Петровець О. С. Удосконалення системи управління витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка.* 2015. № 5. С. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4062

2. Павлюк М. Проєктування системи управління мотивацією персоналу підприємства. С. 74-81. URL: https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/db0887f5-45b4-484b-8748-0567d79951db/content

О.Г. Єсіна, ст. викладач
Одеський національний економічний університет

ЛІЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Малі та середні підприємства (МСП) відіграють важливу роль у розвитку економіки, забезпечуючи зайнятість населення та стимулюючи конкуренцію. Водночас їх ефективне функціонування значною мірою обмежується недостатнім доступом до фінансових ресурсів, що зумовлює потребу у використанні альтернативних інструментів фінансування.

Одним із таких інструментів є лізинг. В Україні цей механізм перебуває на стадії розвитку, тоді як у світовій практиці він вже сформувався як ефективний фінансовий інструмент підтримки бізнесу. У розвинених країнах лізинг широко застосовується для модернізації основних засобів і забезпечення доступу підприємств до інвестиційних ресурсів.

Фінансовий лізинг – це інструмент, що дозволяє підприємствам користуватися потрібним обладнанням, технікою чи транспортом, сплачуючи певну суму у вигляді регулярних платежів, але без необхідності повної купівлі об’єкта. Після завершення терміну угоди бізнес може або викупити обладнання, або повернути його лізинговій компанії та обрати нове [1].

Для реалізації лізингових програм підприємства залучають лізингові компанії, банки та інші фінансові установи, які забезпечують придбання й передачу обладнання у користування.

Лізинг як інструмент фінансування має низку вагомих переваг для малих та середніх підприємств. Насамперед він забезпечує доступність фінансових ресурсів, оскільки дозволяє використовувати необхідні основні засоби без значних початкових інвестицій. Важливою характеристикою є гнучкість умов, що проявляється у можливості формування індивідуального графіка платежів з урахуванням специфіки діяльності підприємства, зокрема сезонності бізнесу та його фінансових можливостей.

Крім того, лізинг створює податкові переваги, адже лізингові

платежі можуть бути віднесені до витрат підприємства, що сприяє оптимізації податкового навантаження. Не менш важливим є те, що використання лізингу дозволяє здійснювати регулярне оновлення техніки та обладнання без значних капітальних вкладень, що позитивно впливає на технологічний рівень і конкурентоспроможність підприємства. Додатковою перевагою виступає спрощена процедура отримання фінансування порівняно з банківським кредитуванням, зокрема за рахунок менш жорстких вимог до застави та фінансової історії суб'єкта господарювання [2].

При виборі джерела зовнішнього фінансування для МСП доцільно враховувати відмінності між лізингом і банківським кредитуванням. На відміну від кредиту, лізинг передбачає використання об'єкта фінансування як забезпечення угоди, що знижує вимоги до забезпечення та розширює доступ до фінансування для підприємств із обмеженими активами.

Важливою перевагою є також особливості податкового обліку: лізингові платежі повністю включаються до витрат підприємства, тоді як у разі кредитування – лише відсотки.

Зазначимо, що лізинг, поряд із суттєвими перевагами, характеризується й низкою обмежень, які можуть знижувати його ефективність для малих та середніх підприємств. Насамперед слід відзначити відносно високу загальну вартість фінансування порівняно з банківським кредитом, оскільки лізингові платежі включають додаткові витрати (комісії, страхування, обслуговування).

Суттєвим бар'єром на шляху масштабування лізингових операцій залишається низький рівень інформаційної обізнаності суб'єктів МСП. Крім того, підприємство не набуває повного права власності на об'єкт до завершення договору, що обмежує гнучкість управління активами та підвищує ризик їх втрати у разі порушення умов угоди. Додатковими факторами ризику є нестабільність нормативно-правового середовища та валютні коливання, особливо у випадку лізингу імпортного обладнання. Водночас обмежений доступ до лізингових послуг для новостворених або фінансово нестійких МСП звужує можливості широкого використання цього інструменту в практиці господарювання.

Попри наявні ризики та бар'єри, світовий ринок лізингу активно розвивається, і хоча в Україні його зростання менш динамічне, днак також спостерігається позитивна тенденція.

За даними [3], у 2025 році в рамках програм "Доступні кредити 5-7-9%" та "Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%" МСП уклали 3 035 лізингових угод з 22 уповноваженими лізингодавцями на загальну суму 106,8 млрд грн (станом на 29 грудня 2025 р.). Ці угоди доповнили 28 873 кредити на суму понад 360 млрд грн з початку програми, демонструючи зростання фінансування МСП. Переважна більшість угод укладається з юридичними особами (96%), що підтверджує вагому роль лізингу у фінансуванні підприємницької діяльності.

Отже, лізинг виступає важливим інструментом фінансового забезпечення діяльності МСП, особливо в умовах обмеженого доступу до кредитних ресурсів.

Водночас розвиток лізингу в Україні стримується низкою факторів, зокрема інституційними обмеженнями та фінансовими ризиками, що потребує вдосконалення регуляторного середовища та розширення доступу МСП до цього інструменту. Таким чином, подальше поширення лізингу, зокрема із використанням сучасних цифрових рішень, має значний потенціал для підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.

Список використаних джерел:

1. Агейкін, О. (2025). Фінансовий лізинг в Україні: переваги, недоліки та шляхи вдосконалення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (24), 199-206. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.20

2. Озадовський, О. (2025). Фінансовий лізинг як інструмент підтримки бізнесу в умовах економічної невизначеності в Україні. *Науковий вісник Полісся*, (2(29), 496–510. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-496-510

3. Підсумки-2025: Мінфін забезпечив високі показники євроінтеграції та фінансову стійкість держави. *Міністерство фінансів України.* URL: https://lnk.ua/IrNoe3BwL

А.С. Сербіна, асистент
Сумський національний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасна архітектура світової економіки зазнає фундаментальних трансформацій під впливом глобалізаційних викликів: від розриву логістичних ланцюгів до критичних кліматичних змін. Традиційна лінійна парадигма менеджменту

ресурсів («видобути використати утилізувати») вичерпала свій потенціал, створюючи ризики для економічної безпеки та екологічної стабільності. Актуальність теми зумовлена необхідністю переходу до інноваційних моделей управління, що інтегрують цілі сталого розвитку у стратегічне ядро організацій.

Інноваційне управління ресурсами виступає фундаментом для реалізації глобального порядку денного, забезпечуючи синергію між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Воно безпосередньо корелює з цілями щодо модернізації промисловості та інфраструктури, де ресурсна ефективність визначає життєздатність виробничих систем. Особливе значення має перегляд моделей відповідального споживання та виробництва, а також активне впровадження інструментів декарбонізації в межах боротьби зі зміною клімату. Успішна реалізація цих завдань можлива лише за умови перетворення ресурсного менеджменту з обслуговуючої функції на стратегічний драйвер сталого зростання.

В умовах сучасних глобальних трансформацій інноваційна парадигма управління ресурсами має базуватися на принципах адаптивності, циклічності та цифрової прозорості. Сталий розвиток перестає бути декларативною метою і перетворюється на механічну необхідність для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на світовому ринку. Майбутнє належить тим системам управління, які здатні генерувати високу економічну цінність, одночасно мінімізуючи антропогенне навантаження на довкілля та зміцнюючи стійкість бізнесу до зовнішніх шоків.

Перехід до сталого розвитку вимагає впровадження нових підходів до менеджменту. Доцільно виділити основні напрями розвитку як циркулярна парадигма переорієнтація з володіння ресурсом на управління його життєвим циклом. Такий підхід включає регенерацію систем, а також дизайн продуктів з урахуванням легкого розбирання та повторного використання. ESG-орієнтоване управління передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у систему оцінки ефективності використання ресурсів. У цьому контексті менеджмент ресурсів стає інструментом капіталізації бренду. Підхід управління на основі даних, який базується на використанні штучного інтелекту та Big Data для прогнозування попиту, оптимізації енергоспоживання та мінімізації втрат. Інноваційне управління ресурсами безпосередньо корелює з ЦСР 9

промисловість, інновації та інфраструктура, ЦСР 12 відповідальне споживання та виробництво та ЦСР 13 боротьба зі зміною клімату. Успішна реалізація цих цілей можлива лише за умови перетворення ресурсного менеджменту з обслуговуючої функції на стратегічний драйвер сталого зростання.

В умовах глобальних викликів інноваційна парадигма управління ресурсами має базуватися на принципах адаптивності, циклічності та цифрової прозорості. Сталий розвиток перестає бути декларативною метою і стає механічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Майбутнє належить тим системам управління, які здатні створювати економічну цінність, мінімізуючи антропогенне навантаження на довкілля.

Список використаних джерел:

1. Stoyanets N. Conceptual principles of managing the sustainable development of the agricultural sector of the economy in the condition of the international integration processes. *Development of management in the condition of the international integration processes.* [collective monograph] Edited by N. Stoyanets. Warsaw: RS Global Sp. z O. O., 2024. 265 p.: DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal/049

Р.В. Донченко, директор
ТОВ «АЛЬЯНС АГРО»,
К.О. Горбачова, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТИПОЛОГІЯ Й ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

Загальновідомо, що інноваційна стратегія визначає для підприємства довгостроковий напрям розвитку, орієнтований на передбачення змін у зовнішньому середовищі та впровадження нових, масштабних рішень. Вона орієнтована на зміцнення ринкових позицій і забезпечення сталого розвитку, виступає важливим інструментом досягнення стратегічних цілей і характеризується новизною як для самого підприємства, так і для галузі, ринку та споживачів [1, с. 84; 2, с. 147].

Інноваційні стратегії можна класифікувати за метою та ринковою позицією підприємства як сукупність підходів до створення, впровадження й використання нововведень для

досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку.

У класифікації інноваційних стратегій підприємства, з нашого погляду, слід зупинитися на таких основних видах:

- стратегія наступу (активна, лідерства) – орієнтована на завоювання нових ринків і досягнення технологічного лідерства через створення та комерціалізацію принципово нових продуктів і рішень. Така стратегія характерна для малих інноваційних підприємств і компаній-піонерів, які діють на засадах підприємницької конкуренції. Реалізація стратегії здійснюється через інтенсивні науково-дослідні й дослідно-конструкторські роботи, високий рівень інвестицій і готовність до ризику, а також потребує сильної науково-технічної бази, гнучкого управління та здатності швидко комерціалізувати інновації;

- стратегія захисту (оборонна) – спрямована на збереження вже зайнятих ринкових позицій і підтримання конкурентоспроможності. Особливістю цієї стратегії є постійне вдосконалення продуктів і процесів, а також значні інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Її реалізація базується на підтриманні якості, оптимізації витрат і постійному моніторингу конкурентів;

- імітаційна стратегія – полягає у запозиченні та адаптації вже існуючих інновацій. Використовується підприємствами, які не є першопрохідцями, але мають достатній ресурсний і технологічний потенціал для вдосконалення й ефективного впровадження інновацій, орієнтуючись на успішні приклади ринку. Важливими у реалізації стратегії є здатність швидко адаптувати інновації, зменшувати витрати та пропонувати конкурентні переваги (ціна, якість, сервіс);

- залежна стратегія – характерна для малих підприємств, що функціонують у тісній взаємодії з великими корпораціями. Так як стратегія ґрунтується на кооперації, трансфері технологій і виконанні допоміжних функцій у межах інноваційних ланцюгів створення вартості, то і реалізується вона через партнерство з великими компаніями;

- традиційна стратегія – полягає у поступовому вдосконаленні якості наявних продуктів без суттєвих інновацій. Така стратегія формується як реакція на зовнішні ринкові сигнали за умов стабільного попиту й невисокої конкуренції, а реалізується в напрямі підвищення якості, надійності й зниження витрат;

- стратегія «за нагодою» («ніші») – орієнтується на

використання окремих можливостей і вузьких сегментів ринку, найбільш поширена у малому бізнесі та сфері послуг. Основою її реалізації є глибоке розуміння потреб вузького сегмента та здатність оперативно змінювати пропозицію;

- змішана стратегія – передбачає поєднання різних типів стратегій залежно від напрямів діяльності, притаманна великим і транснаціональним компаніям, що працюють на різних ринках. У її реалізації характерною особливістю є складність координації та необхідність ефективного стратегічного управління.

Таким чином, вибір підприємством інноваційної стратегії зумовлюється комплексом факторів: станом і динамікою зовнішнього середовища, галузевою специфікою, номенклатурою й асортиментом продукції, етапами життєвого циклу товарів, здатністю здійснювати моніторинг науково-технічної інформації, а також рівнем науково-технічного й технологічного потенціалу. Успішність реалізації будь-якої інноваційної стратегії залежить від узгодженості цілей, ресурсного забезпечення, рівня інноваційного потенціалу та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Баган М. В., Діденко С. М., Дробязко А. О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Т. 8, № 4. С. 82–86. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-13

2. Олійник А. С., Щербула Є. В., Кривогуз М. О., Лазаренко М. Р., Горобець Д. В. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 144–152. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.144

Г.Г. Шамрицький, керівник
ФГ «Моя Земля 2015», ТОВ «Полтава Агро»

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ BANI-СВІТУ

Управління в умовах BANI-світу, що характеризується крихкістю, тривожністю, нелінійністю та неосяжністю, стає актуальним викликом для сучасних організацій [1]. Традиційні методи контролю та прогнозування виявляються безсилими перед обличчям системних збоїв та інформаційного хаосу.

Кожен з елементів BANI-середовища вимагає від менеджерів радикально нових підходів:

- «B» (brittle) – крихкість, ламкість, слабкість. Глобальна взаємозалежність сучасного світу трансформує локальні вразливості на системні ризики, що поширюються за принципом «ефекту доміно». Стан системної крихкості створює багаторівневі загрози: від фінансового краху окремих підприємств (на мікрорівні) та дестабілізації національних економік (на макрорівні) до руйнації міждержавних альянсів (мезорівень) і розгортання масштабних криз світового порядку (мегарівень). Таким чином, системи, що здаються міцними, можуть раптово зруйнуватися, що вимагає відмови від стратегій «єдиної точки ефективності», натомість актуалізуючи створення резервів, диверсифікацію та розвиток культури, де помилка сприймається як досвід, а не катастрофа.

- «A» (anxious) – тривожність, занепокоєння. Війна в Україні завдала відчутного удару по всіх ланках суспільного життя. Зупинка підприємств та руйнування інфраструктури спровокували ланцюгову реакцію: масове безробіття та різке зниження добробуту населення супроводжуються глибокою фіскальною кризою: неможливість підприємств функціонувати та реалізовувати продукцію призвела до розриву податкових надходжень. Це ставить під загрозу виплати в бюджетній сфері, проте найбільш критичним наслідком залишаються непоправні людські втрати та масштабні руйнування матеріальних активів.

Як наслідок, люди відчувають постійний стрес через непередбачуваність. Повертаючись до мікрорівня – рівня підприємств та організацій, в означеній ситуації лідери мають стати джерелом емпатії та психологічної безпеки. Важливою стає прозорість комунікацій, щоб знизити рівень дезінформації та паніки.

- «N» (non-linear) – нелінійність. У нелінійних системах спостерігається повна деструкція класичних причинно-наслідкових зв’язків: маленька подія може призвести до величезних змін, тоді як колосальні інвестиції ресурсів часто не приводять до очікуваних зрушень. Ця диспропорційність робить результати управлінських дій непередбачуваними та розірваними у часі й просторі. Очевидною стає доцільність відмови від довгострокового детального планування на користь ітеративних кроків, Agile методології, що зокрема передбачає швидке тестування гіпотез. Гнучкість та готовність до неочікуваних поворотів – важливий

управлінський вектор.

- «I» (incomprehensible) – незбагненність, незрозумілість. Стрімка трансформація парадигм та ідей вимагає від організацій граничної гнучкості. Висока інтенсивність змін унеможливлює статичне планування, перетворюючи здатність до миттєвого реагування на ключову компетенцію лідера. Інформаційний простір формує безліч даних, які все ж таки не вносять значної ясності. Вихід для менеджменту підприємства за таких умов, на нашу думку, полягає у розвитку інтуїції, використання AI для аналізу великих даних та орієнтації на цінності організації як на внутрішній компас.

Ці чинники роблять класичне стратегічне планування неактуальним, оскільки зв'язок між дією та результатом стає непередбачуваним. В таких умовах важливим є перехід до адаптивного управління, де головним ресурсом є не лише капітал, а життєстійкість персоналу та швидкість навчання організації (табл. 1).

Таблиця 1

Управлінські вектори підприємства, організації, що функціонують в умовах BANI-середовища [розроблено автором]

Характеристика	Вектор
Провідна ідея	Пошук шляху виживання та розвитку
Стиль лідерства	Емпатія, фасилітація, підтримка
Планування	Короткі спринти, сценарії «що якщо»
Комунікації	Створення сенсів та психологічний комфорт
Організаційна структура	Мережева, автономні команди

Управління в межах концепції BANI трансформує класичну роль менеджера, вимагаючи переходу від стратегій прогнозування до розвитку системної життєстійкості та антикрихкості. В умовах, коли локальна нестабільність через «ефект брижі» миттєво переростає у глобальні кризи, організації змушені відмовитися від пошуку єдиної точки ефективності на користь надмірності ресурсів, диверсифікації та гнучких Agile-структур. Оскільки нелінійність середовища розриває звичні причинно-наслідкові зв'язки, а інформаційна неосяжність робить дані малозрозумілими, ключовими інструментами стають ітеративні кроки, використання штучного інтелекту для аналізу великих масивів та орієнтація на внутрішні корпоративні цінності як на стабільний орієнтир. При цьому подолання тривожності персоналу, особливо в умовах воєнних викликів та інфраструктурної деструкції, перетворює

лідера на джерело емпатії та психологічної безпеки, де прозорість комунікацій і створення спільних сенсів стають важливішими за формальний контроль. Таким чином, сучасний менеджмент зміщує фокус із накопичення капіталу на швидкість організаційного навчання та мережеву автономність команд, що дозволяє не просто виживати, але й адаптивно розвиватися в хаотичному світовому устрої.

Список використаних джерел:

1. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21

В.С. Тютюнник, Є.В. Білокіз, здобувачі вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
К.С. Непочатова, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ, ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

Сучасний етап розвитку агропродовольчої сфери характеризується посиленням конкуренції, динамічністю бізнес-середовища та зростанням вимог до екологічної безпеки й ефективності використання ресурсів. У цих умовах особливої актуальності набуває формування інноваційної моделі управління аграрними підприємствами, здатної забезпечити їх стійкий розвиток, адаптивність і конкурентоспроможність.

Інноваційна модель управління підприємством розглядається як цілісна система принципів, методів і інструментів, спрямованих на впровадження нових технологій, управлінських рішень і організаційних підходів. Її ефективність значною мірою визначається рівнем розвитку компетентностей персоналу, які виступають основою генерування та реалізації інновацій. У сучасних умовах зростає значення таких компетентностей, як креативність, здатність до навчання, цифрова грамотність, системне мислення та управління змінами.

Важливим елементом інноваційної моделі є управління

інноваційно-інвестиційним потенціалом підприємства, який охоплює фінансові, матеріально-технічні, технологічні та інтелектуальні ресурси, спрямовані на забезпечення інноваційного розвитку [2-4; 8]. Ефективне використання цього потенціалу передбачає формування інвестиційної стратегії, залучення зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування, а також оптимізацію структури ресурсів з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

У контексті сучасних викликів особливого значення набуває екологоорієнтоване управління, яке передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку в усі аспекти діяльності підприємства. Це включає раціональне використання природних ресурсів, впровадження екологічно безпечних технологій, мінімізацію негативного впливу на довкілля та підвищення рівня екологічної відповідальності бізнесу [1; 5-7]. Екологічна орієнтація не лише сприяє дотриманню нормативних вимог, але й формує додаткові конкурентні переваги підприємства.

Інтеграція розвитку компетентностей персоналу, управління інноваційно-інвестиційним потенціалом та екологічної орієнтації забезпечує формування синергетичного ефекту, що проявляється у підвищенні ефективності управління, зростанні інноваційної активності та зміцненні конкурентних позицій підприємства. Такий підхід дозволяє створити гнучку та адаптивну систему управління, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, формування інноваційної моделі управління аграрним підприємством на засадах розвитку компетентностей персоналу, ефективного використання інноваційно-інвестиційного потенціалу та екологічної орієнтації є важливою передумовою забезпечення його сталого розвитку. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств агропродовольчої сфери, їх інноваційності та конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Таким чином, інтеграція КСВ та управління виробничим потенціалом у систему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є важливою передумовою його ефективного функціонування в умовах цифровізації. Реалізація такого підходу сприяє формуванню адаптивної, інноваційно орієнтованої моделі розвитку підприємства, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкість у динамічному цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича, Т. В., & Сергієнко, С. С. (2026). *Адаптивне стратегування інноваційного менеджменту в проєктах сталого розвитку інвестиційно-ресурсного потенціалу аграрних підприємств* (монографія). Полтавський державний аграрний університет. Астрая. https://doi.org/10.32782/1773044565
2. Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., Пархоменко, О. П., & Солод, О. В. (2021). Еколого-економічна ефективність інноваційності інтенсивного вирощування агрокультур в умовах глобалізації, цифровізації та формування ринку землі. *Український журнал прикладної економіки, 6*(3), 25–31.
3. Мартинюк, М. П., Олійник, А. С., Лебедєва, Н. А., & Большакова, Є. Л. (2024). Інноваційно-орієнтований менеджмент в політиці сталого землекористування підприємств агропродовольчої сфери економіки. *Агросвіт, (4)*, 72–79.
4. Олійник, А., Сахацький, М., & Большакова, Є. (2023). Безпекове управління земельноресурсним потенціалом аграрних підприємств при впровадженні інноваційних стратегій. *Journal of Innovations and Sustainability, 7*(4), 13. https://doi.org/10.51599/is.2023.07.04.13
5. Чернікова, Н. М., Жадан, О. А., & Пінченко, О. С. (2025). Управління компетентностями персоналу підприємства в умовах цифрових змін. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси», (3)*, 3–11.
6. Chukurna, O., Nitsenko, V., Tyukhtenko, N., Lomonosova, O., Zhartay, Z., & Dobrovolskyi, V. (2022). Substantiation of the green approach in the formation of a sustainable system of ecological logistics. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, (1)*, 76–82. https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-1/076
7. Petrychenko, V., Petrychenko, O., Fedoryshyna, L., Kravchuk, O., Korniichuk, O., & Nitsenko, V. (2022). Agricultural production in Ukraine: Ecological challenges and impact on the quality of life. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 4*(45), 374–384. https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3782
8. Yeremenko, A., Kolesnyk, T., Babaiev, D., Serdiuk, O., Sherstiuk, O., & Hnatenko, I. (2025). Financial management of startups in the formation of international cluster business structures as a security strategy for innovation of territorial communities. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 6*(65), 626–636. https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.5080

M.V. Bohoslovska, higher education student
State University of Trade and Economics

STRATEGIC RESOURCE MANAGEMENT: DIVERSIFICATION AS A SECURITY TOOL AMID GLOBAL CHALLENGES

For the past three decades, the primary objective of strategic management was the pursuit of "absolute efficiency." Influenced by the Lean philosophy and Just-in-Time (JIT) inventory models, multinational

corporations (MNCs) optimized their resource bases to minimize costs and eliminate redundancies. However, the mid-2020s have ushered in an era of "polycrisis" - a convergence of geopolitical tensions, climate-driven disruptions, and rapid technological shifts. Now, the traditional management focus on cost-cutting has proven to be a strategic liability. The globalized economy of today's world demands a shift from Efficiency to Resilience. Strategic resource management must now be viewed not just as an operational task, but as a fundamental pillar of firm's security. Diversification (of suppliers, geography, and technology) has emerged as the primary instrument to mitigate these unprecedented global risks.

To understand why diversification is a strategic necessity, we must look at the Resource-Based View (RBV) of the firm. A firm's competitive advantage is based on resources that meet the VRIO criteria: Value, Rarity, Imitability, and Organization [1]. Historically, "Rarity" was an inherent quality of the resource itself (e.g. a rare mineral). Today, however, rarity is increasingly defined by geopolitical access. A resource might be physically abundant, but if it is concentrated in a single, politically unstable region, it becomes "strategically rare" and vulnerable. Effective strategic management now requires an "O" (Organization) that is able to manage decentralized resource base. By diversifying sources, a firm ensures that its "Value" is not held hostage by a single point of failure, thereby sustaining its competitive advantage in a fragmented world. One of the most significant global challenges in 2026 is the weaponization of trade. Resource management is no longer a neutral economic activity; it is deeply embedded in foreign policy. This has led to the emergence of "Friend-shoring" - the strategic practice of relocating supply chains to countries that share similar political values and security alliances. From a management perspective, friend-shoring is a form of Risk Hedging. While sourcing from a "friendly" nation might be more expensive than the lowest-cost global provider, it minimizes the risk of sudden sanctions, export bans, or diplomatic blockades. Strategic managers are now utilizing PESTEL analysis (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal) with a much heavier weight on the "Political" and "Legal" quadrants to determine where their critical resources should originate.

The transition toward diversification requires a fundamental change in operational strategy. The Just-in-Time model, which relied on perfectly synchronized global logistics, is being replaced by Just-in-Case model:

1. Strategic Buffering: managers are now building physical

stockpiles of critical components. While this increases "carrying costs" on the balance sheet, it acts as a shock absorber against global logistics volatility.

2. Multi-Sourcing: the "China Plus One" strategy has become the gold standard. Companies maintain their primary manufacturing hubs but establish secondary, fully functional resource bases in regions like Southeast Asia or Latin America.

3. Near-shoring: by moving production closer to the final consumer, companies reduce their exposure to maritime shipping risks (such as the recent disruptions in the Red Sea and the Suez Canal) and decrease their carbon footprint, aligning with global ESG (Environmental, Social, and Governance) standards.

Managing a diversified, multi-country resource base is infinitely more complex than managing a single-source chain. This complexity is being managed through digital transformation. Strategic management in 2026 utilizes AI-driven Predictive Analytics to monitor the global resource flow in real-time. Digital twins of supply chains allow managers to run "What-If" simulations: “What happens to our production if a port in Ningbo closes?” or “How will a new carbon tax in the EU affect our logistics costs?”. Information has become a "meta-resource" - the resource that allows all other resources to be managed effectively. Without digital integration, diversification would lead to chaotic costs, but with it, diversification becomes a streamlined, agile competitive edge.

The era of "globalization at any cost" has ended, replaced by an era of "strategic autonomy." For the modern manager, diversification is the ultimate tool for navigating a world defined by uncertainty. Strategic resource management in 2026 is no longer about finding the cheapest supplier; it is about building a robust, flexible, and ethically responsible system. By integrating academic frameworks like RBV with modern geopolitical strategies like friend-shoring and digital coordination, organizations can turn global challenges into opportunities for growth. In the final analysis, the most successful firms will not be those with the lowest costs, but those with the most resilient and diversified foundations.

References:

1. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99 - 120.

2. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. International Journal of Logistics Management. 2004. Vol. 15, No. 2. P. 1 - 13.

3. Geoeconomic Fragmentation: Fear and Policy: International Monetary Fund Report. 2024. URL: https://www.imf.org/ (Accessed: 12.04.2026).

4. McKinsey & Company. Beyond Cost: The New Era of Supply Chain Security. 2025. URL: https://www.mckinsey.com/ (Accessed: 15.04.2026).
5. The Global Risks Report 2026: WEF Publications. World Economic Forum, 2026. URL: https://www.weforum.org/ (Accessed: 14.04.2026).

А.О. Тютченко, О.Є. Скиба, А.Ю. Коток, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНІ ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА

Наразі світова економіка увійшла в фазу тривалої турбулентності, яка суттєво ускладнила функціонування суб'єктів господарювання. Однак для України ключовим переломним фактором стала ескалація воєнних дій та запровадження режиму воєнного стану, що трансформувало характер економічних ризиків із переважно ринкових і фінансових у комплексні – включно з безпековими, логістичними та інституційними.

В умовах воєнного стану суб'єкти господарювання функціонують у середовищі надвисокої невизначеності, яка характеризується руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням ланцюгів постачання, релокацією бізнесу, дефіцитом трудових ресурсів, обмеженням доступу до фінансування та різким коливанням попиту. Додатковим фактором є підвищена регуляторна нестабільність, зумовлена необхідністю оперативного державного реагування на воєнні виклики. За таких умов традиційні підходи до стратегічного планування втрачають свою ефективність, оскільки горизонт прогнозування істотно звужується, а управлінські рішення мають прийматися в режимі реального часу. Відповідно, зростає значення адаптивного та кризово-орієнтованого управління, яке базується на швидкому коригуванні цілей і ресурсного забезпечення. У даному контексті особливої ваги набуває переосмислення системи антикризового управління підприємством. Ключовим фактором забезпечення стійкості виступає не лише наявність стратегії розвитку, а її здатність до гнучкої трансформації відповідно до змін безпекового та економічного середовища [1; 6].

Сучасна стратегія розвитку підприємства в умовах воєнного стану повинна виконувати подвійне завдання [3; 5]:

– забезпечення базової операційної стійкості та збереження життєздатності бізнесу;

– формування передумов для післявоєнного відновлення, модернізації та інтеграції у глобальні ринки.

У цьому контексті стійкість суб'єктів господарювання визначається сукупністю взаємопов'язаних факторів, серед яких ключовими є [1-2; 4]:

1) адаптивність організаційної структури, включно з можливістю швидкої релокації або реструктуризації бізнес-процесів;

2) ефективне управління ризиками, з особливим акцентом на воєнні, логістичні та фінансові ризики;

3) диверсифікація постачання та ринків збуту для мінімізації залежності від окремих територій або контрагентів;

4) фінансова стійкість, що передбачає наявність резервів ліквідності та доступ до альтернативних джерел фінансування;

5) гнучкість кадрової політики, включно з дистанційними форматами роботи та перерозподілом функцій;

6) цифровізація бізнес-процесів, як інструмент забезпечення безперервності діяльності в умовах фізичних обмежень;

7) інституційна взаємодія з державою та міжнародними партнерами, зокрема у сфері грантової та гуманітарної підтримки.

Важливо підкреслити, що стратегія розвитку в умовах воєнного стану набуває характеру сценарного управління, де підприємство одночасно готує декілька варіантів розвитку подій – від стабілізаційного до кризового, що дозволяє забезпечити мінімізацію втрат і збереження управлінської керованості навіть у випадку різкого погіршення зовнішнього середовища.

Таким чином, в умовах воєнного стану стійкість підприємств визначається не стільки їх ресурсним потенціалом, скільки здатністю до швидкої адаптації, стратегічної гнучкості та ефективного управління багаторівневими ризиками. Саме ці характеристики формують основу економічної витривалості бізнесу та його спроможності до подальшого відновлення і розвитку.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т.В. Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу : монографія. Полтава : ПП «Астрая», 2025. 300 с. DOI: https://doi.org/10.51500/8466-56-5.

2. Воронько-Невіднича Т.В., Гаращенко В.О., Титаренко К.О. Особливості

управління результативністю підприємства за сучасних умов. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3 (26). С. 116–122. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-26-2020.

3. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Сніжченко А.В., Пустовар О.О., Демчук Є.І. Сучасні концепції стратегування як драйвер і потенціал трансформації аграрного сектору до сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 350 (1). С. 384-392. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-52

4. Гармаш Р. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*, 2023. № 17. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/200.

5. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). P. 166–179. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916.

6. Черних О.В., Воронько-Невіднича Т.В. Застосування концепції резильєнтності для забезпечення функціонування підприємств агропродовольчої сфери у повоєнний період. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи*: Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма), ПДАУ, 15 лютого 2023 року. 352 с. С. 50-52.

СЕКЦІЯ 3
HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

O. Trokhymets, Dr.Sc., professor
Katowice Business University, Poland,
V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine,
M. Ruprich, PhD, professor, MBA
Katowice Business University, Poland

CULTURAL INTELLIGENCE IN INTERNATIONAL BUSINESS NEGOTIATIONS: A MANAGERIAL PERSPECTIVE IN THE GLOBAL ECONOMY

The contemporary global business environment places fundamentally new demands on the managerial competencies of executives engaged in international activity. As globalization intensifies, cross-border business negotiations have become one of the primary instruments for building strategic partnerships, entering new markets, and sustaining competitive advantage. Tellingly, over 70% of international mergers and acquisitions fail due to cultural incompatibility rather than financial or strategic misalignment [7]. Cultural differences between negotiating parties thus emerge as one of the most consequential factors shaping negotiation outcomes.

Cultural Intelligence (CQ) – the capacity to function effectively across culturally diverse settings – has taken on strategic importance for managers involved in international negotiations. IKEA's entry into the Japanese market offers a instructive illustration: the Swedish company's preference for direct communication and minimalist design initially failed to resonate with Japanese consumers and business partners, ultimately compelling the firm to adapt not only its product offering but also its negotiating approach with local distributors [1]. Unlike general emotional intelligence, CQ encompasses specific cognitive, motivational, and behavioural components that enable individuals to adjust to unfamiliar cultural contexts and reach workable solutions under conditions of intercultural uncertainty [3].

Cultural differences manifest across several distinct dimensions of

the negotiation process. Communication style is perhaps the most visible: negotiators from high-context cultures – Japan, China, and much of the Middle East – rely heavily on non-verbal cues, implicit meaning, and the gradual cultivation of trust, whereas their counterparts from low-context cultures such as the United States, Germany, and Scandinavia favour direct, explicit, results-oriented exchange [2]. A classic example is the Japanese use of *hai* – a word that signals attentiveness rather than agreement, a distinction that has derailed many negotiations with Western partners who took it at face value. Attitudes toward time, hierarchy, and the balance between individual and collective interests differ no less sharply. In Chinese business culture, the concept of *guanxi* – a web of personal relationships and reciprocal obligations – is an essential precondition for any serious commercial discussion, requiring foreign partners to invest considerable time in relationship-building before substantive issues are even raised [5].

Managers with well-developed CQ demonstrate a reliable capacity to recognise these differences, recalibrate their negotiating style accordingly, and identify mutually acceptable solutions even in demanding intercultural situations. Particularly valuable in this regard is the ability to engage in cultural frame-switching – shifting fluidly between different cultural logics depending on the partner at the table [6]. Google's expansion into Middle Eastern markets offers a compelling corporate example: the company deliberately assembled negotiating teams from managers who had undergone specialist cross-cultural training, an approach that measurably shortened negotiation cycles and improved partner satisfaction [1]. The research literature consistently shows that CQ correlates positively with negotiation success, the degree of mutual trust between parties, and the long-term durability of agreements reached.

Digital transformation has reshaped the landscape of international negotiation, with hybrid formats – combining in-person and online interaction – now the norm rather than the exception. The COVID-19 pandemic accelerated this shift dramatically: according to McKinsey, more than 80% of companies moved their international negotiations online, generating fresh challenges for managerial CQ, since video-based communication significantly curtails access to non-verbal signals and makes the establishment of interpersonal trust considerably harder [4]. At the same time, digital tools have expanded the possibilities for pre-negotiation preparation – platforms such as Hofstede Insights and cultural

modules embedded in corporate LMS systems allow managers to study the cultural profile of prospective partners in advance and rehearse negotiation scenarios before entering the room [7].

From a managerial standpoint, cultivating CQ across the workforce is a strategic priority for any organization with significant international activity. Companies such as Siemens and Nestlé have made sustained investment in cross-cultural management development a core element of their global strategy – through training programmes, international rotation schemes, and the deliberate construction of multicultural negotiating teams – and the impact on partnership effectiveness and global reach is directly traceable [3].

Cultural intelligence, in sum, is a foundational managerial competency in a globalized economy, one that directly shapes the outcomes of international business negotiations. The capacity to recognize cultural difference, read cross-cultural signals accurately, and build trust across national boundaries has become a source of genuine competitive advantage. As globalization deepens and the digital dimension of international business continues to expand, the role of CQ in negotiation management will only grow in significance.

References:

1. Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). *Handbook of Cultural Intelligence.* Routledge.
2. Čuhlová, R., & Demel, J. (2024). From diverse perspectives to unified agreements: Intercultural negotiation dynamics in the digital age. *Journal of Business & Industrial Marketing.*
3. Earley, P.C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures.* Stanford University Press.
4. Hammami, H. (2025). Intercultural negotiation strategies: Enhancing e-business performance through cultural intelligence and trust building. *Academy of Marketing Studies Journal, 29*(S2), 1–10.
5. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences.* Sage Publications.
6. Khakhar, P., Rammal, H. G., & Pereira, V. (2023). Biculturals in international business negotiations. *Journal of Organizational Change Management, 36*(1), 180–194.
7. Salacuse, J.W. (2015). *The Global Negotiator.* Palgrave Macmillan.

А.В. Бардась, д.е.н., професор,
К.В. Кошелюк, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РОБОТІ РОЗПОДІЛЕНИХ КОМАНД: СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ

Глобалізація ринку праці, розвиток хмарних технологій та зміна парадигми організації робочих процесів зумовили стрімке поширення розподілених (дистанційних та гібридних) команд. У таких умовах комунікаційний менеджмент перестає бути допоміжною функцією та трансформується в ключовий фактор операційної ефективності, утримання талантів та досягнення стратегічних цілей [1].

Розподілені команди функціонують у умовах просторово-часової децентралізації, що вимагає переходу від інтуїтивної, синхронної комунікації до структурованої, архітектурно обґрунтованої моделі обміну інформацією. Цифрові інструменти виступають не лише каналами зв'язку, а й інфраструктурою довіри, прозорості та узгодженості дій. Ключовим елементом комунікаційного менеджменту стає проєктування «карти потоків»: визначення каналів для різних типів повідомлень (оперативні, стратегічні, документаційні, соціальні), встановлення SLA на відповіді, розмежування синхронних та асинхронних форматів. Досвід компаній, що перейшли на remote-first модель, свідчить, що відсутність чітких комунікаційних протоколів призводить до дублювання завдань, втрати контексту та зростання когнітивного навантаження. Ефективний менеджмент комунікацій у розподілених середовищах базується на трьох стовпах: стандартизації форматів, централізації знань та культурі відповідальності за якість повідомлень. Без цих умов навіть найсучасніший стек технологій перетворюється на джерело інформаційного шуму [2].

Сучасний ринок пропонує широкий спектр цифрових рішень для комунікаційного менеджменту, які доцільно класифікувати за функціональним призначенням: мессенджери та корпоративні хаби (Slack, Microsoft Teams, Mattermost), платформи управління

завданнями та проектами (Jira, Asana, ClickUp, Linear), інструменти спільної роботи з документацією (Notion, Confluence, Google Workspace), візуально-коллабораційні середовища (Miro, FigJam, FigJam), а також сервіси відеоконференцій та запису зустрічей (Zoom, Google Meet, Loom, tl;dv). Критеріями вибору мають стати не лише вартість ліцензій, а й рівень інтегрованості через API, підтримка шифрування даних, масштабованість, UX для нетехнічних користувачів та відповідність вимогам GDPR/кібербезпеки. Критичним викликом залишається «tool sprawl» – неконтрольоване розростання кількості сервісів, що призводить до фрагментації інформації та зниження продуктивності. Оптимальною практикою вважається консолідація навколо «єдиного джерела правди» (Single Source of Truth), налаштування автоматизованих тригерів (Zapier, Make, n8n) та впровадження внутрішніх гайдлайнів використання інструментів з чітким описом: де, коли, у якому форматі та з якою метою комунікувати [3].

Впровадження цифрових комунікаційних інструментів супроводжується низкою системних ризиків: часові пояси ускладнюють синхронну координацію, культурні відмінності впливають на стиль зворотного зв'язку, а надмірна доступність провокує цифрове вигорання. Додатковою загрозою є кібербезпека: фішинг, витік конфіденційних даних через неконтрольовані сторонні інтеграції, несанкціонований доступ до корпоративних просторів. Оптимізація комунікаційних процесів вимагає переходу до культури «async-first», де пріоритетом стає якісна документація, структуровані оновлення статусів та мінімізація зустрічей без чіткої порядку денного. Лідери розподілених команд мають виконувати роль фасилітаторів: моделювати комунікаційні норми, впроваджувати регулярні ретроспективи, забезпечувати психологічну безпеку та навчати персонал цифровій гігієні. Для оцінки ефективності доцільно використовувати метрики: середній час відповіді (time-to-response), індекс ефективності зустрічей, рівень адаптації інструментів (adoption rate), а також eNPS з акцентом на комунікаційну складову. Майбутній розвиток галузі пов'язаний із інтеграцією ШІ-асистентів для автоматизації нотаток, пріоритезації повідомлень, предиктивної аналітики конфліктів та персоналізації навчальних треків з цифрової грамотності [4].

Цифрові інструменти комунікаційного менеджменту є

необхідною, але недостатньою умовою ефективної роботи розподілених команд. Їхня цінність реалізується лише за умови системного підходу: проєктування комунікаційної архітектури, консолідації технологічного стеку, впровадження чітких протоколів та формування культури асинхронної взаємодії. Пріоритетними напрямами мають стати: мінімізація фрагментації інструментів, інтеграція ШІ для рутинних операцій, забезпечення кіберстійкості та безперервний розвиток цифрової компетентності персоналу. Подальші дослідження доцільно зосередити на довгостроковому впливі комунікаційних цифрових практик на утримання кадрів, інноваційний потенціал команд та метрики бізнес-результатів. Лише баланс між технологічною інфраструктурою, процесною дисципліною та людським виміром дозволить розподіленим командам реалізувати свій повний потенціал у динамічному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Hermansyah, S., Faradillah, N. (2025). Digital Collaboration in Distributed Teams: Innovation, Productivity, and Global Perspectives. Novatio. *Journal of Management Technology and Innovation*, 3(1), 1–12. https://journal.idscipub.com/summa
2. Мамедова, Ф.А., Абдуллаєва, Н.К. (2025). Роль комунікації та співпраці в управлінні бізнесом. *Економіка транспортного комплексу,* (45), 196. https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.196
3. Васьків Р., Веретеннікова Н. (2024). Інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проєктних команд. *Інформаційні системи та мережі.* Т. 15. 357–369. https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357
4. Смоляк Ю.Ю., Холодницька А.В., (2025). Ефективність використання дистанційних комунікацій та діджиталізації в управлінні підприємством. *Економічний простір*, 200. https://doi.org/10.30838/EP.200.102-106

А.П. Безхлібна, д.е.н., професор,
Є.Г. Ганзін, здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ТУРИСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ

Мотивація персоналу виступає ключовим чинником успішного функціонування туристичної компанії в умовах сучасної конкурентної економіки. Працівники туристичного бізнесу безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів і, як

наслідок, на репутацію компанії. Сучасні підходи до мотивації персоналу спрямовані на забезпечення не лише економічної вигоди, але й задоволення потреб співробітників у професійному зростанні та комфорті роботи. Мотивація персоналу – це сукупність причин і стимулів, що спонукають працівників до продуктивної діяльності. Класичні теорії мотивації, такі як піраміда потреб Маслоу або теорія двох факторів Герцберга, заклали основу для розуміння мотиваційних механізмів [1]. Водночас сучасні підходи розглядають мотивацію як комплексний процес, що включає матеріальні й нематеріальні стимули, корпоративну культуру, можливість кар'єрного росту та гнучкі умови праці. У туристичному секторі працівники особливо цінують гнучкість графіка, можливість участі в тренінгах і навчальних програмах, а також визнання їхнього внеску в успіх компанії. Тому мотиваційна політика має бути адаптованою саме до потреб людей, які працюють у сфері обслуговування та туризму.

Економічні стимули виступають прямими матеріальними винагородами, що спонукають працівників до продуктивної праці. У туристичних компаніях до таких стимулів належать заробітна плата, премії за виконання плану, бонуси за якісне обслуговування клієнтів та участь у прибутках фірми. Гнучка система преміювання дозволяє не лише винагороджувати кращих працівників, але й створювати здорову конкуренцію в колективі. Матеріальна мотивація повинна бути прозорою й передбачуваною, щоб працівники чітко розуміли, які критерії впливають на розмір їхнього доходу. Проте надмірна орієнтація виключно на економічні стимули може призвести до зниження внутрішньої мотивації та творчого підходу до роботи.

Нематеріальна мотивація охоплює психологічні, соціальні та культурні чинники, що стимулюють працівника до ефективної роботи. У туристичних компаніях до таких стимулів належать визнання заслуг працівників, похвала з боку керівництва, участь у престижних проектах та можливість професійного розвитку. Соціальні стимули включають участь у командних заходах, корпоративних виїздах та навчальних сесіях [2]. Психологічний комфорт на робочому місці та підтримка колег сприяють формуванню лояльності працівників до компанії. Такий підхід дозволяє працівникам відчувати цінність свого внеску і підвищує загальний рівень задоволеності роботою [3].

Сучасні туристичні фірми активно впроваджують інноваційні інструменти мотивації, зокрема цифрові платформи для зворотного зв'язку, гейміфікацію робочих процесів, систему внутрішніх рейтингів. Ці методи створюють інтерактивну систему оцінки та стимулювання працівників. Використання мобільних додатків для щоденного оцінювання результатів або отримання зворотного зв'язку від клієнтів у реальному часі підвищує мотивацію персоналу через персоналізовані рекомендації та оцінки [4]. Такі підходи дозволяють компаніям ефективніше взаємодіяти зі своїм персоналом і швидко реагувати на потреби працівників, одночасно підвищуючи якість обслуговування клієнтів.

Отже, сучасні підходи до мотивації персоналу у туристичній компанії базуються на збалансуванні економічних і нематеріальних стимулів, увазі до потреб працівників, впровадженні інноваційних інструментів та формуванні сприятливої корпоративної культури [5]. Ефективна мотивація сприяє підвищенню задоволеності працівників, зростанню якості обслуговування клієнтів і конкурентоспроможності туристичної фірми на ринку.

Список використаних джерел:

1. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page. London / Philadelphia: Kogan Page Ltd, 2014. 1062 с. ISBN: 9780749469641.

2. Lussier, R. N., & Hendon, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development. SAGE Publications. London: SAGE Publications, 2021. 696 с. ISBN: 9781544396866.

3. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management. Pearson. Harlow: Pearson, 2021. 624 с. ISBN: 9781292340883.

4. Безхлібна А.П., Тесля В.Ф. Особливості організації туристичного бізнесу в сучасних умовах в Україні. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 26-27 листопада, Харків. Харків : НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2024. Ч. 1. С. 71.

5. Мамотенко Д.Ю., Безхлібна А.П., Гресь-Євреінова С.В. Ризики та економічна безпека туристичних підприємств: навч. посібн. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 244 с.

З.Б. Живко, д.е.н., професор
Українська державна льотна академія, м. Кропивницький,
К.І. Курейкін, А.Р. Серафим, здобувачі вищої освіти
Львівський інститут менеджменту

КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища: воєнні виклики, цифровізація, глобалізація та швидкі технологічні зміни. У цих реаліях традиційна ієрархічна модель управління поступово замінюється командно-орієнтованою. Командний менеджмент стає ключовим елементом ефективної організації роботи менеджменту, оскільки забезпечує синергію зусиль, швидке прийняття рішень і підвищення адаптивності організації [1-5].

Командний менеджмент розглядається як процес формування, розвитку та керівництва командами для досягнення спільних цілей, а організація роботи менеджменту – як система розподілу повноважень, комунікацій, координації та контролю управлінських процесів. Інтеграція цих двох понять дозволяє переходити від індивідуального до колективного управління, що особливо актуально для українських підприємств під час воєнного стану та повоєнного відновлення. Метою тез є наукове обґрунтування взаємозв'язку командного менеджменту та організації роботи менеджменту, а також визначення практичних механізмів їх ефективного поєднання.

Командний менеджмент – це процес формування, розвитку та керівництва командами в організації для досягнення спільних цілей. Він охоплює створення ефективної командної взаємодії, управління груповою динамікою, розвиток довіри та спільної відповідальності. Науковці виділяють ключові характеристики ефективної команди: чіткі цілі, взаємодоповнювальні навички учасників, спільна відповідальність, високий рівень комунікації та довіри. У сучасних умовах командний менеджмент еволюціонує від класичних моделей (Тукмана: forming – storming – norming – performing) до адаптивних підходів, таких як agile-команди та самоорганізовані команди.

Особливої актуальності набуває управління

багатонаціональними та креативними командами, де виникають виклики міжкультурної комунікації та інноваційної діяльності. Командний менеджмент сприяє підвищенню інноваційного потенціалу підприємства, зниженню опору змінам і формуванню організаційної культури, орієнтованої на результат і співпрацю.

Організація роботи менеджменту – це система заходів щодо раціонального розподілу управлінських функцій, повноважень і відповідальності, налагодження комунікаційних потоків, координації діяльності та контролю за виконанням завдань. Вона включає структурну організацію (горизонтальну та вертикальну), процеси делегування та механізми мотивації.

У сучасних умовах організація роботи менеджменту стикається з викликами: децентралізація прийняття рішень, перехід до дистанційної та гібридної роботи, необхідність швидкої адаптації до кризових ситуацій. Традиційна бюрократична структура поступається місцем гнучким організаційним формам (матричним, проектним, мережевим), де ключову роль відіграє саме командна взаємодія.

Науково обґрунтовано, що ефективна організація роботи менеджменту підвищує оперативність управління, знижує адміністративні витрати та сприяє кращому використанню людського капіталу.

Командний менеджмент і організація роботи менеджменту є взаємодоповнюючими елементами сучасної управлінської системи. Командний підхід радикально змінює організацію роботи менеджменту (рис. 1):

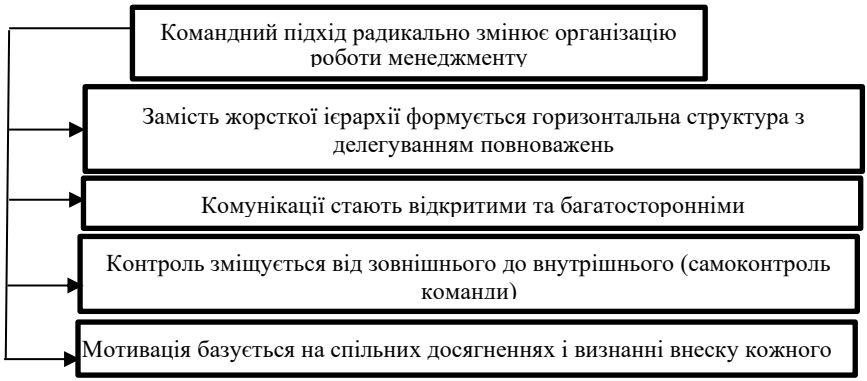

Рис. 1. Командний менеджмент і організація роботи менеджменту

Наукові дослідження підтверджують, що інтеграція командного менеджменту в організацію роботи менеджменту підвищує ефективність підприємства на 20–30 % за рахунок синергетичного ефекту, кращої адаптивності та зниження кадрових ризиків. Особливо це проявляється в умовах воєнного стану, де команди демонструють вищу стійкість і швидкість реагування на кризи. Практичні механізми поєднання включають: впровадження agile-методологій, формування крос-функціональних команд, розвиток лідерських компетенцій менеджерів як фасилітаторів командної роботи, використання цифрових інструментів для колаборації (Microsoft Teams, Slack, Trello тощо).

Для ефективної інтеграції командного менеджменту в організацію роботи менеджменту рекомендується:

1. Розробити систему формування та розвитку команд (асесмент-центри, тімбілдинг, навчання).
2. Перебудувати організаційну структуру на проектно-командну основу.
3. Впровадити інструменти оцінки ефективності командної роботи (KPI команди, 360-градусна оцінка).
4. Розвивати культуру довіри та психологічної безпеки в командах.
5. Використовувати сучасні технології для підтримки дистанційної командної взаємодії.

У воєнний і поствоєнний період пріоритетними стають резилієнтні команди, здатні працювати в умовах невизначеності. Підприємства, які успішно поєднують командний менеджмент з сучасною організацією роботи менеджменту, демонструють вищу конкурентоспроможність і стійкість до зовнішніх шоків.

Командний менеджмент є невід'ємною складовою сучасної організації роботи менеджменту. Їх інтеграція дозволяє формувати гнучку, адаптивну та ефективну систему управління, яка відповідає викликам цифрової економіки та кризових умов. Наукове обґрунтування показує, що такий підхід сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та стійкості підприємств.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних моделей оцінки ефективності командного менеджменту в українських реаліях та вивчення впливу воєнних факторів на командну динаміку.

Список використаних джерел:

1. Власенко Т. О. Командний менеджмент в організації / Т. О. Власенко // Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. 2024. № 2. С. 45-56.

2. Мазник Л. Управління багатонаціональними командами на підприємствах України в умовах глобалізації та воєнних викликів / Л. Мазник // Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-77 (дата звернення: 14.04.2026).

3. Живко З.Б., Бойко О.Т. Командний менеджмент персоналу як чинник забезпечення соціально-економічної безпеки бізнесу. Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»): журнал. 2025. № 9(19) 2025. С. 434-445. (1103с.). DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-434-445

4. Масленніков Є. І. Управління креативними командами на підприємстві як чинник підвищення інноваційного потенціалу / Є. І. Масленніков // Науковий вісник Київського міжнародного університету. Серія: Економіка. 2025. № 1. С. 112-120.

5. Лавриненко С. Ефективний менеджмент і комунікації як відповідь на виклики воєнного часу / С. Лавриненко // Economic space. 2026. № 1. С. 78-85.

М.В. Зось-Кіор, д.е.н., професор,
І.С. Пилипенко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет,
І.С. Цуркан, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У сучасних умовах розвитку економіки та глобалізації важливу роль у діяльності підприємств відіграє комунікативний менеджмент. Ефективна система комунікацій забезпечує своєчасний обмін інформацією між керівниками, працівниками та зовнішнім середовищем, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Комунікативний менеджмент являє собою процес організації та управління інформаційними потоками в межах організації. Його основною метою є забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу [1; 4-6; 8; 10]. Завдяки налагодженим комунікаціям підвищується рівень координації роботи, зменшується кількість помилок у виконанні завдань та в

цілому покращується корпоративна культура підприємства.

Важливим елементом комунікативного менеджменту є внутрішні комунікації. Вони забезпечують передачу інформації між різними рівнями управління. Вертикальні комунікації відбуваються між керівниками та підлеглими, тоді як горизонтальні – між працівниками одного рівня управління. Ефективність таких комунікацій залежить від чіткості повідомлень, швидкості передачі інформації та наявності зворотного зв'язку.

Крім внутрішніх, значну роль відіграють зовнішні комунікації організації. Вони спрямовані на взаємодію підприємства з клієнтами, партнерами, державними установами та громадськістю. Саме через зовнішні комунікації формується імідж організації та її репутація на ринку.

Разом з тим у процесі комунікації можуть виникати певні бар'єри, які ускладнюють передачу інформації. До них належать організаційні, психологічні, мовні та технічні перешкоди. Для підвищення ефективності комунікативного менеджменту керівникам необхідно приділяти увагу розвитку навичок ділового спілкування, використанню сучасних інформаційних технологій та формуванню відкритої комунікаційної культури в організації процесу [2-3; 7; 9].

Для підвищення ефективності комунікативного менеджменту важливо забезпечити відкритість і прозорість інформаційних потоків в організації. Керівники повинні створювати умови для вільного обміну інформацією між працівниками, підтримувати зворотний зв'язок та заохочувати співробітників до висловлення власних ідей і пропозицій. Важливим напрямом удосконалення комунікацій є використання сучасних цифрових технологій, які дозволяють значно прискорити передачу інформації та підвищити ефективність взаємодії між працівниками.

Крім того, важливу роль відіграє розвиток комунікативної культури в організації. Комунікативна культура передбачає дотримання етичних норм спілкування, взаємну повагу між працівниками та здатність ефективно працювати в команді. Формування такої культури сприяє покращенню психологічного клімату в колективі та підвищенню продуктивності праці.

Отже, комунікативний менеджмент є важливим інструментом підвищення ефективності управління підприємством. Налагоджена система комунікацій сприяє підвищенню продуктивності праці,

покращенню взаємодії між працівниками та досягненню стратегічних цілей організації.

Список використаних джерел:

1. Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки, 5*(4), 222–229.
2. Воронько-Невіднича, Т. В., & Сергієнко, С. С. (2026). *Адаптивне стратегування інноваційного менеджменту в проєктах сталого розвитку інвестиційно-ресурсного потенціалу аграрних підприємств*. Астрая.
3. Воронько-Невіднича, Т., Ткаченко, В., Телічко, Н., & Щур, О. (2023). Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems, (4)*, 48–54.
4. Гнатенко, І. А., Зось-Кіор, М. В., & Демченко, Р. В. (2025). Інвестиційне управління кооперативно-кластерною стратегією розвитку аграрного сектору в механізмі глокалізаційно-програмної адаптації. *Актуальні проблеми економіки, (3)(285)*, 324–334.
5. Дейнека, Т. А., Шкурупій, О. В., & Дивнич, О. Д. (2024). Світовий ринок технологій та телекомунікацій: визначальні тренди та структурні зміни. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси», (2)*, 80–89.
6. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум, (1)*, 57–63.
7. Зось-Кіор, М. В., Германенко, О. М., & Собакар, Д. Т. (2018). Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник, (6)*, 175–178.
8. Зось-Кіор, М. В., & Радочин, Ю. Г. (2015). Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, (13)*, 19–23.
9. Зось-Кіор, М. В., & Семенюта, М. В. (2020). Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка, (6)*. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648
10. Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., & Земцов, М. М. (2025). Інноваційна концепція безперервної адаптації в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю туристичних підприємств. *Modeling the development of the economic systems, (1)*, 468–476.

О.В. Козирєва, д.е.н., професор,
А.М. Шевченко, здобувач вищоъ освіти
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізація світової економіки докорінно змінила архітектуру сучасного бізнесу. У світі, де доступ до технологій та фінансового капіталу став практично миттєвим, саме людський фактор перетворився на головний стратегічний актив, що визначає життєздатність міжнародних компаній. Трансформація управління персоналом (HRM) у стратегічне управління персоналом (SHRM) стала логічною відповіддю на виклики динамічного середовища, де традиційні методи адміністрування вже не забезпечували необхідної гнучкості.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором фундаментальних змін у глобальній системі управління персоналом, примусово перевівши мільйони працівників на дистанційний режим роботи. Ця криза виявила, що традиційні моделі управління, засновані на фізичній присутності та візуальному контролі, є неефективними в умовах цифрової економіки. HR-стратегія міжнародних компаній змістилася від «управління часом» до «управління результатом», де ключовим фактором стала довіра та автономія співробітника.

Перехід до гібридних моделей роботи змусив міжнародні компанії переглянути саму концепцію робочого простору. Тепер стратегічне планування персоналу включає цифрову ергономіку та забезпечення рівного доступу до корпоративних ресурсів незалежно від географічного розташування. Це породило нову парадигму «межової гнучкості», де компанії конкурують за таланти не локально, а глобально, пропонуючи умови роботи, що адаптуються під індивідуальні життєві графіки працівників у різних часових поясах.

Для глибокого аналізу концепції сучасного управління персоналом (СУП) необхідно звернутися до її теоретичних витоків. Перехід від кадрового діловодства до стратегічного партнерства відбувався поступово, що відображено у працях провідних західних шкіл менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

Теоретичні підходи до визначення СУП у міжнародному контексті

Наукова школа / Автор	Ключова ідея	Стратегічне значення для міжнародних компаній
М. Армстронг	Довгострокові наміри та плани	Забезпечення стійкості розвитку філій
П. Бокселл, Д. Парселл	Ресурсна теорія (RBV)	Формування унікального кадрового резерву
Л. Дешері	Функціональна інтеграція	Координація HR-процесів у різних країнах

Як видно з табл. 1 фундаментальний внесок у розвиток теорії зробив М. Армстронг, який розглядає СУП як «декларацію намірів організації щодо того, як вона збирається керувати своїми людьми для досягнення бізнес-цілей» [1]. Його підхід базується на ідеї вертикальної інтеграції: кадрова політика має безпосередньо випливати із загальної стратегії компанії.

Паралельно з цим, Пітер Бокселл та Джон Парселл розвинули ресурсний підхід (Resource-Based View). Згідно з їхньою теорією, персонал – це не просто витратна частина бюджету, а унікальне поєднання знань, навичок та організаційних зв'язків, які конкурентам вкрай важко імітувати. Вони акцентують увагу на тому, що стратегічне управління – це процес формування такого людського капіталу, який володіє високим ступенем рідкості та цінності [2].

Ллойд Дешері, у свою чергу, доповнює ці визначення процесною складовою. Він стверджує, що СУП – це планове використання людських ресурсів через систему функціональних інструментів (найм, навчання, мотивація), узгоджених між собою для створення синергетичного ефекту [3].

Узагальнюючи наукові погляди, ми можемо сформулювати наступне визначення: Стратегічне управління персоналом у міжнародній компанії – це цілісна система формування та розвитку інтелектуального капіталу, що базується на принципах глобальної інтеграції та локальної адаптивності, з метою створення стійких конкурентних переваг на світовому ринку.

Для повного розуміння стратегічної природи управління персоналом у міжнародних компаніях необхідно детально проаналізувати параметри, наведені у табл. 2.

Як бачимо з табл. 2, часовий горизонт є першим

диференціатором: SHRM орієнтований на перспективу 3–5 років. Роль HR-менеджера трансформується в «агента змін», який формує організаційну архітектуру. Аналіз ключової мети показує, що критерієм успіху стає досягнення стратегічних KPI компанії, а ставлення до витрат відображає зміну менталітету топ-менеджменту: персонал сприймається як актив із високою рентабельністю.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційного та стратегічного управління персоналом

Критерій порівняння	Традиційне управління (HRM)	Стратегічне управління (SHRM)
Часовий горизонт	Короткостроковий (оперативний)	Довгостроковий (перспективний)
Роль HR-менеджера	Адміністратор, контролер	Стратегічний партнер, агент змін
Ключова мета	Дотримання процедур та правил	Досягнення бізнес-цілей через людей
Ставлення до витрат	Витрати, які слід мінімізувати	Інвестиції в людський капітал

Важливим аспектом теоретичного аналізу є розрізнення двох підходів до реалізації стратегії управління персоналом. Так, міжнародні компанії часто балансують між двома полюсами: «жорстким» (Hard HRM) та «м'яким» (Soft HRM) підходами. Перший фокусується на раціональному управлінні ресурсом через контроль, другий – на працівниках як партнерах, чия лояльність та креативність є ключовими. Міжнародні IT-гіганти (Google, Microsoft) будують свою стратегію саме на цій моделі. У сучасному СУП спостерігається тенденція до синтезу Hard & Soft HRM, що реалізується через міжнародний HR-цикл, складовими елементами якого є:

1) найм та селекція. У міжнародних компаніях цей етап виходить за межі оцінки професійних компетенцій (Hard Skills). Стратегічним завданням є оцінка культурного інтелекту (CQ) та здатності кандидата працювати в інклюзивному середовищі;

2) адаптація (onboarding). Для міжнародних офісів адаптація триває дольше (від 6 до 12 місяців) і включає в себе «імплантацію» корпоративних цінностей. Часто використовується метод «Buddy-system», де наставник допомагає новачкові зрозуміти неписані правила корпоративної етикиміжнародних компаній;

3) оцінка та Performance Management. Стратегічне управління

відходить від щорічних атестацій до системи Continuous Feedback (постійного зворотного зв'язку). У глобальних командах це дозволяє оперативно коригувати цілі відповідно до змін на світовому ринку;

4) розвиток та навчання (L&D). Міжнародні компанії інвестують у «соціальний капітал». Це не лише курси підвищення кваліфікації, а стратегічні сесії, міжнародні стажування та розвиток Global Mindset (глобального мислення) у менеджерів середньої ланки;

5) система винагороди. Стратегія «Total Rewards» включає не лише грошові виплати, а й міжнародне медичне страхування, опціони на акції компанії та програми підтримки ментального здоров'я (Well-being), що стає критичним фактором у боротьбі за таланти (War for Talents).

Одним із найскладніших завдань СУП є адаптація стратегії до національних культур. Згідно з теорією Г. Хофстеде, міжнародні компанії мають враховувати:

- дистанцію влади. У Малайзії чи Мексиці стратегія базується на ієрархії, у Данії – на делегуванн;
- індивідуалізм проти колективізму: Визначає систему мотивації (персональні бонуси в США проти командних у Японії);
- уникнення невизначеності. Впливає на інноваційну стратегію та готовність персоналу до ризику [4].

Таким чином, стратегічне управління персоналом неможливе без врахування культурного коду організації. Тому умовах глобалізації виникає феномен «культурної конвергенції», коли цінності головного офісу поступово поширюються на всі філії. Однак, стратегічною помилкою багатьох компаній є ігнорування локального контексту. Наприклад, стратегія стимулювання індивідуальної конкуренції, яка успішно працює в офісах США, може викликати внутрішній опір у колективістських культурах Латинської Америки чи Азії. Тому стратегічне управління в міжнародних компаніях сьогодні базується на принципі «спільного бачення» (Shared Vision), де фундаментальні цінності компанії є незмінними, але способи їх реалізації варіюються залежно від регіону. Так, сучасна СУП використовує підхід «глокалізації» — розробка єдиних стратегічних стандартів, які мають гнучкі механізми адаптації до місцевих традицій.

Також в сучасних умовах можна побачити, що етика стає інструментом управління репутацією. Стратегічний підхід включає

програми інклюзивності (Diversity & Inclusion), що стимулює креативність. Етичне ставлення до персоналу (справедлива оплата праці, екологічність) стає критичним фактором залучення покоління Z.

Щоб продемонструвати дієвість перелічених вище теоретичних концепцій, варто звернутися до практичного досвіду лідерів ринку. Кейси таких гігантів, як IBM та Siemens підтверджують ефективність інтегрованого підходу.

Так, компанія IBM свого часу провела радикальну реструктуризацію, перейшовши до моделі «Глобально інтегрованого підприємства». Їхня HR-стратегія змістилася від підтримки локальних офісів до створення глобальних центрів компетенцій. Це дозволило компанії не лише оптимізувати витрати на 20%, а й швидше масштабувати інноваційні команди для складних проектів.

Досвід компанії Siemens ілюструє важливість локальної адаптації в межах глобальної стратегії. Зіткнувшись із дефіцитом інженерних талантів у Китаї, Siemens запровадив стратегію «Siemens China Talent Lane». Вона передбачала не просто навчання, а створення соціальних ліфтів для місцевих працівників, що дозволило компанії стати «своїм» гравцем на закритому азійському ринку.

Завершальним елементом сучасної концепції СУП є цифрова трансформація. Використання Big Data та штучного інтелекту дозволяє HR-директорам перейти від здогадок до предиктивного (прогнозного) управління.

Сьогодні СУП базується на аналітиці:

- аналізу плинності – алгоритми вираховують ймовірність звільнення ключових співробітників за півроку до події;
- оптимізації витрат – ШІ порівнює ефективність навчання у різних філіях і автоматично коригує навчальні плани;
- комунікаційні1 платформі: створення єдиного цифрового простору (наприклад, на базі SAP SuccessFactors), де працівник у Токіо та працівник у Лондоні мають однаковий доступ до ресурсів компанії [5].

Теоретичний аналіз управління персоналом у міжнародних компаніях дозволяє зробити висновок, що цей процес є продуктом складної взаємодії глобальних бізнес-цілей та локальних соціокультурних і правових обмежень. Жодна HR-стратегія не може

бути успішною, якщо вона ігнорує «м'які» культурні фактори або «жорсткі» інституційні рамки. Сучасні міжнародні компанії переходять до моделі динамічного узгодження, де цифрові технології забезпечують зв'язність, а культурна гнучкість – виживання та розвиток у мультикультурному світі.

Таким чином, стратегічне управління персоналом у міжнародних компаніях – це не статична структура, а живий організм, що постійно трансформується під тиском глобальних криз, технологічного прогресу та культурного розмаїття. Глибоке розуміння теоретичних моделей у поєднанні з практичним інструментарієм цифрової аналітики та етичних норм дозволяє міжнародним компаніям не просто виживати, а задавати тренди розвитку світового ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Armstrong M. Handbook of Strategic Human Resource Management. 6th ed. London : Kogan Page, 2018. 288 p.
2. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 3rd ed. London : Palgrave Macmillan, 2011. 408 p.
3. Dowling P. International Human Resource Management. 7th ed. Boston : Cengage Learning, 2017. 368 p.
4. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2001. 616 p.
5. Ulrich D. The HR Value Proposition. Boston : Harvard Business Press, 2019. 320 p.

Л.Г. Ліпич, д.е.н., професор,
О.А. Хілуха, к.е.н., доцент
Луцький національний технічний університет,
М.А. Кушнір, к.е.н., доцент
Український католицький університет

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ НЕЯВНИМИ ЗНАННЯМИ ПРАЦІВНИКІВ З ТРИВАЛИМ ДОСВІДОМ

Управління це процес, який охоплює реалізацію функцій управління, якими відповідно до сучасної інтерпретації є збір та аналіз інформації, планування, виконання (мотивація та організація), контроль, облік, оцінка та регулювання [1]. Технологія управління – це «поєднання прийомів, методів і засобів, як формальних, так і неформальних, які спрямовані на логічне

розкладання системи управління на структурні одиниці, що здійснюються в певній послідовності з метою досягнення поставленої мети» [2]. Управління знаннями – це процес ідентифікації, організації, зберігання та розповсюдження інформації всередині організації. Коли в організації важко отримати знання, це може коштувати неймовірно дорого для бізнесу, оскільки дорогоцінний час витрачається на пошук відповідної інформації, а не на виконання завдань, орієнтованих на результат. [3] Неявні знання (tacit knowledge) визначаються як особистісний, контекстуальний досвід та навички, які складно або неможливо формалізувати, вербалізувати чи передати іншим через інструкції. Вони базуються на практиці, інтуїції та діях, реалізуючи принцип «ми знаємо більше, ніж можемо розповісти». [4].

Неявні знання розглядаються як персоніфіковані знання працівників, що базуються на їхньому досвіді та практиці діяльності, і які складно представити у вигляді документів або інформаційних ресурсів. Вони формуються у процесі виконання професійних завдань, накопичуються протягом тривалого часу та передаються переважно через взаємодію людей, наставництво та спільну діяльність. Водночас організації прагнуть частково трансформувати такі знання у формалізовану форму з метою їх збереження та використання іншими працівниками.

Технологія управління неявними знаннями працівників з тривалим науковим досвідом передбачає системний підхід, який охоплює кілька взаємопов’язаних етапів. Першим етапом є ідентифікація знань, що полягає у виявленні носіїв критично важливих знань у колективі та визначенні сфер їхнього експертного досвіду. Другим етапом виступає акумуляція знань**,** яка реалізується через проведення експертних інтерв’ю, аналіз дослідницьких практик, створення професійних спільнот і організацію наставництва між досвідченими та молодими науковцями.

Наступним етапом є трансформація неявних знань у частково формалізовану форму**,** що може здійснюватися через створення баз знань, підготовку методичних матеріалів, опис дослідницьких кейсів, а також використання сучасних інформаційних систем управління знаннями. Такі системи дають змогу структурувати інформацію, інтегрувати її в організаційні процеси та забезпечувати доступ до накопиченого інтелектуального капіталу.

Важливою складовою технології є поширення та використання

знань, що здійснюється через семінари, спільні дослідницькі проєкти, наукові школи, внутрішні тренінги та інші форми професійної комунікації. Значну роль у цьому процесі відіграє організаційна культура, яка має стимулювати обмін знаннями, співпрацю та довіру між співробітниками. Дослідники підкреслюють, що ефективне управління знаннями передбачає інтеграцію індивідуальних знань працівників у систему інтелектуального капіталу організації.

Отже, технологія управління неявними знаннями працівників з тривалим досвідом повинна базуватися на комплексному поєднанні організаційних, соціальних та інформаційних механізмів. Її реалізація сприяє збереженню критично важливого досвіду, підвищенню ефективності наукової діяльності та формуванню стійких конкурентних переваг організації в умовах економіки знань.

Список використаних джерел:

1. Перерва І.М. Сутність і місце технології управління в системі управління підприємством. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. № 5-6 / 2023. Всеукраїнський науковий журнал. С. 23-30.URL: https://surl.lt/pkqiy .

2. Podra O.P., Petryshyn N.Ya. The role of modern management technologies in ensuring competitiveness of the enterprise. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. 3(1). С. 51-58. Podra, O.P., Petryshyn, N.Ya. (2021). «The role of modern management technologies in ensuring competitiveness of the enterprise». Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. 3(1). pp. 51-58. Available https://surl.li/fqofuo.

3. Глушенкова А. А., Мацько К. Ю. Управління знаннями як фактор розвитку інтелектуального капіталу організації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 1. С. 36–40. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.013640.

4. Gourlay, Stephen, "An Activity Centered Framework for Knowledge Management". In Claire Regina McInerney, Ronald E. Day (2007), Rethinking knowledge management, Springer, *ISBN 3-540-71010-8*

Н.В. Стоянець, д.е.н., професор,
І.В. Сохань, д.е.н., професор
Сумський національний аграрний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ

Глобальний енергетичний перехід та інтенсифікація руху до сталого розвитку спричиняють фундаментальну трансформацію ландшафту сучасного ринку праці, висуваючи нові вимоги до якості та структури людського капіталу. Становлення «зеленої» економіки

це не лише зміна технологічного устрою чи перехід на відновлювані джерела енергії, а передусім формування нової управлінської парадигми. В умовах сучасного BANI-світу, де нелінійність та непередбачуваність процесів стають нормою, традиційні лінійні моделі управління персоналом втрачають ефективність.

Нині кадровий менеджмент перетворюється на стратегічний інструмент ретрансляції екологічних та етичних цінностей у корпоративну структуру. Він виступає сполучною ланкою між глобальними цілями сталого розвитку та їх безпосередньою імплементацією на рівні конкретної організації. Особливої ваги набуває аналіз адаптивності людського потенціалу до вимог низьковуглецевої економіки, де інтеграція ESG-критеріїв та використання Data-driven підходів дозволяють не лише оптимізувати використання ресурсів, а й капіталізувати інтелектуальні активи через розвиток «зелених» компетенцій. Таким чином, переосмислення концептуальних засад кадрового менеджменту є критичною умовою забезпечення життєстійкості та конкурентоспроможності сучасних організацій у процесі глобальної енергетичної трансформації.

Трансформація традиційного управління персоналом у концепцію Green Human Resource Management відображає перехід від суто функціонального адміністрування до стратегічного еко-орієнтованого лідерства. У центрі цієї моделі стоїть інтеграція екологічних цілей у кожен етап життєвого циклу співробітника в організації.

Процес змін охоплює три ключові вектори а саме еко-рекрутинг та брендінг роботодавця. Тобто пошук талантів виходить за межі оцінки технічних навичок. Пріоритет надається кандидатам із високим рівнем екологічної свідомості та ціннісним збігом із місією сталого розвитку. Організації формують «зелений» імідж, що стає критичним фактором залучення молодих фахівців, для яких етичність бізнесу є вагомим аргументом при виборі місця роботи. Система професійної підготовки адаптується до вимог енергетичного переходу. Це передбачає не лише опанування роботи з відновлюваними джерелами енергії чи ресурсозберігаючими технологіями, а й розвиток системного мислення. Працівники вчаться ідентифікувати екологічні ризики та впроваджувати принципи циркулярної економіки на своїх робочих місцях, що перетворює навчання на інструмент капіталізації людського

потенціалу. Традиційні показники ефективності доповнюються специфічними еко-KPI. Оцінка діяльності персоналу тепер безпосередньо корелює з показниками енергоефективності, мінімізації відходів та участі у соціально-екологічних проєктах. Матеріальна та нематеріальна стимуляція спрямовується на заохочення інноваційних ідей, що сприяють декарбонізації виробництва та зміцненню репутаційного капіталу компанії в межах ESG-стратегії.

Становлення низьковуглецевої економіки та глобальний вектор на декарбонізацію докорінно трансформують вимоги до сучасного фахівця, формуючи стійкий попит на специфічний набір компетенцій, відомих як «green skills». Сьогодні ці навички виходять за межі вузькопрофільних екологічних професій і стають обов'язковим елементом кваліфікації менеджерів та лідерів думок у будь-якій галузі. Процес формування «зеленого» людського капіталу в сучасних організаціях базується на глибокому розумінні методології циклічної економіки. Сучасний фахівець має опанувати логіку переходу від лінійної моделі «взяв-виробив-викинув» до регенеративних систем. Це передбачає здатність проєктувати бізнес-процеси, орієнтовані на мінімізацію використання первинної сировини та максимальне збереження доданої вартості ресурсів у межах замкненого циклу.

Володіння інструментами управління життєвим циклом де компетентність у цій сфері включає навички комплексного оцінювання продукту або послуги на кожному етапі — від видобутку ресурсів до фінальної утилізації чи переробки. Фахівець повинен вміти впроваджувати дизайн, придатний для легкого розбирання, модернізації та повторного використання, що є ключовим для стратегії Zero Waste. Цифровізація «зеленого» переходу вимагає навичок роботи з інтелектуальними системами моніторингу. Сучасний менеджер має вміти використовувати великі дані та штучний інтелект для прогнозування вуглецевого сліду, оптимізації енергоспоживання в реальному часі та прийняття об'єктивних управлінських рішень, що базуються на реальних цифрах, а не на інтуїції (Data-driven підхід). Ці компетенції стають основою професійної стійкості персоналу, дозволяючи організаціям ефективно адаптуватися до мінливих регуляторних вимог і зростаючих запитів суспільства на екологічну відповідальність.

Підсумовуючи, можна констатувати, що перехід до «зеленої»

економіки та глобальна енергетична трансформація зумовлюють незворотну зміну парадигми кадрового менеджменту. Традиційне управління персоналом остаточно поступається місцем концепції Green Human Resource Management, де екологічна відповідальність інтегрована в кожен етап взаємодії зі співробітником. Формування «зелених» компетенцій персоналу перестає бути лише питанням корпоративної соціальної відповідальності. Сьогодні це стратегічна передумова забезпечення життєстійкості бізнесу, його інвестиційної привабливості та довгострокової конкурентоспроможності в координатах глобального енергетичного переходу.

К.С. Шапошников, д.е.н., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів,
Д.М. Горовий, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права», м. Миколаїв

САМООРГАНІЗАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ДРАЙВЕР ВНУТРІШНЬОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства функціонують за високого ступеня невизначеності, що зумовлений економічними кризами, цифровою трансформацією, посиленням конкуренції, воєнними та іншими викликами. Таке турбулентне середовище надає суттєвого значення не лише ресурсному забезпеченню та фінансовій стабільності, але й здатності адаптуватися до змін й зберігати функціональну цілісність. В таких обставинах одним із важливих чинників формування внутрішньої стійкості підприємств виступає рівень самоорганізації персоналу. Оскільки традиційні ієрархічні моделі управління не завжди забезпечують необхідну швидкість реагування на зміни, а підвищення рівня автономності працівників сприяє більш гнучкому та адаптивному функціонуванню підприємств.

Одним з усталених підходів до визначення сутності поняття «самоорганізація» є трактування, запропоноване одним із засновників синергетики Г. Гакенем, який розглядає її як «процес формування просторових, часових або функціональних структур у відкритих складних системах без специфічних зовнішніх впорядковуючих впливів» [1]. Перенесення цього підходу у

площину управління персоналом дозволяє визначити самоорганізацію як комплексну характеристику, що відображає здатність працівників самостійно планувати, координувати та контролювати власну діяльність, забезпечуючи впорядкованість та узгодженість трудових процесів без жорсткого зовнішнього регламентування, у межах досягнення цілей підприємства.

Серед основних проявів самоорганізації персоналу можна виділити:

- відповідальність за результати власної праці та прийняті рішення;
- ініціативність та здатність до самостійного ухвалення рішень;
- готовність до безперервного професійного розвитку та самовдосконалення, що сьогодні трансформується у концепцію lifelong learning (LLL), яку розглядають як відповідь на виклики сучасного суспільства та передумову успішної трудової діяльності та особистісної реалізації [2];
- здатність до самопланування та ефективного розподілу робочого часу;
- дисциплінованість і дотримання встановлених норм та стандартів діяльності;
- адаптивність до змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- орієнтацію на досягнення результату та підвищення продуктивності праці;
- здатність до самоконтролю та оцінювання власної діяльності;
- ефективну комунікацію та взаємодію з іншими працівниками.

Таке розуміння самоорганізації персоналу дозволяє трактувати її не лише як індивідуальну якість працівника, але й важливий елемент управління підприємством.

Формування відповідного рівня самоорганізації персоналу залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників. В сучасних умовах до перших з них можна зарахувати рівень цифровізації національної економіки, інтенсивність конкуренції, трансформацію ринку праці. Відповідно внутрішніми по відношенню до підприємства є стиль управління, рівень розвитку корпоративної культури, система мотивації персоналу та

використання нових цифрових інструментів управління діяльністю.

Узгоджений вплив окреслених факторів дозволяє створити передумови для формування середовища, у якому самоорганізація персоналу стає невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємства. За таких умов вона набуває ознак важливого внутрішнього механізму, що забезпечує оперативне вирішення складних задач, своєчасне реагування на постійні виклики, загрози та зміни зовнішнього середовища, а також сприяє узгодженню індивідуальних та колективних дій. Розвиток самоорганізаційних процесів сприяє мінімізації внутрішніх дисфункцій, підвищенню рівня відповідальності працівників за результати діяльності та забезпечує здатність підприємства до саморегуляції, відновлення й подальшого розвитку в умовах нестабільності.

Таким чином, самоорганізація персоналу виступає нематеріальним внутрішнім ресурсом підприємства, що забезпечує підвищення його адаптивності, гнучкості та здатності до відновлення. Вона постає не лише характеристикою сучасної організаційної культури, а й стратегічним чинником зміцнення внутрішньої стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Haken, Hermann & Portugali, Juval. Information and Self-Organization. *Entropy* 2016, 19(1):18. DOI:10.3390/e19010018

2. Nekhaienko O.V., Lytovchenko A.D., Yashkina D.D. The role of modern universities in the development of the concept of lifelong learning: theoretical foundations and the Ukrainian context. *Habitus*, 2025. 71, 51–55. DOI https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.71.8

Т.А. Архипенко, доктор філософії з менеджменту, доцент,
І.І. Івакіна, здобувач вищої освіти
НТУ «Дніпровська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства, оскільки персонал вважається основним ресурсом організації, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, якість виконання завдань та конкурентоспроможності на ринку. В умовах воєнного стану в Україні з 2022 р. спостерігається високий рівень плинності кадрів,

міграція населення, втрата трудового потенціалу та демографічний спад, що актуалізує подальші наукові дослідження щодо забезпечення підприємств кадровим ресурсом.

За оцінками експертів , людський капітал забезпечує до 70% успіху сучасних компаній, підкреслюючи важливість ефективного управління трудовими ресурсами. Управління персоналом включає комплексну систему, що охоплює підбір кадрів, їх адаптацію, професійний розвиток, оцінювання результатів діяльності та формування ефективної системи мотивації, а також створення сприятливих умов праці та позитивного психологічного клімату в колективі. Дослідження показують, що організації з високим рівнем залученості персоналу можуть досягати продуктивності праці на 20-25 % вищою [1].

Однією з найактуальніших проблем під час воєнного стану на ринку праці залишається дефіцит кваліфікованих кадрів, з яким близько 70-75 % роботодавців в Україні стикаються через трудову міграцію, демографічне скорочення населення та невідповідність системи освіти сучасним вимогам ринку праці, що призводить до зростання витрат підприємств на пошук і навчання персоналу та уповільнює їх розвиток [2].

За даними Державної служби статистики України представлено динаміку виїзду громадян країни за кордон у 2022– 2025 рр. в таблиці 1. Така динаміка свідчить про те, що з 2022 р. відбувся масштабний відтік громадян за кордон та кожен рік в середньому країна втрачає близько 500 тис. людей [3].

Таблиця 1

Динаміка виїзду громадян України за кордон у 2022–2025 рр.

Рік	Оцінка виїзду за рік	Кількість громадян за кордоном
2022	5.5–6.5 млн	6 млн
2023	0.8–1.2 млн	6.5–7 млн
2024	0.4–0.45 млн	5.8–6.2 млн
2025	0.3 млн	5.6 млн

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Професійне вигорання працівників також є суттєвою проблемою, оскільки близько 30-40 % працівників регулярно відчувають симптоми емоційного виснаження через високий рівень стресу, перевантаження, нестабільність економічного середовища та відсутність балансу між роботою і особистим життям, що негативно впливає на продуктивність праці, знижує мотивацію та призводить до зростання плинності кадрів [4].

Вважаємо, що одним з перспективним напрямком є цифровізація для трансформації управління персоналом, оскільки сучасні підприємства активно впроваджують інформаційні технології, автоматизують бізнес-процеси та переходять до дистанційної або гібридної форми роботи, що вимагає нових підходів до організації праці, контролю та комунікації, а також розвитку цифрових компетенцій працівників. Формування ефективної системи мотивації, що поєднує матеріальні і нематеріальні стимули, таких як кар'єрне зростання, визнання, гнучкий графік роботи, сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, а інвестиції у навчання персоналу є необхідною умовою адаптації до сучасних змін.

Р. Скупський зазначає, що Україна щороку втрачає значну частину свого людського капіталу. Відповідно це негативно впливає на стратегічний розвиток держави. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у розробленні комплексу заходів, спрямованих на стримування міграційних процесів, оскільки ігнорування проблеми може призвести до критичних наслідків. Пріоритетним завданням держави має стати всебічний захист громадян, а також створення належних умов, які забезпечать гідне життя, можливості для роботи, саморозвитку та продовження роду в Україні [5].

Отже, управління персоналом в умовах воєнного стану потребує комплексного та гнучкого підходу, який враховує сучасні виклики, впроваджує інноваційні методи управління, розвиває кадровий потенціал та створює умови для професійного і особистісного зростання працівників, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємств.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Ринок праці в Україні: офіційні дані. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

2. Eurostat. Temporary protection for displaced persons from Ukraine. URL: https://ec.europa.eu/eurostat

3. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо ринку праці та трудової міграції. URL: https://www.me.gov.ua

4. UNN Українські національні новини: стаття про вигорання на роботі. URL: https://unn.ua/news/vyhorannia-na-roboti-doslidzhennia-pokazalo-shcho-75percent-pratsivnykiv-dumaiut-pro-zvilnennia

5. Скупський Р. М., Шемчук Р. С. Міграція трудових ресурсів України: стан проблеми та перспективи регулювання. Західноукраїнський національний університет. 2025. № 2. С. 328–332. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-63

Н.В. Баган, PhD з економіки,
В.В. Федоренко, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ринку та ринкової конкуренції корпоративна культура є важливою складовою в стратегії управління та розвитку підприємства, що забезпечує ефективну реалізацію соціально відповідальної стратегії підприємства. Вона сприяє орієнтації працівників на досягнення спільних, соціально значущих, цілей підприємства, підвищує рівень особистої відповідальності, їх загальну продуктивність та формує базу для конструктивної взаємодії в колективі. Таким чином, корпоративна культура, охоплюючи всі ключові напрями діяльності підприємства, впливає на поведінку працівників, сприяє формуванню їхньої відданості та лояльності до нього та забезпечує підвищення якості продукції й зміцнення конкурентних позицій. Тому, нинішні умови господарювання акцентують свою посилену увагу на корпоративній культурі, як одній з ключових складових корпоративної соціальної відповідальності сучасного підприємства.

Першим звернув увагу на важливість ролі соціальної відповідальності американський підприємець Е. Карнегі, який розглядав її як діяльність, що ґрунтується на принципах благодійності та служіння суспільству. Наприкінці 1960 х – на початку 1970-х рр., на основі цих ідей у розвинених країнах сформувалася концепція соціально відповідального бізнесу, відповідно до якої підприємство має прагнути не тільки до отримання прибутку, але й брати на себе відповідальність перед суспільством [1].

Сформована концепція в межах корпоративної культури набула нового значення та являє собою сукупність цінностей, норм й стандартів поведінки які визначають здатність підприємства ефективно впроваджувати соціально-відповідальну стратегію. У такому випадку підприємство не обмежується лише отриманням прибутку та виконанням формальних обов’язків а органічно впроваджує принципи соціальної відповідальності у внутрішнє

середовище, що знаходить відображення у формуванні свідомого ставлення працівників до суспільства, активній участі підприємства у вирішенні соціальних та екологічних питань, підтримці соціально вразливих верств населення та дотриманні засад сталого розвитку [3].

Традиційно корпоративна соціальна відповідальність реалізується через внутрішній та зовнішній напрям. Зокрема, внутрішня відповідальність фактично ототожнюється з корпоративною культурою та охоплює діяльність всередині підприємства й спрямована на розвиток працівників крізь призму цінностей та норм. Вона передбачає забезпечення безпечних умов праці, стабільної та соціально прийнятної оплати, медичного страхування, професійного розвитку через підвищення кваліфікації, а також підтримку персоналу у складних життєвих ситуаціях. Зовнішня соціальна відповідальність реалізується за межами підприємства та стосується взаємодії з клієнтами, державними структурами, громадськими інституціями й суспільством загалом. До неї належать благодійна діяльність та спонсорство, участь у збереженні довкілля, співпраця з місцевою владою й відповідальне ставлення до споживачів [2].

Отже, корпоративна культура є ключовим фактором реалізації соціально відповідальної стратегії підприємства, адже саме вона забезпечує впровадження відповідних принципів у всі напрями його діяльності. Базуючись на спільних цінностях, нормах та правилах поведінки, вона формує ставлення працівників до своїх обов'язків, підвищує рівень їхньої мотивації, відповідальності та залученості до досягнення суспільно значущих цілей. Разом з цим корпоративна культура забезпечує гармонію між внутрішніми процесами підприємства та його зовнішньою соціальною діяльністю, сприяючи формуванню позитивної репутації та довіри з боку громадськості. Таким чином, ефективно сформована корпоративна культура є важливою умовою не лише реалізації соціально відповідальної стратегії, а й досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Лиска П.О. Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід; шляхи глобальної імплементації. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 331-338.

2. Ліщинський М. П. Взаємозв'язок корпоративної культури, соціальної відповідальності та підвищення конкурентоспроможності підприємства *Науковий*

вісник національної академії статистики, обліку та аудиту. 2024. №3-4. URL: https://irb.nasoa.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9fa8ed28-e81b-40d4-90cf-097b3cb52e45/content

3. Прушківський В. Г., Литовка В. А. Корпоративна культура соціально відповідальних металургійних підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 106-111.

Є.Л. Большакова, PhD з менеджменту, ст. викладач,
Д.І. Киктенко, І.П. Кіріченко, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобальної нестабільності та інтенсифікації конкурентної боротьби за людський капітал особливої актуальності набуває пошуку синергії між ціннісно-нормативною базою функціонування організації та механізмами фінансової мотивації працівників. Організаційна культура як сукупність спільних цінностей, переконань та патернів поведінки виступає не лише внутрішнім регулятором соціально-психологічного клімату, а й фундаментом, на якому базується вся архітектура стимулювання праці. Як зазначають О. Вараксіна та В. Шульга [1], роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі трансформується з допоміжного елемента в критичний фактор виживання та розвитку, оскільки саме вона визначає сприйняття персоналом управлінських рішень, зокрема у сфері розподілу матеріальних благ. Створення та впровадження системи матеріального заохочення не може відбуватися окремо від культурного середовища установи, адже однакові механізми преміювання можуть показувати кардинально різну дієвість у контекстах із відмінним рівнем довіри та ціннісною спрямованістю. Ефективне управління системою матеріального стимулювання вимагає врахування стратегічної тріади безпеки та розвитку, де корпоративна культура інтегрується з комунікаціями та персональним брендингом для забезпечення загальної ресурсної стійкості суб'єкта господарювання. За висновками Н. Баган та співавторів [2], корпоративна культура виступає стабілізуючим

чинником, що дозволяє гармонізувати індивідуальні прагнення співробітників із довгостроковими цілями організації, створюючи умови для раціонального використання кадрового потенціалу. Матеріальне стимулювання у цьому процесі виконує роль інструментального підкріплення культурних норм: якщо корпоративні цінності декларують інноваційність та ініціативність, то система оплати праці має містити відповідні показники ефективності, що фінансово винагороджують саме такі прояви професійної активності. Невідповідність поміж культурними настановами та засадами матеріальної виплати спричиняє появу когнітивного дисонансу в робітників, що неминуче зменшує ступінь лояльності та викликає руйнівні суперечки.

Науковий підхід до поєднання цих двох векторів управління передбачає, що матеріальне заохочення має бути прозорим та зрозумілим, що є безпосереднім відображенням культури відкритості та чесності в середині колективу.

О. Вараксіна підкреслює, що корпоративна культура формує унікальний ідентифікаційний код підприємства, який робить матеріальні чинники більш значущими через відчуття причетності до спільної місії [1]. Таким чином, стимулювання перестає сприйматися виключно як обмін праці на гроші, а стає елементом визнання професійного внеску в межах ціннісної ієрархії компанії. Більше того, у контексті ресурсної стійкості, корпоративна культура мінімізує трансакційні витрати на контроль за персоналом, оскільки високий рівень внутрішньої самодисципліни та етичних стандартів зменшує потребу у надмірному адмініструванні процесів стимулювання [2].

Сучасне управління мотиваційними процесами має ґрунтуватися на принципі адаптивності, де організаційна культура виступає фільтром для відбору найбільш доцільних форм матеріальної винагороди. В умовах дефіциту ресурсів саме культура згуртованості дозволяє підтримувати високу продуктивність праці навіть при обмежених фінансових можливостях підприємства, оскільки працівники орієнтовані на збереження життєздатності організації як спільного ціннісного простору. Водночас, система матеріального стимулювання повинна постійно еволюціонувати, підкріплюючи позитивні зміни в культурі, пов’язані з цифровою трансформацією та розвитком інтелектуального капіталу. Тільки через інтегроване управління культурними та матеріальними

драйверами можливе досягнення стану антикрихкості, коли зовнішні виклики стають поштовхом до мобілізації внутрішніх резервів та посилення конкурентних переваг на ринку.

Підсумовуючи, слід зазначити, що організаційна культура та система матеріального стимулювання є взаємодоповнюючими компонентами єдиного механізму управління людськими ресурсами. Їхня конвергенція забезпечує створення високоефективного робочого середовища, де фінансова винагорода є логічним продовженням культурних цінностей, а культура, у свою чергу, надає сенсу та стійкості процесам матеріального заохочення. Успіх аграрних та промислових підприємств у довгостроковій перспективі залежатиме від здатності менеджменту збалансувати ці інструменти, перетворюючи корпоративну культуру на реальний актив, що капіталізується через підвищення віддачі від системи матеріального стимулювання персоналу.

Список використаних джерел:

1. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63.

2. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Стратегічна тріада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 346(5). С. 362–368. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54.

3. Вараксіна О. В. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства: світоглядний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 4. С. 112–118.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
Є.Л. Большакова, PhD з менеджменту, ст. викладач,
Р.В. Поліщук, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНА СИНЕРГІЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОФЕСІЙНОЇ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

За сучасних умов швидкої трансформації аграрного сектору економіки ефективність управління суб’єктами господарювання значною мірою визначається якістю лідерського впливу та рівнем розвитку системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Лідерство в

агробізнесі вже не обмежується лише ієрархічною функцією; воно перетворюється на стратегічний ресурс, який забезпечує єдність колективу навколо спільних завдань та здатність адаптуватися до ринкових викликів.

Як підкреслюють Н. Баган та співавтори [1], саме комунікативний менеджмент є базисом для верифікації інформації та забезпечення прозорості управлінських впливів, що дозволяє суттєво підвищити результативність функціонування підприємства через мінімізацію інформаційних шумів та викривлень.

Гарантування професійної життєздатності працівників виступає ключовим засобом забезпечення довготривалої ефективності роботи аграрного підприємства. Як зазначають дослідники [2], вкладення в людський капітал, розвиток професійних компетенцій та створення сприятливих умов для самореалізації являють собою вирішальні фактори конкурентоспроможності агропромислових структур. Лідерська роль полягає у завданні – побудувати таку організаційну екосистему, в якій професійна життєздатність кожного співробітника підтримується відчуттям цінності їхнього внеску, що прямо пов'язано з рівнем лояльності та трудової продуктивності.

Важливою передумовою успішної реалізації цієї синергії є сформована корпоративна культура, яка виступає внутрішнім середовищем для всіх комунікаційних процесів. Автори [3] зазначають, що корпоративна культура у сучасному бізнес-середовищі відіграє роль ціннісного фільтра, який визначає характер взаємодії між лідером та підлеглими. Науковці акцентують увагу на тому, що саме культура формує довіру, яка є фундаментом для професійної життєздатності; без належного рівня культури навіть найдосконаліші цифрові канали комунікації не забезпечать очікуваної результативності управлінських рішень.

Якість каналів комунікації безпосередньо визначає темп реагування підприємства на кризові ситуації. Це особливо важливо для аграрних підприємств, оскільки їхні виробничі цикли залежать від численних непередбачуваних факторів. Автори [2] вказує, що продуктивність аграрного підприємства підвищується пропорційно ступеню інтелектуалізації його персоналу, що досягається через системну роботу з кадровим резервом та впровадження програм безперервного навчання [2].

З метою логічного унаочнення матеріалу і відображення зв'язку

між теоретичними моделями та практичними управлінськими результатами були систематизовані ключові складові стратегічної синергії та їхній прямий вплив на життєздатність персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця стратегічної синергії компонентів управління

Компонент синергії	Функціональна роль у системі управління	Вплив на професійну життєздатність
Лідерський вплив	Формування візії та ціннісних орієнтирів	Стимулювання саморозвитку та ініціативності
Комунікативний менеджмент	Верифікація інформації та забезпечення зворотного зв'язку	Зменшення стресу через прозорість рішень
Корпоративна культура	Створення середовища довіри та ідентифікації	Підвищення лояльності та «імунітету» до криз
Ресурсна оптимізація	Адаптація внутрішніх спроможностей до ринку	Забезпечення стійкої конкурентної позиції

Запропонована структура демонструє, що синергетичний ефект досягається лише за умови ціннісної синхронізації корпоративної культури з інструментами матеріального та нематеріального стимулювання, що перетворює людський капітал на актив із високим рівнем адаптивності.

Отже, проведений аналіз дозволяє констатувати, що синергія лідерства та комунікацій виступає безальтернативним фундаментом для забезпечення професійної життєздатності персоналу аграрних підприємств у турбулентному економічному середовищі. Такий підхід забезпечує перехід від пасивної експлуатації людського капіталу до формування самодостатньої, інтелектуалізованої та адаптивної організаційної структури, здатної конвертувати зовнішні виклики у внутрішні конкурентні переваги. Зрештою, саме поєднання високої корпоративної культури, прозорих комунікаційних каналів та проактивного лідерства створює той «імунітет» організації, який гарантує сталий розвиток і стратегічну стійкість агробізнесу в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Баган Н. В., Вакуленко Ю. В., Коваленко А. С., Дерев’янко В. О. Комунікативний менеджмент як складова прийняття ефективних управлінських рішень. *Development Service Industry Management.* 2025. № 1. С. 15–20. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(2.

2. Собчишин В., Скуйбід В., Дереза Ю., Маркін А. Розвиток кадрового

потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 336, № 6. С. 95–98.

3. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
А.Ю. Григоренко, О.С. Хотінець, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

МОТИВАЦІЯ КОМАНДИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах динамічного розвитку економічного середовища особливого значення набуває проблема ефективного управління людськими ресурсами, центральним елементом якої виступає мотивація команди. Саме мотиваційні механізми забезпечують узгодження індивідуальних інтересів працівників із цілями організації, сприяють підвищенню продуктивності праці та формуванню стійкої корпоративної культури [1].

Надактуальною проблемою сучасного менеджменту є перехід від контролю над працівниками до партнерської підходу. За даними досліджень Daniel Pink, найбільш результативними факторами мотивації є мета діяльності, майстерність та автономія [2]. Це вказує на необхідність більш гуманістичного стилю управління. Дослідження українських вчених показують, що ефективна система мотивації сучасного менеджера повинна складатися як з матеріальних, так і з нематеріальних мотивів, з урахуванням ситуативних особливостей поведінки працівника.

Зокрема, у працях науковців [3] обґрунтовано доцільність використання мікростимулювання (micro-stimuli) як інструменту оперативного впливу на рівень мотивації працівників. Це забезпечує оперативну реакцію на зміни в рівні залученості та продуктивності їхньої діяльності. Отож, мотивація повинна розглядатися не як окремий інструмент управління, а як безперервний процес підтримки професійної активності персоналу.

З метою узагальнення зазначених положень доцільно представити структурно-логічну схему формування мотивації команди, яка відображає взаємозв’язок між цінностями працівників,

управлінськими діями керівника та кінцевими результатами діяльності організації (рис. 1).

Разом із тим цифровізація управління відкриває нові можливості для використання інноваційних інструментів мотивації: гейміфікації, цифрових платформ визнання, аналітики залученості персоналу.

Рис. 1. Модель комплексної мотивації персоналу на основі ціннісного підходу

Джерело: побудовано та доповнено авторами на основі [4]

Комплексне застосування зазначених інструментів сприяє формуванню високого рівня довіри у колективі та підвищує адаптивність організації до змін. Водночас ефективність мотивації залежить від узгодженості корпоративної культури, стилю лідерства та системи оцінювання результатів діяльності [5].

Таким чином, схема демонструє причинно-наслідковий зв’язок між системною мотивацією персоналу та досягненням стратегічних цілей організації, підтверджуючи висновок про те, що ефективне управління мотивацією є безперервним процесом підтримки та розвитку трудового потенціалу.

Таким чином, мотивація команди є стратегічним інструментом

підвищення ефективності організації та сприяння розвитку людських ресурсів. Сучасні методики передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, при цьому особлива увага приділяється внутрішній мотивації працівників. Використання інноваційних управлінських інструментів сприяє зростанню залученості, відповідальності та створенню синергії в команді. Розвиток мотиваційних моделей дозволяє організаціям збільшувати продуктивність і краще адаптуватися до умов динамічного середовища і адаптивність в умовах змінного середовища.

Список використаних джерел:

1. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 808 p.

2. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York : Riverhead Books, 2009. 242 p.

3. Вараксіна О.В., Собчишин В. М., Киричок К. О. Micro-Stimuli як інструмент стимулювання персоналу в системі сучасного менеджменту. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. №2(2), С. 18-24. DOI: https://doi.org/10.60022/2(2)-2S

4. Як мотивувати команду? URL: https://www.myroniuk.com/team-motivation/ (дата звернення: 02.04.2026).

5. Баган Н. В., Дяченко Ю. С., Корінна А. С., Токар К. С. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 469-473. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-6

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
В.А. Оваденко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГАЛУЗІ ПТАХІВНИЦТВА США

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки характеризується зростанням ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як ключового чинника забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливо це стосується галузі птахівництва у США, яка є однією з найбільш динамічних та інноваційних складових світового агробізнесу. В умовах зростання глобального попиту на м'ясо птиці, що перевищує 100 млн тон на рік, підприємства змушені не лише нарощувати виробництво, але й

забезпечувати відповідність екологічним, соціальним та етичним стандартам [3].

Одночасно з посиленням вимог як з боку споживачів, так і державного регулювання та міжнародних організацій, зростає актуальність інтеграції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у систему стратегічного управління підприємствами птахівничої галузі.

Розглянемо концептуальні засади КСВ у контексті птахівництва в США. У цій галузі корпоративна соціальна відповідальність трактується як цілісна та інтегрована система управління, що охоплює три тісно взаємопов'язані складові:

- соціальну відповідальність;
- екологічну відповідальність;
- відповідальність щодо виробництва та добробуту птиці.

Згідно з Sustainability Framework Report U.S. Roundtable for Sustainable Poultry & Eggs, КСВ у галузі галузі США реалізується через 15 пріоритетних напрямів та понад 100 показників оцінки сталого розвитку [1].

Такий підхід демонструє перехід від традиційного розуміння КСВ як добровільної діяльності до системного інструменту управління ефективністю агробізнесу.

Сучасний розвиток птахівничої галузі США супроводжується широким спектром кількісних параметрів, що підтверджують важливість корпоративної соціальної відповідальності.

Світове виробництво м'яса птиці перевищує 104,2 млн т, з прогнозом зростання до 109,6 млн т у 2030 р., а обсяг світового експорту становить близько 14,7 млн т [3].

Зауважимо, що у США птахівничі підприємства генерують близько 30 млн т CO_2-еквіваленту щорічно. До 78–82% викидів у ланцюгу створення вартості припадає на виробництво кормів для птиці. Галузь птахівництва формує до 8,6% загальних викидів парникових газів аграрного сектору економіки США [2].

Щодо показників КСВ підприємств галузі птахівництва у соціальній сфері, зазначимо, що 100% підприємств галузі забезпечують працівників соціальними гарантіями та програмами безпеки праці, а понад 40 тис. робочих місць щорічно створюється лише у сегменті бройлерного виробництва [1]. Ці дані свідчать про високий рівень інституціоналізації КСВ у галузі птахівництва (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові показники розвитку КСВ у галузі птахівництві США

Показник	Значення	Джерело / коментар
Світове виробництво м'яса птиці	104,2–109,6 млн т	Прогноз зростання попиту
Світовий експорт	≈14,7 млн т	Глобалізація ринку
Викиди CO_2 у США (птахівництво)	≈30 млн т/рік	Екологічний вплив галузі
Частка кормів у викидах	78–82%	Основне джерело екологічного навантаження
Зниження впливу на довкілля (1965–2025)	-36% CO_2; -29% кислотність;	Результат впровадження КСВ
Частка підприємств із соціальним пакетом	100%	Соціальна відповідальність
Система безпеки праці	100% підприємств	Моніторинг інцидентів
Створення робочих місць (галузь птахівництва), щорічно	≈40925	Соціально-економічний ефект
Кількість метрик сталості (US-RSPE)	101 показник	Система оцінки КСВ

Джерело: сформовано авторами на основі даних [1,2,3]

Дослідження демонструють, що подальший розвиток КСВ у птахівничій галузі США буде тісно пов'язаний із переходом до принципів циркулярної економіки, запровадженням цифрових систем моніторингу сталого розвитку, інтеграцією ESG-підходів у корпоративне управління, підвищенням рівня прозорості та звітності, а також з розширенням міжнародного співробітництва.

Слід наголосити, що корпоративна соціальна відповідальність у птахівничій галузі США змінює свій характер: від інструменту репутаційного менеджменту вона трансформується в стратегічний чинник забезпечення конкурентоздатності підприємств. Водночас Сполучені Штати утримують провідні позиції на світовій арені у впровадженні принципів КСВ, що реалізуються через комплексну систему, яка інтегрує соціальні, екологічні та виробничі аспекти.

Основними рушіями розвитку КСВ виступають глобалізація, інновації та зростаючі потреби споживачів у прозорості та відповідальному веденні бізнесу. Застосування принципів КСВ дозволяє підприємствам не лише підвищувати ефективність виробничих процесів і зменшувати екологічне навантаження, а й зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку. Подальша перспектива розвитку підприємств цієї галузі нерозривно пов'язана

з інтеграцією ESG-підходів та цифрових технологій до механізмів управління сталим розвитком.

Список використаних джерел:

1. Sustainability Framework Report 2025, US-RSPE (2025). URL: https://www.us-rspe.org/resources/docs/2025-US-RSPE-Framework-Sustainability-Report.pdf
2. Poultry Sustainability Guide, EDF & K-Coe Isom (2026). URL: https://www.pinionglobal.com/wp-content/uploads/2024/09/EDFBiz-Poultry-Sustainability-Report_FINAL.pdf
3. Yasodara Silva; Nisal Perera; Kalana Mendis; Himaya Susan; Ruwan Jayathilaka (2026). Sustainability indicators in a globalised poultry sector: production, consumption, trade openness, and GDP across 126 countries. *Research in Globalization* 2026*, 12* (2026). DOI: https://doi.org/10.1016/j.resglo.2026.100340

М.О. Вовк, доктор філософії з менеджменту,
Ю.Є. Поплавський, Є.М.Донченко, здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ

В умовах цифровізації агробізнесу та впровадження технологій «розумного» землеробства ефективне управління трудовим потенціалом стає основним чинником конкурентоспроможності підприємств в мінливому середовищі BANI-світу. Автоматизація виробничих процесів кардинально змінює вимоги до кваліфікації персоналу, що загострює проблему браку фахівців із цифровими компетенціями в сільській місцевості. Відтак, подолання цього кваліфікаційного розриву через безперервне навчання працівників є критично важливим для забезпечення інноваційного розвитку та сталого розвитку сектору агропродовольчої сфери.

Варто зазначити, що процеси автоматизації та діджиталізації в аграрній сфері здійснюють прямий, але неоднорідний вплив на якісні характеристики людського капіталу. Трансформаційні зрушення в аграрній сфері мають як розвиваючий, так і дестабілізуючий характер особливо це стосується опір зміна. Узагальнену класифікацію цих чинників представлено в табл. 1.

Аналіз даних табл. 1 дає змогу встановити, що вплив цифровізації на трудовий потенціал аграрного сектору є комплексним та багаторівневим явищем, яке чітко диференціюється

за характером наслідків. Виявлено, що основи розвитку людських ресурсів в аграрній сфері розподіляються на дві ключові групи: виклики, які охоплюють переважно внутрішні трансформації, та загрози, що мають більш глобальний характер.

Таблиця 1

Фактори і сфери впливу цифровізації на трудовий потенціал робочої сили аграрного сектору (адаптовано авторами на основі [1])

Фактори впливу	Сфери впливу
Виклики	Техніко-організаційні, соціально-економічні, демографічні, корпоративно-психологічні
Загрози	Безпекові, еколого-технологічні

Зокрема, технико-організаційні та соціально-економічні виклики виявляються у необхідності швидкого освоєння лінійним персоналом систем точного землеробства, GPS-навігації, що часто супроводжується внутрішнім опором колективу до змін. Важливою складовою для українських реалій є демографічний аспект, який супроводжується відтоком молодих фахівців із цифровими навичками до великих міст, а іноді із повномасштабним військовим вторгненням відтік фахівців закордон.

Таким чином, успішна трансформація трудового потенціалу агропродовольчої сфери вимагає від управлінців переходу до стратегії безперервного навчання. Першочерговими кроками агропідприємств мають стати впровадження внутрішніх інкубаторів цифрових навичок, розвиток екологічної відповідальності працівників та побудова партнерських мереж із профільними аграрними університетами для цільової підготовки фахівців нового покоління.

Список використаних джерел:

1. Шаталова Л. С. Виклики і загрози розвитку трудового потенціалу в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-99 (дата звернення: 04.06.2026).

Т.О. Гусаковська, к.е.н., доцент,
Є.В. Вагіна, здобувач вищої освіти
Полтавський університет економіки і торгівлі

ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління часовими ресурсами підприємства є невід'ємною складовою ефективного менеджменту, що прямо впливає на якість бізнес-процесів, конкурентоспроможність та фінансові результати. Попри широке вживання концепції тайм-менеджменту (ТМ), практика його кількісного оцінювання залишається нерозвиненою: переважна більшість публікацій зосереджена на якісних інструментах та методиках організації робочого часу, не пропонуючи системи вимірюваних показників. Це ускладнює діагностику проблем і обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження або вдосконалення системи ТМ.

Ефективний тайм-менеджмент, на думку Метіль Т., є ключовою складовою самоменеджменту керівника і безпосередньо корелює із загальною результативністю управлінської діяльності [1]. Огінок-Копильчак С. та Лесюк А. акцентують, що вибір програмних інструментів ТМ має ґрунтуватися на чітких критеріях ефективності, проте самі ці критерії у практичному вимірі залишаються невизначеними [2]. Сарай Н. І., досліджуючи управління науковими проєктами, розглядає тайм-менеджмент через призму досягнення результату у встановлені строки та зазначає необхідність операціоналізації часових параметрів управління [3].

Ключова методологічна складність оцінювання ефективності ТМ полягає в тому, що часові ресурси підприємства не відображаються безпосередньо у стандартній фінансовій звітності. Водночас динаміка низки фінансових і операційних показників закономірно пов'язана з якістю планування та використання часу через конкретні причинно-наслідкові механізми. На нашу думку, для практичного оцінювання доцільно використовувати систему непрямих кількісних індикаторів з верифікованим механізмом зв'язку з ТМ (табл. 1).

Наведена система показників оцінювання ефективності тайм-менеджменту підприємства охоплює ключові аспекти управління часовими ресурсами та дозволяє здійснювати їх комплексну

діагностику.

Таблиця 1

Система показників оцінювання ефективності тайм-менеджменту підприємства

Показник / Формула	Умовні позначення	Що вимірює в контексті ТМ
Коефіцієнт використання робочого часу Кврч = Тф / Тн	*Тф* – відпрацьований час; *Тн* – номінальний фонд	Частка продуктивного часу; виявляє втрати від простоїв та хронофагів
Коефіцієнт дотримання строків завдань Кдс = Звч / Зз	*Звч* – завдань вчасно; *Зз* – усього завдань	Прямий індикатор якості планування; норматив: Кдс ≥ 0,90
Середнє відхилення від дедлайну, дні ΔТ = Σ(Тф – Тп) / n	*Тф* – фактична дата; *Тп* – планова; *n* – кількість завдань	Систематичне зміщення строків; хронічне зростання – ознака недооцінки трудомісткості
Тривалість операційного циклу, дні Тц = Тзап + Тдз	*Тзап* – оборотність запасів; *Тдз* – строк погашення ДЗ	Реальний часовий інтервал від запуску виробництва до надходження коштів
Витратомісткість управлінської праці Куп = ВОП / В	*ВОП* – інші операційні витрати; *В* – виручка	Частка виручки на управлінські функції; зростання сигналізує про хронофаги
Коефіцієнт випередження витрат над чисельністю Квип = Ів / Іч	*Ів* – індекс витрат; *Іч* – індекс чисельності (база – початковий рік)	Авторський показник: Квип > 1 – вивільнений час поглинається хронофагами, а не оптимізацією

Джерело: складено авторами

Показники використання робочого часу ($К_{врч}$) відображають рівень продуктивності зайнятості та наявність втрат часу, тоді як індикатори дотримання строків ($К_{дс}$, ΔТ) безпосередньо характеризують якість планування та виконання завдань. Показник тривалості операційного циклу ($Т_ц$) інтегрує часові параметри виробничо-фінансової діяльності та дозволяє оцінити швидкість обігу ресурсів. Витратомісткість управлінської праці ($К_{уп}$) і коефіцієнт випередження витрат над чисельністю ($К_{вип}$) відображають ефективність використання управлінського часу та дозволяють виявити накопичення хронофагів у системі менеджменту. Сукупне застосування цих показників забезпечує можливість не лише оцінити поточний стан тайм-менеджменту, а й виявити причинно-наслідкові зв’язки між часовими витратами, організаційними процесами та результатами діяльності підприємства. Таким чином, дана система є інструментом обґрунтованого прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності використання часу.

Отже, обґрунтовано необхідність переходу від якісного до кількісного підходу в оцінюванні ефективності тайм-менеджменту підприємства. Узагальнена система показників дозволяє операціоналізувати часові параметри управління та інтегрувати їх у систему економічного аналізу через взаємозв'язок із фінансовими та операційними результатами. Її використання забезпечує виявлення хронофагів, оцінку якості планування та ефективності використання робочого часу на різних рівнях управління. Важливою перевагою підходу є можливість практичного застосування на основі доступних даних обліку та звітності.

Список використаних джерел:

1. Метіль Т. Вплив самоменеджменту на ефективність роботи сучасного керівника. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. № 14. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14861797 (дата звернення: 20.02.2026).

2. Огінок-Копильчак С., Лесюк А. Характеристика та критерії вибору програмних інструментів «тайм-менеджменту» на підприємствах. *Збірник наукових праць Державного податкового університету.* 2025. № 2. С. 53–59.

3. Сарай Н. І. Оптимізація тайм-менеджменту в управлінні науковими проєктами. *Трансформаційна економіка.* 2025. № 3 (12). С. 90–94.

Н.О. Держак, к.е.н., доцент
Державний податковий університет (м. Ірпінь)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

Формування системи оцінки роботи персоналу ЗЕД підприємства зумовлено насамперед зростаючою турбулентністю міжнародного середовища та необхідністю забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану, коли можливості держави та бізнесу є суттєво обмеженими. Оскільки менеджмент персоналу в міжнародних структурах стикається з унікальними викликами – еографічною віддаленістю, мовними й культурними бар'єрами та значними відмінностями в національних ринках праці, – розробка обґрунтованих методів оцінювання результативності фахівців стає критично важливою для ефективного розподілу ресурсів та досягнення стратегічних результатів. В умовах стрімкої цифрової трансформації бізнесу особливого значення набуває оцінка нових компетенцій працівників, таких як цифрова грамотність, навички управління ланцюжками постачання через штучний інтелект (ШІ) та дотримання принципів кібербезпеки, що безпосередньо впливає на

життєздатність компанії на глобальному ринку. Таким чином, формування збалансованої системи показників оцінки роботи персоналу дозволяє не лише контролювати виконання контрактних зобов'язань, а й вчасно ідентифікувати ризики та розвивати людський капітал як головний стратегічний ресурс міжнародного бізнесу

Оцінювання роботи персоналу є невід'ємною складовою менеджменту ЗЕД, який визначається як системний вплив на об'єкт (підрозділи, колективи) для ефективного розподілу ресурсів та досягнення стратегічного результату. Згідно з підходом І. Бабій [1], функція оцінювання в системі ЗЕД передбачає:

визначення прибутковості операцій у розрізі конкретних товарів та регіонів;

аналіз виконання планових показників експорту та імпорту.

контроль за реалізацією стратегій, що дозволяє виявити відхилення та впровадити коригуючі заходи.

Оцінка персоналу в ТНК має складнішу структуру через географічну віддаленість та культурні розбіжності. В сучасній практиці виділяються такі ключові особливості:

розмежування результатів: Важливо оцінювати діяльність закордонної філії окремо від особистої роботи її керівника.

фактор контролю: Менеджери не повинні нести відповідальність за чинники, що знаходяться поза їхнім контролем (наприклад, непередбачувані валютні коливання або політичні ризики), хоча практика різних компаній у цьому питанні може відрізнятися.

письмова звітність: Через відсутність неформального спілкування між штаб-квартирою та філіями, письмові звіти стають головним інструментом оцінки ефективності менеджерів.

Ефективність персоналу ЗЕД оцінюється через виконання специфічних функцій, закріплених за фахівцем:

економіст відділу ЗЕД: Оцінюється за точністю розрахунку цін експортної продукції, якістю розробки статей контрактів та підготовкою планів заходів щодо виконання умов угод.

експерт з митного регулювання: Показником успішності є відсутність затримок при митному оформленні, правильність оформлення вантажних митних декларацій (ВМД) та ведення статистичної звітності.

менеджер з маркетингу: Ефективність визначається часткою

ринку, рівнем прихильності покупців та успішністю виведення нових товарів на зарубіжні ринки.

керівник закордонної філії: Його робота оцінюється за здатністю до автономного прийняття рішень у країні перебування та ефективністю дипломатичних контактів із місцевою владою.

Ефективність роботи персоналу ЗЕД залежить від культурного контексту:

у культурах з високим рівнем індивідуалізму оцінка має базуватися на особистих досягненнях.

у колективістських культурах (наприклад, японська модель) оцінюється внесок працівника в групову солідарність та гармонію.

Сучасні реалії, згідно з А. Нудьгою та С. Скрипник [4], вимагають нових критеріїв оцінки:

цифрова грамотність: Здатність використовувати хмарні сервіси, штучний інтелект та аналітику Big Data для прогнозування ризиків стає обов'язковою вимогою.

кібербезпека: Оцінка працівників включає їхню обізнаність у сфері «інформаційної гігієни» та дотримання принципів Zero Trust.

антикризове управління: В умовах воєнного стану ефективність персоналу визначається здатністю адаптувати ЗЕД до валютних обмежень НБУ та оперативно знаходити нові логістичні шляхи.

Об’єктивна оцінка роботи персоналу ЗЕД є запорукою стійкості підприємства на світовому ринку. Вона має поєднувати чіткі економічні показники з аналізом соціокультурної адаптивності та цифрових компетенцій працівників. Розробка збалансованої системи показників дозволяє не лише контролювати результати, а й стимулювати розвиток трудового потенціалу міжнародної корпорації.

Список використаних джерел:

1. Бабій І. В. Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу. Науковий огляд № 1(44). ХНУ. Хмельницький. 2023.

2. Нудьга А. В., Манаєнко І. М. ЗЕД в умовах цифрової трансформації. V Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи" 25 квітня 2024р. НТУ “Київський національний технічний інститут ім. І. Сікорського”. К.: 2024 URL:https://lnk.ua/CRXaH4KAZ

3. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Управління ЗЕД: навчальний посібник. Вид-во “Центр учбової літератури”. К.: 2023

4. Скрипник С. В. Особливості регулювання ЗЕД в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. № 38 (2022). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308

Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,
Д.Є. Жуков, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ АСПЕКТИ

У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перестає бути лише благодійністю і перетворюється на ключовий чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства. Керівник має розглядати КСВ як інструмент мінімізації ризиків та підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх викликів..

Сучасний аспект відповідальності керівника полягає у створенні умов для інноваційності бізнесу. КСВ сприяє залученню талановитих фахівців та стимулює креативність персоналу, що є пріоритетним для розвитку в умовах постійних технологічних змін.

Соціальна відповідальність керівника має спрямовуватися на зміцнення довіри між стейкхолдерами: працівниками, громадою, партнерами. Це, у свою чергу, дозволяє підприємству швидше адаптуватися до кризових явищ та ринкових трансформацій.

Сучасний керівник відповідає за впровадження високих стандартів ділової етики та прозорості звітності. Це не лише вимога законодавства, а й спосіб підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності компанії.

Соціальна відповідальність передбачає також баланс між економічними показниками та екологічною безпекою. Керівник повинен інтегрувати цілі сталого розвитку в загальну бізнес-стратегію, це забезпечує довгострокову життєздатність підприємства [1].

Загалом соціальна відповідальність керівника – це багатогранна структура. Вона охоплює як внутрішнє середовище підприємства, так і її взаємодію із зовнішнім світом (табл. 1).

В умовах дефіциту кадрів, соціально відповідальний менеджмент стає головним інструментом утримання талантів.

Співробітники хочуть працювати в компанії, чиї цінності збігаються з їхніми власними. Це створює відчуття причетності до «великої справи». При цьому, лояльні працівники рідше звільняються, що економить бюджет на пошук та адаптацію нових

фахівців. Крім того, соціально захищений працівник демонструє на 20-30% вищу продуктивність, оскільки відчуває стабільність.

Таблиця 1

Основні складові, що формують профіль соціально відповідального лідера [розроблено на основі 2, с. 104-105]

Складова	Структура	Характеристика
Внутрішньо-корпоративна	Забезпечення гідних умов праці	не лише дотримання КЗпП, а й створення безпечного та комфортного середовища
	Справедлива система мотивації	прозора оплата праці та соціальні пакети
	Розвиток людського капіталу	інвестування в навчання, підвищення кваліфікації та професійне зростання співробітників
	Інклюзія	запобігання дискримінації та забезпечення рівних можливостей для всіх груп працівників
Етико-правова	Прозорість бізнесу	відмова від «сірих» схем, чесна сплата податків та відкрита звітність
	Ділова етика	дотримання моральних принципів у відносинах з партнерами, конкурентами та клієнтами
Економічна	Створення робочих місць	забезпечення стабільності та розвитку регіону присутності
	Якість продукції / послуг	відповідальність перед споживачем за безпеку та відповідність заявленим характеристикам
	Інноваційний розвиток	впровадження технологій, що підвищують ефективність бізнесу без шкоди суспільству
Екологічна	Впровадження енергоефективних технологій	
	Утилізація відходів та контроль викидів	
	Екологічна просвіта	серед працівників та громади
Філантропічна	Благодійність, меценатство	підтримка культурних, освітніх чи медичних проєктів
	Розвиток місцевих громад	участь у розбудові інфраструктури регіону, де працює підприємство
	Волонтерство	підтримка соціальних рухів та допомога в кризових ситуаціях

Для сучасного інвестора фінансові звіти – це лише частина картини. Вирішальне значення мають показники ESG. Міжнародні фонди дедалі частіше відмовляють у фінансуванні компаніям з низьким соціальним рейтингом. Висока соціальна відповідальність

керівника капіталізується в ринкову вартість підприємства. Відповідальні відносини з партнерами будуються на довірі, а не лише на контрактах. У кризу такі партнери готові йти на поступки (відтермінування платежів тощо). Керівник, який демонструє відповідальність (сплата податків, підтримка ЗСУ), отримує вищий рівень лояльності від державних органів та доступ до програм відновлення.

У часи турбулентності соціальна відповідальність діє як «страховий поліс». Якщо бізнес допомагає регіону, громада стає його захисником у конфліктних ситуаціях або під час регуляторного тиску.

Отже, для керівника бути соціально відповідальним вигідно і означає свідомий перехід від моделі «прибуток понад усе» до моделі «прибуток через цінності». Це створює стійку систему, де кожна інвестована у соціальну сферу гривня повертається через стабільність, безпеку та зростання ринкової частки.

Список використаних джерел:

1. Васюткіна Н., Бабіч Б. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61

2. Сазонова Т. О., Авраменко В. Р., Рахбарі С. А. Кизи Соціальна відповідальність керівника в сучасних умовах. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції "Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу", 23-24 квітня 2025 р. : у 2 т. / відп. ред. та упоряд.: В. В. Храпкіна, К. В. Пічик ; Національний університет "Києво-Могилянська академія" [та ін.]. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2025. Т. 2. С. 104-105. URL : https://ekmair.ukma.edu.ua/items/8e3fd886-222e-4cb4-9763-fbd1b74c8be7

Я.В. Кобушко, к.е.н., доцент,
А.О. Єскіна, здобувач вищої освіти
Сумський державний університет

ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Розвиток потенціалу людського капіталу є важливим завданням для України в умовах кадрового дефіциту та потреби в удосконаленні компетенцій цивільного населення. Зменшення населення, руйнування інфраструктури, боргові зобов'язання та інші

негативні наслідки війни призводять до кризових явищ в економіці країни. Розвиток людського потенціалу потребує формування та впровадження стратегічних підходів ще до завершення воєнних дій. Водночас сучасні виклики, з якими стикається Україна, не є безпрецедентними в історичному вимірі. Після завершення Другої світової війни світова спільнота накопичила значний досвід повоєнної відбудови, включаючи ефективні практики відновлення та розвитку людського капіталу. Це створює підґрунтя для адаптації й використання перевірених міжнародних підходів у сучасних умовах України.

Після завершення Другої світової війни за ініціативою Джорджа К. Маршалла урядом Сполучених Штатів Америки було реалізовано План Маршалла, спрямований на економічну стабілізацію та відновлення Європи. У його межах Франція отримала пріоритетну підтримку, що дозволило реалізувати масштабні програми модернізації ключових галузей у взаємодії держави та бізнесу. Зокрема, було впроваджено інфраструктурні та промислові проєкти, які забезпечили відновлення економіки на індустріальній основі. Важливим чинником успіху виступила висока мотивація населення, що сприяло досягненню стійкого економічного зростання.

Показовим прикладом ролі людського капіталу у відбудові є Варшава, яка після руйнувань змогла відновитися завдяки високому рівню самоорганізації населення та залученню місцевих ресурсів. Відбудований історичний центр міста було включено до списку ЮНЕСКО як об’єкт світової спадщини. Цей досвід підтверджує значущість суспільної консолідації у процесах реконструкції.

Водночас міжнародний досвід, зокрема Південна Корея, демонструє ефективність інвестування у людський капітал, розвиток фінансової грамотності та формування інституційної довіри. Адаптація таких підходів може сприяти формуванню стійкої моделі економічного зростання України у повоєнний період.

На відміну від післявоєнного індустріального вектору, сучасний етап розвитку економік характеризується посиленням процесів цифрової трансформації. Україна, попри воєнні виклики, демонструє здатність до впровадження цифрових рішень у державному управлінні, фінансовій та податковій системах [1]. Це формує передумови для того, що повоєнна відбудова буде значною мірою орієнтована на розвиток цифрової економіки, з урахуванням

високого рівня цифрової компетентності населення. Для України важливим чинником ефективної відбудови стане розвиток цифрових інструментів взаємодії громадян і держави, зокрема таких як Дія, що забезпечують доступ до адміністративних і фінансових послуг у дистанційному форматі. Це особливо актуально для територій зі зруйнованою інфраструктурою.

Також триває процес діджиталізації у галузі купівлі цивільним населенням цінних паперів, зокрема є можливість купувати військові облігації без комісій у кілька натискань у Дії [2]. Кожен, хто зареєстрований у застосунку, має змогу вкласти власні кошти у майбутнє визволення територій, та повернути їх із відсотком. Однак, попри зручність, доступність та варіативність вкладень, сам інститут інвестування в Україні практично нерозвинутий, і серед більшості населення інвестування досі не користується популярністю, та навіть викликає недовіру. Ситуацію зможе змінити цілеспрямована політика країни у напрямку економічної обізнаності населення та адекватної пропаганди доступності і користі інвестування, зокрема серед підростаючих поколінь українців. Важливо, щоб водночас із навчанням фінансово-економічної грамотності населення, держава впроваджувала цифрові трансформації в сфері інвестування. Це є можливим у разі подолання або зменшення корупції.

Попри кризи та війну Україна пройшла величезний шлях у подоланні корупції за останні 10 років. Як повідомляє Національне агентство з питань запобігання корупції, за останні 10 років Україна додала 11 балів в Індексі сприйняття корупції, що є найбільшим приростом серед країн, які зараз мають статус кандидаток до ЄС [3]. У контексті цифрової економіки прозорість та доступність інформації щодо декларацій посадовців, звітності організацій, руху коштів у реальному часі дозволить збільшити увагу суспільства та контроль, а відтак і зменшити рівень корупції. Надійність та непідробність інформації у процесі діджиталізації економіки забезпечує технологія блокчейн.

При роботі над розвитком людського капіталу в Україні після війни важливо виховувати та навчати суспільство таким навичкам, як взаємна довіра, комунікація, самоорганізація та інші, в умовах сучасного світу та зовнішніх загроз.

Отже, розвиток людського потенціалу є ключовим чинником у формуванні стратегії повоєнного відновлення України. Аналіз міжнародного досвіду дає змогу оцінити ефективність реалізованих

у минулому реформ та адаптувати найбільш дієві інструменти до сучасних умов, у яких перебуває держава.

Список використаних джерел:

1. Україна увійшла до топ-6 країн Європи в рейтингу відкритих даних. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-uviyshla-do-top-6-krain-evropi-v-reytingu-vidkritikh-danikh (дата звернення: 15.04.2026).

2. Військові облігації. Дія. URL: https://militarybonds.diia.gov.ua/ (дата звернення: 15.04.2026).

3. Індекс сприйняття корупції – 2023: Україна покращила свій показник на 3 бали. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: https://nazk.gov.ua/uk/novyny/indeks-spryynyattya-koruptsii-2023-ukraina-pokraschyla-sviy-pokaznyk-na-3-baly/ (дата звернення: 15.04.2026).

В.С. Кушнірук, к.е.н., доцент,
Ю.О. Коваленко, здобувач вищої освіти
Миколаївський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від якості управління персоналом. Особливе місце в системі HR-менеджменту займає механізм мотивації працівників, який визначає рівень їхньої зацікавленості у результатах праці, продуктивність та лояльність до організації. Зміни у зовнішньому середовищі, зростання конкуренції та трансформація ринку праці зумовлюють необхідність постійного вдосконалення підходів до мотивації персоналу. У зв'язку з цим дослідження механізму управління мотивацією працівників є актуальним і має важливе практичне значення для підвищення ефективності функціонування підприємств.

Метою тез є дослідження особливостей управління механізмом мотивації працівників у системі HR-менеджменту підприємства та обґрунтування напрямів його вдосконалення для підвищення результативності трудової діяльності персоналу.

Стратегія HR-менеджменту являє собою систему довгострокових управлінських дій, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами відповідної кількості та якості, а також на розвиток кадрового потенціалу. Вона охоплює планування потреби в персоналі, підвищення його

професійного рівня, ефективне використання здібностей працівників і їх робочого часу, а також оцінювання результативності праці з метою виявлення резервів її зростання. У сучасних умовах важливого значення набуває врахування кадрових ризиків і формування заходів щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства. У цьому контексті мотивація та менторство виступають ключовими інструментами реалізації HR-стратегії, оскільки сприяють підвищенню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та швидшій адаптації нових працівників [1].

Система мотивації персоналу виступає важливим інструментом підвищення якості праці та має стимулювати працівників до професійного розвитку і підвищення кваліфікаційного рівня. Водночас вона повинна бути зрозумілою та ефективною для керівництва підприємства, оскільки саме від її побудови залежить результативність трудової діяльності персоналу. Важливу роль у цьому процесі відіграє задоволеність працею, яка безпосередньо впливає на рівень мотивації працівників. За умови грамотного управління вона сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості роботи та загальному розвитку підприємства. У практичній діяльності мотивація та задоволеність працею розглядаються як ключові складові кадрового потенціалу організації. Саме високий рівень мотивації є однією з головних передумов зростання ефективності, результативності та якості праці, а також забезпечує відповідність трудової діяльності цілям і завданням підприємства [2; 4].

HR-служба є ключовим елементом системи управління підприємством, головною метою якої виступає підвищення ефективності роботи персоналу та впровадження програм його розвитку. Її діяльність спрямована на максимально результативне використання трудового потенціалу працівників для досягнення як стратегічних цілей організації, так і особистих цілей співробітників. Важливим завданням HR-служби є узгодження кадрової політики зі стратегією підприємства, що дозволяє формувати ефективну систему управління персоналом. У цьому контексті вона виконує функції стратегічного партнерства з керівництвом, бере участь у формуванні організаційної структури, оптимізації робочих процесів та аналізі потреб у компетенціях працівників. Крім того, HR-служба забезпечує розвиток персоналу, впровадження змін в організації,

формування позитивного соціально-психологічного клімату, вдосконалення корпоративної культури та планування кар'єрного зростання працівників. Важливим також є контроль дотримання трудового законодавства, що гарантує стабільність і ефективність функціонування підприємства [3].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що управління механізмом мотивації працівників є важливою складовою сучасного HR-менеджменту та суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства. Формування дієвої системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, дозволяє підвищити зацікавленість персоналу в результатах праці, рівень його професійного розвитку та загальну продуктивність. Встановлено, що ефективна HR-стратегія, орієнтована на розвиток людського капіталу, передбачає не лише планування та забезпечення потреб у персоналі, а й урахування кадрових ризиків, розвиток корпоративної культури та впровадження менторства. Важливу роль у цьому процесі відіграє HR-служба, яка забезпечує узгодження інтересів підприємства і працівників, сприяє підвищенню їх лояльності та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату. Отже, удосконалення механізму мотивації персоналу є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Зачосова, Н. (2026). Мотивація та менторство у стратегії гармонізації HR-менеджменту: переваги для підприємств на ринку праці. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, *1*(12), 45–58. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-45-58 (дата звернення: 15.04.2026).

2. Прохоровська, С. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, (2 (02), 45-48. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8 (дата звернення: 15.04.2026).

3. Формування та розвиток HR-служби в умовах сучасних викликів. *Актуальні питання економічних наук*. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/807/798

4. Кушнірук В., Крамарчук М., & Зозуля О. (2024). Вплив управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту. *Економіка та суспільство*, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-33

О.М. Науменко, к.політ.н., доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНД В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ

Громадянське суспільство як третій сектор та одна з ключових характеристик соціальної держави є найменш дослідженим сектором суспільства та його організаційної культури [2, с. 71].

Розуміння культури є важливих для всіх, в особливості для лідерів, які мають бажання вести організацію за собою. Організаційне навчання, розвиток і заплановані зміни неможливо збагнути і реалізувати без дослідження організаційної культури, що спроможна бути головним джерелом супротиву змін. Спроможність відчувати обмеження власної культури і розвивати адаптивність культури та змінювати її, і є головним викликом для лідера [3, с. 97].

Організаційна культура – це соціальне явище, що виявляється на будь-якому підприємстві та є системою цінностей, переконань, і норм, правил, ролей, які спрямовують діяльність організації, створює стосунки та зв'язки між працівниками та підрозділами організацій.

Організаційна культура має низку специфічних рис, які виокремлюють дану організацію серед іншим, яка є продуктом історичного розвитку організації: мова (сленг), традиції, звичаї, гасла, що допомагає передачі культурних цінностей, переконань, норм та змісту ролей іншим поколінням працівників, прийом адаптації та об'єднання або інтеграції працівників даної організації [1, с. 6].

Лідерство є управлінським статусом, соціальною позицією, яка поєднана з прийняттям рішень, і як для керівна посада [3, с. 10].

На сьогодні успішність всіх нововведень в організаціях поєднують з діяльністю команд, тим самим протиставляючи їх «звичайним» працюючим групам людей. Роль команди є значною не тільки в бізнес-організаціях, але й в політичних, громадських, молодіжних. Робота в команді є способом покращення ефективності діяльності організації. Наразі організації повинні функціонувати в досить складному та невизначеному зовнішньому середовищі, ніж раніше. Значна кількість інформації, конкуренція та швидкозмінне

зовнішнє середовище, що ускладнює процес управління організації у цілому. В таких умовах великої ваги набуває значення команд, які є гнучкі та мобільні, спроможні швидко реагувати на сигнали, які підсилюються оточенням.

Головне завдання лідера організації полягає в постійному утримуванні членів команд завжди в дії задля досягнення спільної мети. Керівник має вміти проявляти відсутні в команді ролі та особисто їх заміщати, задля ефективної роботи команди [3, с. 77–78; 82].

Як зазначає Н. Кравченко, в громадському секторі суспільства структурно-змістовими особливостями організаційної культури встановлено: 1) у вимірі соцієтальних складових як переважання соціальної ідентичності на фоні підсилення соцієтальної ідентичності, та переваження креативного функціоналу в архетипі керівника; 2) у ціннісно-нормативному вимірі є порівняно інтегрована ціннісна система, орієнтація на людський ресурс та якість, морально-психологічна та комунікативна база соціальних норм; 3) у вимірі організаційно-управлінських відносин це демократичний та ситуативний стиль керівництва, середній рівень відкритості інформаційних потоків, позитивний соціально-психологічний клімат.

Розвиненість громадянського суспільства являється показником демократичності соціального управління в державі, незважаючи на певні відмінності щодо можливостей виявлення, участі в прийнятті управлінських рішень та їх контролю в різних секторах суспільства: комерційно-приватному та державному (передусім в сфері управління). Тому, демократична організаційна культура віддзеркалює ціннісно-нормативну систему організаційно-управлінських відносин демократичного типу соціального управління [2, с. 76].

Організаційні цінності є ключовими принципами, що спрямовують організацію та об'єднують співробітників. Організаційна культура в громадському секторі передбачає певне середовище, яке має норми поведінки, спільні цінності і переконання. Організаційна культура здійснює вагомий вплив на управління організацією як соціально-економічною системою.

Список використаних джерел:

1. Гайдученко С. О. Текст лекцій з дисципліни «Організаційна культура» (для студентів 5 курсу спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» денної форми навчання) /

С. О. Гайдученко, М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2015. 77 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/39452/1/2015%20133%D0%9B%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF.%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D0%9E%D1%80%D0%B3.%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82..pdf (дата звернення: 25.04.2026).

2. Кравченко, Н. Ю. Особливості організаційної культури в громадському секторі українського суспільства в умовах демократичного транзиту: соціологічний аналіз. *Науково-теоретичний альманах Грані.* 2019. № 22 (6). С. 69–77. https://doi.org/10.15421/171964

3. Навчальний дистанційний курс «Лідерство (на парламентській службі)». Верховна Рада України. 2020. 179 с. URL: https://e-learning.rada.gov.ua/storage/109/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D1%83.pdf (дата звернення: 25.04.2026).

О.М. Овчарук, к.е.н., доцент,
Д.Є. Соловвйова, К.Є. Соловйова, здобувачки вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Комунікативна політика підприємства – це стратегічно орієнтована система управління інформаційними потоками, що поєднує комплекс маркетингових інструментів та внутрішньоорганізаційні заходи для побудови ефективної взаємодії зі всіма суб'єктами ринку та персоналом, з метою формування позитивного іміджу, забезпечення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Підходи до визначення сутності комунікативної політики підприємства різняться. Спробуємо провести структурований аналіз підходів до визначення її сутності (табл. 1).

Таким чином, комунікативну політику підприємства можна поділити на зовнішню та внутрішню. У будь-якому разі вона сприяє формування позитивного бренду як підприємства, продукції загалом, так і роботодавця зокрема. Адже, комунікативна політика передбачає цілеспрямовану діяльність підприємства щодо організації взаємодії як із зовнішнім середовищем, так і з внутрішнім, з метою створення позитивної репутації та максимізації прибутку.

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення «комунікативної політики» [розроблено авторами на основі 1]

Підхід	Сутність	Спрямованість
Маркетинговий	Система просування товару через конкретний набір інструментів (реклама, PR, збут, виставки тощо)	На комплекс маркетингу (4P) та канали збуту
Функціонально-цільовий	Комплекс заходів для впливу на свідомість споживача (інформування, переконання, нагадування).	На психологію споживача та формування іміджу
Управлінський	Складова системи управління, що впливає на результативність роботи всього колективу	На внутрішню ефективність та розвиток підприємства
Стратегічно-взаємодійний	Курс діяльності, спрямований на взаємодію зі всіма суб'єктами маркетингової системи	На довгострокові відносини та задоволення потреб.
Партнерський	Забезпечення взаємодії з бізнес-партнерами разом із класичним просуванням	На відносини та ділову співпрацю.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, цифровою трансформацією та зміною споживчих цінностей. Формування комунікативної політики сьогодні суттєво відрізняється від класичних підходів. Зокрема, серед ключових особливостей сучасної комунікаційної політики можна визначити наступні:

- перехід у диджитал-канали та використання штучного інтелекту для автоматизації та аналізу даних;
- відмова від масової реклами на користь індивідуальних пропозицій, що базуються на поведінці конкретного користувача;
- миттєва реакція на фідбек у реальному часі; бренд стає співрозмовником, а не просто джерелом інформації;
- акцент на соціальній відповідальності, екологічності та етиці – споживач на сьогоднішній день купує «світогляд» компанії;
- розвиток внутрішніх комунікацій як інструменту утримання талантів;
- пріоритет короткого відеоконтенту (Reels, TikTok).

Таким чином, сучасна комунікація – це швидкість, щирість та

технологічність, де персонал є головним амбасадором бренду.

Список використаних джерел:

1. Заяць Т.А., Глєбова А.О. Комунікаційна політика підприємства в умовах зміни цінностей та розвитку цифрової економіки. URL: https://surl.li/veifxd

Т.О. Пасічник, к.е.н., доцент
Університет митної справи та фінансів

СИТУАТИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У науковій літературі виділяють три базові підходи до управління персоналом: універсальний, ситуативний (контингентний) та конфігураційний. Ситуативний підхід наголошує, що ефективність системи управління персоналом визначається відповідністю HR-практики стратегії організації та умовам її зовнішнього середовища, відкидаючи ідею універсальності однакових практик для всіх організацій [1, с. 9; 2, с. 812-813]. Контекст воєнного стану, з його безпрецедентною невизначеністю та мінливістю умов, робить ситуативний підхід особливо доречною теоретичною рамкою для управління персоналом, оскільки він вимагає постійної адаптації HR-практик до конкретної ситуації. Нижче наведено аргументи на користь цієї тези.

Воєнний стан суттєво змінив бізнес-середовище в Україні, починаючи з 2022 року. Дослідження свідчать, що ділова активність характеризується зменшенням обсягів виробництва, логістичними та фінансовими труднощами. Ці обставини формують нові вимоги до інструментарію управління персоналом: гнучке управління, децентралізація, інтеграція та впровадження інновацій з метою оптимізації робочих процесів [3, с. 207-210]. Саме ситуативний підхід пояснює, чому практики, які були ефективними в мирний час, потребують перегляду в умовах збройного конфлікту.

Зокрема, воєнний стан радикально змінює ієрархію мотиваційних факторів. Емпіричне дослідження на базі опитування 379 працівників [3, с. 211] виявило, що головним пріоритетом стає відчуття безпеки (0,39), далі – стабільна заробітна плата (0,20) та високий рівень зарплати (0,17), тоді як гнучкий графік (0,12), кар'єрне зростання (0,07) і допомога з житлом (0,05) відходять на другий план. Якщо до війни кар'єрний розвиток був домінантним

мотиватором, то в умовах воєнного стану наявність робочого місця та фінансова стабільність набувають першочергового значення. Таке зміщення пріоритетів є прямим свідченням того, що мотиваційні інструменти мають бути ситуативними, а не універсальними.

Проте мотивація працівників у воєнний час не зводиться лише до економічних стимулів. Стрес, характерний для воєнного періоду, проходить стадії тривожності, адаптації та виснаження [3, с. 212] і не піддається контролю виключно через матеріальні заохочення. У складних психоемоційних умовах ключову роль відіграє лідерство, яке проявляється насамперед у підтримці працівників, емпатії та забезпеченні почуття належності до колективу, здатного допомогти у скрутні часи.

Ситуативний підхід до управління персоналом у кризових умовах узгоджується з концепцією *"leadership-as-practice"* [4, с. 1], яка зміщує увагу з індивідуальних лідерів на колективні практики, взаємодії та соціальні процеси. Ця концепція передбачає динамічну взаємодію між рутинами та імпровізацією, поєднання лідерства з навчанням під час кризи, а також колективні форми лідерства, притаманні кризовому періоду. Імпровізація в кризових умовах не може виходити від одного лідера, оскільки жодна людина не здатна самостійно осягнути всю складність та невизначеність, породжені збройним конфліктом [4, с. 4]. Такий підхід до лідерства є практичною реалізацією ситуативної логіки: форма управління визначається контекстом, а не заздалегідь визначеними ролями.

Під час воєнних дій ключові ресурси організацій перебувають під загрозою втрати. Це стосується й людського капіталу: працівники звільняються під тиском несприятливих обставин, мобілізуються до лав Збройних Сил, переїжджають в інші регіони або емігрують. У цьому контексті важливу роль відіграє формування стресостійкості колективів – здатності долати надмірні навантаження та ефективно виконувати завдання в екстремальних умовах. У моделі кризового управління персоналом ключовими напрямами є: виявлення потенційних причин напруженості (екзогенних та ендогенних), ідентифікація прихованих перешкод, корекція проблеми через відповідну реакцію – комунікацію, пошук компромісу, зміну стратегії [5, с. 5].

Таким чином, аналіз емпіричних досліджень засвідчує, що в умовах воєнного стану основою організаційної стійкості стає

добробут працівників, а турбота про їхній моральний дух та психологічний стан пом'якшує негативний вплив стресових обставин. Ситуативний підхід до управління персоналом забезпечує теоретичну основу для такої адаптації, визнає визначальний вплив контексту на вибір HR-практик, потребує їх постійного коригування відповідно до мінливих умов організаційного середовища.

Список використаних джерел:

1. Opara S., Waheduzzaman W. The universal, contingency or configurational HRM approaches for organizational performance: Lessons from Australian performing arts. *German Journal of Human Resource Management*. 2025. Vol. 39, No. 1. P. 5–29. DOI: 10.1177/23970022241231538.
2. Minbaeva D. B., Navrbjerg S. E. Strategic human resource management in the context of environmental crises: A COVID-19 test. *Human Resource Management*. 2023. Vol. 62, No. 6. P. 811–832. DOI: 10.1002/hrm.22162.
3. Kononenko O., Ivanchenko A., Gaivoronska T., Khitrova T., Semenko S., Kuzmin V. Psychological and social-communication aspects of HR management career in wartime, including stress, motivation, will and efficiency of working conditions. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*. 2024. Vol. 84. P. 206–223. DOI: 10.33788/rcis.84.14.
4. Lehtonen S., Seeck H., Satama S., Raelin J. A., Huhtinen A.-M. Rethinking crisis leadership through leadership-as-practice: A narrative review and future directions. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2025. Vol. 127. Art. 105671. DOI: 10.1016/j.ijdrr.2025.105671.
5. Mialkovska L., Pimenova O., Savchuk N., Moklytsia H., Stasiuk L., Shkarlatiuk K. Crisis communications as a factor of psychosocial stress in human resource management: A qualitative study. *Premier Journal of Science*. 2025. Vol. 14. Art. 100114. DOI: 10.70389/PJS.100114.

К.Ю. Поляк, к.е.н., доцент,
О.Ю. Поліщук, к.е.н., доцент
Рівненський державний гуманітарний університет

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

Сучасна парадигма розвитку глобальної економіки характеризується синергією демографічних, технологічних та інституційних трансформацій, що зумовлюють структурну перебудову ринку праці та зміну ролі людського капіталу у забезпеченні економічного зростання. Демографічні дисбаланси, зокрема депопуляційні тенденції, старіння населення та зменшення

частки економічно активного населення, поєднуються з інтенсифікацією процесів глобалізації, цифровізації та транснаціоналізації трудових відносин. У таких умовах людський капітал трансформується з фактору виробництва у ключовий детермінант інноваційної спроможності та стратегічної стійкості організацій.

Глобалізація ринку праці виступає системоутворюючим чинником трансформації сучасних моделей управління персоналом, оскільки сприяє формуванню єдиного світового простору трудових ресурсів, у межах якого відбувається вільний рух знань, компетенцій та професійних навичок. Розвиток цифрових платформ зайнятості, поширення гіг-економіки та дистанційної роботи суттєво знижують значення територіальних обмежень, водночас підвищуючи інтенсивність глобальної конкуренції. У цьому контексті підприємства функціонують у середовищі, де доступ до людського капіталу визначається не лише внутрішніми ресурсами, а й здатністю інтегруватися у глобальні мережі праці.

Для України зазначені процеси мають амбівалентний характер. З одного боку, інтеграція у глобальний ринок праці відкриває нові можливості для професійної реалізації людського капіталу, підвищення рівня доходів та трансферу знань і технологій. З іншого боку, посилюється проблема «відтоку мізків», структурного дефіциту кадрів та асиметрії між попитом і пропозицією на національному ринку праці. Воєнний стан та пов'язані з ним міграційні процеси додатково загострюють ці дисбаланси, що актуалізує необхідність формування ефективної державної та корпоративної політики у сфері управління людським капіталом.

У контексті сучасних викликів відбувається трансформація теоретико-методологічних засад управління людським капіталом у напрямі переходу від функціонально-адміністративної моделі до стратегічно інтегрованої, заснованої на принципах value-based management та human-centric підходу. Така модель передбачає розгляд персоналу як носія інтелектуального потенціалу та джерела створення доданої вартості, що вимагає узгодження HR-стратегії із загальною бізнес-стратегією підприємства та врахування глобальних трендів розвитку ринку праці.

Ключовим імперативом у цих умовах є формування ефективної системи глобального управління талантами (global talent management), що охоплює процеси ідентифікації, залучення,

розвитку та утримання висококваліфікованих працівників у міжнародному середовищі. Особливого значення набуває розвиток крос-культурних компетенцій, управління різноманітністю (diversity management) та формування інклюзивного організаційного середовища, здатного забезпечити ефективну взаємодію працівників із різних культурних контекстів.

Важливим аспектом є також трансформація підходів до організації праці в умовах цифрової економіки. Поширення гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи та платформної зайнятості формує нові вимоги до систем мотивації, оцінювання результативності та управління продуктивністю праці. У цьому контексті особливого значення набувають цифрові HR-технології, аналітика великих даних (HR analytics) та використання штучного інтелекту у процесах управління персоналом, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та ефективність використання людського капіталу.

Демографічні трансформації у поєднанні з глобалізаційними процесами актуалізують необхідність впровадження концепції безперервного навчання (lifelong learning) як основи розвитку людського капіталу. Умови швидких технологічних змін та зростаючих вимог до компетенцій працівників обумовлюють потребу у систематичному оновленні знань, розвитку цифрових навичок та адаптації до нових професійних ролей. Це вимагає від підприємств інституціоналізації процесів навчання та розвитку персоналу як невід'ємної складової стратегічного управління.

В українських умовах особливого значення набуває соціально орієнтований аспект управління людським капіталом, що передбачає врахування наслідків воєнного стану, підтримку працівників, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, а також створення безпечного та інклюзивного робочого середовища. Це зумовлює необхідність поєднання економічної ефективності з принципами соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку.

Таким чином, стратегічні імперативи управління людським капіталом в умовах демографічних трансформацій та глобалізації ринку праці полягають у формуванні адаптивних, інноваційно орієнтованих та соціально відповідальних систем менеджменту, здатних забезпечити ефективне використання людського потенціалу у глобальному конкурентному середовищі. Реалізація зазначених

підходів сприятиме підвищенню стійкості підприємств, їх інтеграції у світовий економічний простір та забезпеченню довгострокового розвитку в умовах посткризового відновлення економіки України.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Демографічна та соціальна статистика [Електронний ресурс]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 09.04.2026).

2. Ринок праці в Україні 2022–2023: стан, тенденції та перспективи : аналіт. звіт. Київ, 2023. 118 с. URL: https://fru.ua/ua/media-center/analytics/rinok-pratsi-v-ukrajini-2022-2023-stan-tendentsiji-ta-perspektivi (дата звернення: 09.04.2026).

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
О.В. Васюха, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

Криза – це не лише економічне потрясіння, а й переломний момент, коли старі методи роботи перестають діяти. Головною проблемою стає невідповідність трудової поведінки персоналу новим вимогам: керівники розробляють плани порятунку, але працівники часто не усвідомлюють необхідності змін і продовжують працювати за інерцією. Трансформація поведінки починається зі зміни мислення керівників, які мають не лише знати, що робити, а й розуміти, чому і як це впроваджувати.

Ефективність праці в кризу страждає через руйнування факторів, що визначають лояльність та бажання працювати (табл. 1).

Таблиця 1

Топ-3 фактори впливу на мотивацію до ефективної трудової діяльності персоналу в сучасних умовах [розроблено авторами на основі 1, с. 83]

Фактор	Важливі складові
Втрата стабільності	страх скорочення та покладання додаткових обов'язків
Матеріальний	зниження рівня реальної заробітної плати та ліквідація або суттєве обмеження обсягу соціальних пакетів
Стрес	страх невідомості, який знижує інтелектуальні, фізичні можливості та веде до емоційного, професійного вигоряння, а в крайньому випадку – депресії

При цьому, невміле управління в кризовий період часто лише

погіршує ситуацію. Серед поширених помилок менеджерів можна виокремити:

- приховування інформації від підлеглих, що викликає фрустрацію та знижує їх працездатність;
- використання страху як основного стимулу, натомість мотивація залякуванням є непродуктивною і змушує найкращих фахівців шукати нову роботу;
- звільнення не за кваліфікацією, а за принципом особистих симпатій, що демотивує тих, хто залишився;
- економія на підготовці персоналу саме тоді, коли команду потрібно адаптувати до нових умов.

В період кризи, коли персонал має замість деструктивної поведінки, демонструвати адаптивність, гнучкість та відкритість до нового, супротив трансформації поведінки зумовлений дією старих стереотипів мислення. Навіть якщо трудовий колектив на словах підтримує антикризові заходи, на практиці працівники часто намагаються зберегти звичний стан речей. Основні причини такої поведінки:

- нерозуміння цілей організації;
- страх відповідальності за нові рішення;
- небажання псувати відносини з колегами при впровадженні непопулярних кроків.

Тому менеджерам необхідно не лише це розуміти, але й управляти поведінковими сценаріями, що демонструють підлеглі. З цією метою, пропонуємо:

- створити атмосферу незадоволеності поточним станом у колективу – кожен працівник має зрозуміти, що «по-старому» працювати неможливо. Для цього варто довести до всіх загрози, ризики, строки та бажану модель поведінки;
- сформувати нові потреби, актуалізуючи бажання змінити ситуацію на краще;
- чітко встановлювати цілі – кожен співробітник повинен бачити, як загальна мета організації допоможе йому реалізувати власні інтереси;
- навчати новим навичкам для виконання додаткових функцій.

Трансформація поведінки персоналу неможлива без довіри до лідера. Найкращий спосіб мотивувати команду в кризу – це особиста відповідальність керівника та його здатність знизити рівень тривожності через згуртованість колективу навколо нових стратегій.

Криза – це шанс звільнитися від баласту та побудувати більш продуктивну систему управління.

Список використаних джерел:

1. Абрамова І. Організаційна поведінка персоналу в кризових умовах діяльності бізнесу. Економічний форум. 2023. № 13 (4). С. 81-86. URL: https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/2023_4_Abramova.pdf (дата звернення 02.04.2026 р.)

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
М.Б. Довга, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПОВЕДІНКОВІ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕСТВА В ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У періоди економічної та соціальної нестабільності (кризи, війни, різкі ринкові коливання) роль лідера трансформується: з «директора» він перетворюється на «навігатора» та «стабілізатора». Поведінкові стратегії в таких умовах мають бути гнучкими, щоб одночасно підтримувати психологічний стан команди та забезпечувати виживання бізнесу.

Поведінкові стратегії лідерства зосереджуються не на тому, ким лідер є, його професійних та особистісних рисах, а на тому, що він робить. Основна ідея полягає в тому, що ефективному лідерству можна навчитися, коригуючи свої дії залежно від потреб команди та цілей.

Як зазначають сучасні дослідники, думку яких ми поділяємо, на сьогоднішній день важливо, щоб лідери демонстрували наступні якості [1-5]:

1. Візіонерство – лідер виступає архітектором майбутнього. Це не просто планування, а здатність сформулювати надихаючу мету, яка об’єднує команду. Чітко формулювати та презентувати стратегії, що перетворює невизначеність на зрозумілий шлях. Мотивувати через спільні цінності, що допомагає команді бачити результат за межами поточної кризи. Постійно адаптувати візію до нових трендів та ринкових сигналів.

2. Гнучкість – головну умову виживання у нестабільному середовищі. Лідер має бути готовим миттєво змінювати вектори руху; демонструвати здатність швидко перебудовувати як зовнішні стратегії, так і внутрішні бізнес-процеси. Також сучасний ефективний лідер має зберігати спокій та стратегічне мислення в

умовах стресу. Бути відкритим до нових методів роботи та готовим відмовитися від застарілих моделей.

3. Комунікабельність, адже відкритий діалог є стратегічно важливим для стабілізації колективу. В сучасних умовах змістовна наповненість даної якості передбачає інформування про причини змін та їхні наслідки для зміцнення довіри; прояв емпатії до запитів команди та створення атмосфери, де кожен голос має значення; підтримка культури зворотного зв'язку, що активізує колективний інтелект.

4. Підтримка інновацій – замість режиму «економії на всьому», лідер заохочує пошук нових можливостей. При цьому визнає право на помилку як частину навчання та стимулювання ризику, чим створює безпечне середовище; надає час та інструменти для реалізації креативних ідей; перетворює інновації на щоденну практику для збереження конкурентоспроможності.

Перелічені навички й формують індивідуальну, результативну лідерську поведінку, яка у свою чергу, безпосередньо впливає на резильєнтність підприємства, організації. Основні функції поведінкових стратегій лідера, на наш погляд, у нестабільний період наступні:

1. Зниження апатії та тривожності. Саме лідер має стати джерелом спокою та впевненості.

2. Швидкість адаптації – здатність миттєво змінювати тактику без втрати стратегічного фокусу.

3. Збереження людського капіталу – запобігання вигоранню та звільненням.

З огляду на зазначене доповнимо ефективні поведінкові стратегії лідерства в період нестабільності наступними:

1. Стратегією «адаптивного лідерства», яка, в першу чергу, передбачає:

- відмову від мікроменеджменту, з метою надання команді свободи експериментувати для пошуку нових шляхів;

- регулювання «температури стресу». Лідер підтримує рівень стресу в команді достатнім для продуктивної роботи, але не дає йому перерости в паніку.

2. Стратегія «кризового диригента», адже не зважаючи на те, що демократія важлива, у пікові моменти кризи лідер має брати на себе директивну роль, яка характеризується:

- чіткістю та лаконічністю наданих інструкцій та розпоряджень,

з метою мінімізації помилок;

- чесне інформування про стан справ, щоб уникнути чуток, які руйнують довіру.

3. Обслуговуюче лідерство, що передбачає фокус лідера на:

- створенні психологічно безпечного середовища, де кожен може висловити страх або помилитися;

- активному слуханні, при цьому лідер витрачає 80% часу на комунікацію з підлеглими, допомагаючи їм вирішувати проблеми, що заважають роботі;

- розвитку підлеглих та спільному зростанні.

Отже, сучасне лідерство в часи нестабільності – це динамічний процес безперервного навчання та коригування дій, де успіх організації безпосередньо залежить від здатності лідера балансувати між директивним управлінням у пікові моменти та підтримкою автономії й розвитку команди у довгостроковій перспективі. Важливо розуміти, що у межах поведінкового підходу лідерство розглядається як процес постійного вдосконалення прикладних навичок команди. Замість того, щоб покладатися лише на харизму, лідер фокусується на виявленні, тестуванні та закріпленні тих алгоритмів дій, які приносять результат у нестабільному середовищі.

У цій парадигмі лідер виступає як експерт-практик, чий авторитет базується на глибокому розумінні процесів. Його завдання – не просто вказувати напрямок, а чітко знати «технологію» досягнення мети, транслюючи команді перевірені методи роботи. Це дозволяє перетворити хаотичні спроби адаптації на чітку систему успішних дій, де кожна зміна поведінки співробітників веде до підвищення загальної життєстійкості організації.

Список використаних джерел:

1. Тарасов С. В. Роль лідерства в управлінні змінами в періоди економічної нестабільності. *Ефективна економіка.* 2024. № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.80

2. Dignan A. Brave New Work: Are You Ready to Reinvent Your Organization? *Portfolio Penguin*. NY: USA, 2020, PP. 201-207.

3. Raymond M., Michael S. Erwin Lead Yourself First:

Inspiring Leadership Through Solitude. *Bloomsbury USA*. *Manhattan*: USA, 2021. PP. 105-110.

4. Sinek S. The Infinite Game. Portfolio Penguin. NY: USA, 2020, PP. 140-147.

5. Brown B. Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts., Random House, NY: USA, 2020. PP. 156-162.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
Т.А. Ковальська, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ТІМБІЛДІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Традиційні інструменти матеріального стимулювання демонструють обмежену ефективність у довгостроковій перспективі, тоді як внутрішня мотивація, пов'язана з відчуттям компетентності, автономії та причетності до команди, є стійкішою та продуктивнішою. Тімбілдінг – сукупність практик, спрямованих на формування командної згуртованості – розглядається як перспективний механізм активізації саме внутрішньої мотивації.

Методологічною основою дослідження слугує теорія самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT), розроблена Е. Десі та Р. Раяном [1]. Згідно з цією теорією, внутрішня мотивація виникає за умови задоволення трьох базових психологічних потреб: потреби в автономії, потреби в компетентності та потреби в соціальній пов'язаності. Grenier у своєму теоретичному огляді 2024 року розширює застосування SDT до командного рівня та пропонує модель виникнення командної мотивації: індивідуальні автономні мотивації членів групи через міжособистісні зворотні зв'язки та командні процеси конвергуються у спільну колективну мотивацію. Автор підкреслює, що тімбілдінгові активності, які задовольняють потреби в автономії та пов'язаності на рівні команди, є саме тим каталізатором, який запускає цей процес [2].

Паралельним теоретичним конструктом є концепція психологічної безпеки як спільного переконання членів команди в тому, що міжособистісний ризик не тягне за собою негативних наслідків. Kim, Lee та Connerton у своєму емпіричному дослідженні 104 польових команд підтвердили, що психологічна безпека не впливає на ефективність команди безпосередньо, однак виступає «двигуном» командної результативності через навчальну поведінку та командну самоефективність [3]. Отже, тімбілдінг, формуючи психологічно безпечне середовище, запускає ланцюг: безпека; готовність до ризику та навчання; зростання компетентності; підвищення внутрішньої мотивації. Саме тому тімбілдінгові заходи поза ієрархічним контекстом є важливим інструментом розвитку

цього ланцюга.

Можна виокремити кілька ключових психологічних механізмів, через які тімбілдінг впливає на внутрішню мотивацію персоналу:

1) участь у спільних активностях посилює відчуття приналежності до команди, що підвищує цінність колективних цілей і зумовлює більшу готовність докладати зусиль заради їх досягнення;

2) успішне виконання командних завдань під час тімбілдінгу формує досвід майстерності – необхідну умову внутрішньої мотивації за теорією SDT [1];

3) тімбілдінгові заходи тимчасово «знімають» бар'єри, що сприяє розвитку горизонтальних зв'язків, знижує рівень тривоги і підвищує задоволеність від роботи як компонента внутрішньої мотивації;

4) міжособистісна довіра як стійку основу партнерської взаємодії, що формується через спільний позитивний досвід і відчуття надійності іншої людини. У командному контексті тімбілдінгові заходи є ефективним інструментом генерування саме такого досвіду: ситуації спільного ризику, взаємозалежності та подолання труднощів у безпечних умовах формують довіру значно швидше, ніж повсякденна робоча взаємодія. У свою чергу, довіра всередині команди знижує психологічну захисну настороженість і вивільняє внутрішні мотиваційні ресурси особистості [4].

Для максимального мотиваційного ефекту тімбілдінгові заходи мають відповідати кільком критеріям: по-перше, вони повинні передбачати реальну взаємозалежність учасників; по-друге, рівень складності завдань має бути достатнім для відчуття виклику, але не надмірним; по-третє, важлива наявність зворотного зв'язку щодо командних досягнень..

Тімбілдінг є ефективним інструментом підвищення внутрішньої мотивації персоналу за умови його теоретично обґрунтованого проектування. Ключовими психологічними механізмами впливу є: задоволення базових потреб за SDT, активізація командної мотивації через автономні форми залучення, формування психологічної безпеки як каталізатора навчання та самоефективності, а також розвиток міжособистісної довіри як основи партнерської командної взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human

behavior. Boston, MA : Springer US, 1985. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

2. Grenier S., Gagné M., O'Neill T. Self-determination theory and its implications for team motivation. Applied psychology. 2024. URL: https://doi.org/10.1111/apps.12526

3. Kim S., Lee H., Connerton T. P. How psychological safety affects team performance: mediating role of efficacy and learning behavior. Frontiers in psychology. 2020. Vol. 11. URL: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581

4. Чуйко, Г., та Чаплак, Я. Міжособистісна довіра як передумова партнерських стосунків між людьми. Psychological journal. 2020. Т. 6, № 1. С. 29–39. URL: https://doi.org/10.31108/1.2020.6.1.3

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
А.В. Константинович, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Трудовий потенціал підприємства – це сукупна здатність персоналу організації, підприємства до продуктивної праці, трансформації ресурсів у додану вартість та адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Вона охоплює як реалізовані, так і неактуалізовані можливості працівників, що формуються під впливом низки факторів. Управління трудовим потенціалом підприємства передбачає не просто роботу з кадрами, а стратегічну комплексну діяльність в системі управління персоналом в умовах постійної невизначеності. Якщо раніше фокус був на стабільності, то зараз – на адативності та життєстійкості. Формуючи систему управління трудовим потенціалом підприємства, необхідно враховувати три важливих аспекти (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові аспекти управління трудовим потенціалом підприємства [розроблено авторами на основі 1]

Аспект	Характеристика
Системність	трудовий потенціал – це не механічна сума характеристик окремих працівників, а синергетична система, де колективні можливості перевищують індивідуальні завдяки ефективній організаційній структурі, системі управління персоналом, корпоративній культурі
Динамічність	перебуває у стані постійної трансформації під впливом зовнішніх (економічна кон'юнктура, технологічний

	прогрес) та внутрішніх (стратегія менеджменту, корпоративна культура) факторів.
Результативність	оцінка трудового потенціалу реалізується через призму його здатності забезпечувати конкурентоспроможність підприємства, організації в довгостроковій перспективі.

Таким чином, трудовий потенціал – це комплексне поняття, що має власну структуру (рис. 1).

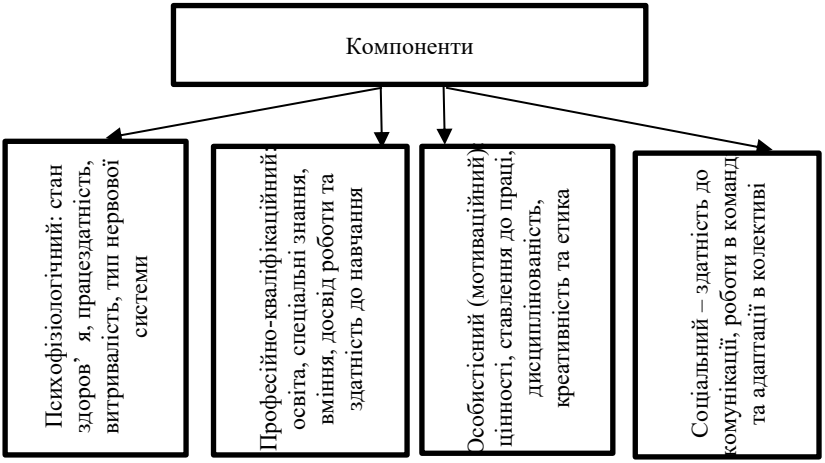

Рис. 1. Структура трудового потенціалу [сформовано на основі 2, с. 21-26]

Розглянемо особливості управління трудовим потенціалом підприємства в умовах війни, спираючись на його структуру.

В умовах війни психофізіологічний компонент стає базовим. Управління зміщується від контролю продуктивності до забезпечення, підтримки життєдіяльності, зокрема шляхом впровадження протоколів безпеки (робота в укриттях, гнучкий графік під час повітряних тривог тощо). Важливою складовою менеджменту персоналом стає моніторинг рівня стресу та запобігання професійному вигоранню.

Війна спричиняє дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію, що вимагає перегляду підходів до кваліфікації. Аналізуючи зміни, які зазнає професійно-кваліфікаційний компонент, можна з впевненістю зазначити, що відбулася орієнтація менеджменту на мультифункціональність, яка зокрема забезпечується через навчання персоналу суміжним професіям, спрощення процедур

передачі знань, створення внутрішніх баз даних задля того, щоб важлива інформація не втрачалася при вибутті фахівця.

Стосовно особистісного (мотиваційного) компоненту, то актуалізуються потреба у безпеці, що відчутно впливає на мотивацію персоналу, а також у пошуку нових сенсів. З огляду на зазначене, працівникам важливо розуміти, як їхня робота наближає перемогу або підтримує економіку. Посилюється значення та вплив внутрішньої комунікації, залучення персоналу до волонтерських проєктів підприємства, що, у свою чергу, зміцнює лояльність до бренду роботодавця.

Нарешті, соціальний компонент, що реалізується через згуртованість та взаємодію персоналу, які утворюють своєрідний «клей», що тримає структуру підприємства. Для підтримки його розвитку важливим став реальний перехід на децентралізоване управління. Делегування повноважень лінійним керівникам та створення автономних «мікро-команд», здатних працювати в умовах відсутності зв'язку чи централізованого керування.

Загалом трансформація пріоритетів в управлінні трудовим потенціалом відбулася наступним чином (табл. 2).

Отже, управління трудовим потенціалом під час війни характеризується переходом до резильєнтної моделі, де пріоритет надається збереженню людського життя, підтримці ментального здоров'я та швидкому відновленню функціональних спроможностей системи через гнучкість її структурних компонентів.

Таблиця 2

Трансформація пріоритетів в управлінні трудовим потенціалом підприємства [розроблено авторами]

Компонент	Пріоритети до війни	Пріоритети під час війни
Психофізіологічний	Фітнес-бонуси, комфорт, відпочинок	Безпека, виживання, ментальне здоров'я
Професійно-кваліфікаційний	Вузька спеціалізація	Універсальність, взаємозамінність
Особистісний	Кар'єрний ріст	Причетність до спільної справи, стабільність
Соціальний	Тімбілдинг, спрямований на розваги, знайомства	Тімбілдінг спрямований на допомогу, взаємодопомога, кризові комунікації

Список використаних джерел:

1. Коваль Н., Тарасенко Д. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного

відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5473/5412

2. Мутерко Г. М., Ромашко І. С. Проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник Приазовського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2023. № 1(38). С. 21–26.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
О.В. Корнієнко, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ: СУЧАСНІ АСПЕКТИ

Комунікативна компетентність можна визначити як динамічну систему знань та прикладних навичок, що дозволяє індивіду гнучко вибудовувати міжособистісну взаємодію [1, с. 178]. Вона базується на здатності адекватно інтерпретувати співрозмовника та транслювати власні сенси та думку. Комунікативна компетентність накопичується як через прямий соціальний досвід, так і через засвоєння культурних паттернів (літературу, мистецтво, медіа), що формують готові моделі для аналізу та вирішення комунікативних завдань.

Для менеджера комунікативна компетентність належить до категорії професійних компетентностей. Вона формує здатність лідера ефективно керувати дистанцією та якістю контактів, забезпечуючи взаєморозуміння в команді та ефективний управлінський процес. Розвиток комунікативної компетентності дозволяє менеджеру володіти широким арсеналом інструментів для діагностики та розв'язання ситуацій будь-якої складності.

В системі розвитку комунікативної компетентності менеджера на сьогоднішній день, на наш погляд, важливо звернути увагу на наступні вектори (табл. 1).

Таблиця 1

Вектори розвитку комунікативної компетентності менеджера в сучасних умовах [розроблено авторами на основі 1; 2]

Вектор	Акцент	Важливі складові
Розвиток емоційного та соціального інтелекту	на емпатії	активне слухання – вміння чути не лише слова, але й контекст та інтерпретувати емоційний стан підлеглого

		управління конфліктами через медіацію та пошуку «win-win» рішень
Гібридна та віртуальна комунікація	на ефективній вербальній комунікації через обмеження «зчитування» невербальних сигналів	Цифровий етикет – вміння обирати правильний канал, наприклад Meet для брейнштурму, Slack для статусів, email для офіційних рішень
		Присутність – вміння транслювати лідерську впевненість та залучати команду навіть через екран монітора
Культура зворотного зв'язку	на розвиваючому фідбеці	Радикальна щирість – поєднання особистої турботи з прямотою у критиці
		Фокус не на помилках минулого, а на конкретних діях для покращення результату в майбутньому
Сторітелінг як інструмент лідерства	на ролі оповідача	Використання історій для пояснення місії, складних змін, просування ідей

Комунікативна компетентність менеджера є базовою в системі його професійної спроможності та ефективності. В умовах сучасності, коли бізнес-процеси стають дедалі складнішими, ці переваги трансформуються у конкретні конкурентні вигоди.

Серед основних переваг, які отримує менеджер:

- зростання авторитету та лідерського впливу – менеджер, який володіє мистецтвом комунікації, не потребує формальної влади, щоб вести за собою; через прозорі та чіткі комунікації він здатен формувати довіру в команді, надихати;

- оптимізація робочих процесів, зокрема завдяки економії такого ресурсу, як час. Забезпечується точність делегування, мінімізація помилок через неправильне розуміння завдань, а також пришвидшується процес прийняття рішень, в першу чергу завдяки ефективній фасилітації нарад, що дозволяє швидше доходити до консенсусу;

- перетворення конфліктів на точки росту, завдяки вчасному розпізнанню напруги в колективі, емоційного дискомфорту та їх нівелювання, конструктивному вирішенню суперечок;

- утримання талантів, адже співробітник частіше за все йдуть не з підприємства, а від поганих менеджерів. Крім усього зазначеного, передбачається вміння менеджера надавати ефективний розвиваючий фідбек та створювати атмосферу психологічної безпеки;

- успішний нетворкінг, адже комунікаційна компетентність працює на менеджера і поза командою / колективом.

Отже, підсумовуючи, можна стверджувати, що розвиток комунікативної компетентності менеджера – це не просто професійне вдосконалення, а перехід на новий рівень управління, де основним інструментом стає не сила наказу, а сила взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Хватова О. Г. Комунікативна компетентність керівника як фактор успішності його управлінської діяльності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 174-184. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/4383/4407

2. Ферацці К. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів ; перекл. з англ. Я. Лебеденка. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2022. 224 с

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
Т.С. Петренко, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Лідерство є одним із визначальних чинників ефективного командоутворення та організаційного розвитку. В умовах динамічного ринкового середовища, стрімких технологічних змін та зростаючої глобальної конкуренції здатність лідера формувати згуртовану, мотивовану та результативну команду набуває стратегічного значення для будь-якої організації. Вітчизняні та зарубіжні дослідники одностайно визнають, що якість лідерства безпосередньо визначає ефективність командної роботи, рівень досягнення організаційних цілей та здатність колективу адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Концептуальною основою цього дослідження слугують теорії трансформаційного і ситуаційного лідерства, а також сучасні підходи до командної динаміки та групової взаємодії [1].

Поняття «команда» у науковому дискурсі трактується як відносно невелика група людей, об'єднаних спільною метою, взаємодоповнюючими компетентностями та колективною відповідальністю за результат. Командоутворення – це цілеспрямований, системний процес формування такої групи, що охоплює добір учасників, чіткий розподіл ролей, налагодження

ефективних каналів комунікації, формування командних норм і цінностей та розвиток почуття командного духу. На відміну від звичайної робочої групи, де кожен виконує свою частину завдання незалежно від інших, команда характеризується синергетичним ефектом: сукупний результат суттєво перевищує просту суму індивідуальних внесків її членів. Ключову роль у досягненні цього синергетичного ефекту відіграє лідер, який задає ціннісні орієнтири, об'єднує людей навколо спільного бачення та створює умови для повноцінного розкриття потенціалу кожного учасника [2].

Трансформаційне лідерство вважається одним із найбільш дієвих і досліджуваних стилів управління командою в сучасній науці про менеджмент. Воно передбачає надихання членів команди спільним баченням майбутнього, яке виходить за межі поточних завдань і пов'язує щоденну роботу кожного із загальною місією організації. Трансформаційний лідер стимулює інноваційне й критичне мислення, заохочує підлеглих ставити під сумнів усталені підходи та шукати нестандартні рішення. Важливою складовою цього стилю є індивідуальна увага до розвитку кожного члена команди: лідер виступає водночас наставником і коучем, який допомагає людям усвідомлювати власний потенціал і систематично його розвивати. Крім того, трансформаційний лідер слугує особистим прикладом: його поведінка, ставлення до роботи та спілкування з оточенням формують культуру команди значно потужніше, ніж будь-які декларації чи регламенти. Дослідження Басса та Ріджіо свідчать, що трансформаційне лідерство підвищує продуктивність команди в середньому на 20–30 % порівняно з транзакційними моделями управління [3].

Ситуаційний підхід до лідерства, розроблений Полом Херсі та Кеннетом Бланшаром, наголошує на необхідності гнучкої адаптації стилю керівництва залежно від рівня розвитку та готовності членів команди до виконання конкретного завдання. Автори моделі виділяють чотири рівні розвитку виконавця – від початківця з низькою компетентністю, але високою мотивацією, до досвідченого фахівця з повною самостійністю, – і чотири відповідні стилі лідерства: директивний, коучинговий, підтримуючий та делегуючий. Директивний стиль є доцільним на початковому етапі розвитку команди, коли її члени потребують чітких інструкцій та постійного контролю. В міру зростання компетентності лідер поступово передає ініціативу та відповідальність, переходячи до

делегування. Такий гнучкий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність виконання завдань, але й прискорити професійний ріст членів команди та зміцнити їхню самостійність [4].

Комунікативна компетентність лідера є критично важливою складовою успішного командоутворення та підтримання продуктивного клімату в колективі. Здатність чітко формулювати стратегічні цілі та тактичні завдання, надавати своєчасний і конструктивний зворотний зв'язок, активно слухати та враховувати думки всіх членів команди, а також залучати їх до прийняття ключових рішень – усе це безпосередньо визначає рівень мотивації та ефективності роботи колективу. Відкрита і прозора комунікація знижує рівень невизначеності та тривожності в команді, формує атмосферу психологічної безпеки, в якій кожен учасник відчуває себе вільним висловлювати ідеї, ставити запитання і визнавати помилки без страху осуду чи покарання. Саме психологічна безпека, за результатами масштабного внутрішнього дослідження Google «Проєкт Арістотель», виявилася найважливішим фактором ефективності команди – важливішим, ніж склад команди, наявність ресурсів чи чіткість цілей [5].

Таким чином, лідерство є системотвірним і незамінним фактором командоутворення, що органічно поєднує в собі стратегічне бачення, комунікативну майстерність, мотиваційний вплив, здатність управляти конфліктами та розвивати людський потенціал. Ефективний лідер не просто керує командою – він створює умови, за яких команда здатна до самоорганізації, безперервного навчання та сталого розвитку. Практична цінність результатів дослідження полягає у можливості їх застосування при розробці програм розвитку лідерських компетентностей в організаціях, формуванні системи командного навчання та оцінюванні ефективності управлінських практик. Перспективами подальших наукових досліджень є вивчення впливу штучного інтелекту на трансформацію ролі лідера в умовах цифрової економіки, дослідження крос-культурних відмінностей у моделях командного лідерства, а також аналіз особливостей командоутворення в умовах кризових та надзвичайних ситуацій.

Список використаних джерел:

1. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. 2nd ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. URL: https://doi.org/10.4324/9781410617095 (дата звернення: 20.04.2026).

2. McGaugh J. L., Cole J. M. Age and strain differences in the effect of distribution

of practice on maze learning. Psychonomic Science. 1965. Т. 2, № 1-12. С. 253-254. URL: https://doi.org/10.3758/bf03343434 (дата звернення: 20.04.2026).

3. Hersey P., Blanchard K. H. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. 9th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2007. URL: https://www.amazon.com/Management-Organizational-Behavior-Paul-Hersey/dp/0131441396 (дата звернення: 20.04.2026).

4. Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. URL: https://www.amazon.com/Five-Dysfunctions-Team-Leadership-Fable/dp/0787960756 (дата звернення: 20.04.2026).

5. Google re:Work. All Guides. Get inspired by Google's work methods, research, and tools to improve your organization. URL: https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/ (дата звернення: 20.04.2026).

В.С. Данилюк, асистент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ТА РЕКОНФІГУРАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифрова трансформація економіки докорінно змінює традиційні соціально-економічні моделі, насамперед впливаючи на ключові принципи функціонування ринку праці. Рушієм цих перетворень є інтелектуальні інновації, сьогодні саме вони диктують нові формати організації виробничих процесів, змінюють структуру зайнятості та формують новий перелік вимог до професійних навичок.

Впровадження інтелектуальних рішень в управління та виробництво свідчить про перехід до економіки, де головним ресурсом є знання. А пріоритетність інтелектуального розвитку виробничої сфери створює фундамент для стійкого прогресу суспільства, навіть якщо в окремих соціальних сферах спостерігаються ознаки застою [2]. У цьому процесі стан ринку праці та становище найманих працівників є своєрідним дзеркалом, що відображає як позитивні зрушення, так і ризики для людського капіталу.

Роль працівника у виробництві поступово зменшується: більша частина рутинних та аналітичних функцій тепер виконується за допомогою алгоритмів. Глобальна інтелектуалізація індустрій – через ШІ, машинне навчання та аналітики великих даних (Big Data) – не просто призводить до ускладнення технології, а автоматизує саму суть управління, що призводить до змін у функціональних

обов’язках менеджерів, як середньої так і вищої ланки.

Завдяки стрімкому розвитку комунікаційних технологій та можливостей дистанційної роботи, територіальна прив'язка працівника до робочого місця втрачає сенс. Що дозволяє залучати вузькопрофільних фахівців лише на певні етапи виконання проєкту. Раніше бізнес змушений був витрачати роки на підготовку власних кадрів з вузькою спеціалізацією, проте сьогодні, коли потреба в таких спеціалістах часто є тимчасовою, утримувати їх у штаті стає економічно невигідно.

Дистанційна модель роботи робить фахівців мобільнішими та дозволяє їм ще вужче спеціалізуватися. Це підвищує якість і швидкість виконання замовлень, що в умовах ринку нерідко призводить до здешевлення послуг. Для роботодавців це оптимізація витрат і перехід до більш раціональних та гнучких систем управління.

Водночас структура попиту на кадри зазнає суттєвих змін. Замість досвідчених експертів «старої школи» ринок дедалі частіше шукає молодь, яка володіє навичками роботи з базовими цифровими інструментами. Це пояснюється тим, що хоча загальні системи стають складнішими, робота окремого оператора спрощується до виконання стандартних алгоритмів, навіть діагностика збоїв у роботі обладнання, в більшості випадків повністю автоматизована.

Технології поступово витісняють складну інтелектуальну працю, а в деяких сферах повністю замінюють людей автоматизованими процесами. Це створює надлишок робочої сили та загострює конкуренцію [1].

Це призводить до того, що вимоги до диплома чи глибокої теоретичної освіти знижуються. Тепер важливо не те, що людина «знає», а те, наскільки вправно вона користується софтом чи ШІ-підтримкою.

Це відкриває студентам шлях до швидкого заробітку без завершення навчання. Проте є і зворотний бік: зникає мотивація до глибокої професійної підготовки та взагалі до будь якої форми навчання, а молодь, яка не розвинута інтелектуально, важче адаптується у світі нових технологій та змін. Що може привести до уповільнення темпів росту економіки, через низький рівень якості робочої сили. У довгостроковій перспективі це загрожує суттєвою девальвацією знань та інтелектуальним регресом суспільства.

Отже, епоха інтелектуальних інновацій вимагає від нас нового

підходу до процесів, що відбуваються на ринку праці. Головним викликом є пошук балансу між гонитвою за технологічною ефективністю та збереженням високого рівня інтелектуального розвитку людини.

В українських реаліях ці виклики підсилюються необхідністю швидкої адаптації до умов воєнного часу.

Список використаних джерел:

1. Acemoglu D., Restrepo P. Artificial intelligence, automation and work. *Journal of Economic Perspectives*. 2020. Vol. 34, no. 3. P. 197–218. DOI: 10.1257/jep.34.3.197.

2. Зузя А. О. Оцінка інтелектуального потенціалу в системі національної економіки: методи та пріоритети. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 76–81.

О.В. Поночовна, асистент,
А.Ю. Поночовна, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному світі так само, як і купа років тому робота – це цілеспрямована діяльність людини, направлена на отримання результату. Жодна людина не може виконати усі види роботи, необхідні для ведення бізнесу. Тому компанії наймають багато робітників для подальшого розвитку і виробництва продукції. Однак ніхто не буде працювати задарма. Саме тому працівники отримають грошову винагороду у вигляді зарплати та премій. Однак наразі не кожен фахівець готовий братись за роботу лише через матеріальну винагороду. Гроші, звісно, залишаються важливими – це фундамент, без якого людина просто не прийде на роботу чи не протримається довго. Вони закривають базові потреби: їжу, житло, безпеку. Але щойно зарплата виходить на рівень ринку або трохи вище, далі починається інша реальність.

Дослідження Gallup [1] та багатьох українських компаній показують одну й ту саму картину: лише невелика частина працівників справді відчуває себе залученою, решта або тихо виконує обов'язки, або вже подумки шукає нове місце. І рідко причиною стає саме брак грошей.

Психологи давно пояснили цей феномен. Після того, як базові

потреби задоволені, зовнішня мотивація – бонуси, премії, навіть підвищення – перестають бути потужним двигуном для творчої, інтелектуальної чи емоційно значущої роботи. Вони добре спрацьовують на рутині, на механічних завданнях, де все чітко й передбачувано. Але коли потрібно придумувати, ініціативно вирішувати складні проблеми, генерувати ідеї – гроші часто дають зворотний ефект: ентузіазм падає, а креативність гальмується.

Логічно виникає таке запитання «А що саме необхідно людям для задоволення від своєї роботи і збільшення мотивації?» Відповідь на них частіше за все кроється в психології людини, її цінностях та вихованні. Звичайно не можна сказати, що не буде таких людей, кому буде достатньо і звичайної надбавки до зарплати. Але як правило людям не вистачає наступних рушійних стимулів:

Перший – автономія, тобто свобода керувати своїм життям і роботою. Людина хоче сама вирішувати, як саме виконувати завдання, коли і де працювати, з ким співпрацювати. Компанії, які дають гнучкий графік мають значно кращі показники продуктивності, ніж ті ж самі підприємства, які не йдуть на подібні поступки на користь своїх працівників. Це необхідно не тільки вже давно працюючим фахівцям, але і новому персоналу.

Другий – розвиток, бажання ставати кращим у чомусь важливому. Людина готова вкладатися, якщо відчуває прогрес: навчається новому, отримує зворотний зв'язок, бачить, як її навички ростуть, має ментора чи чіткий шлях розвитку – навіть не обов'язково вертикальний кар'єрний, а горизонтальний, у глибину професії.

Третій – сенс, відчуття, що робота має значення, змінює щось у світі, допомагає комусь, вписується в більшу картину. Компанії з чітким призначенням – чи то екологія, підтримка ветеранів, освіта дітей, ментальне здоров'я – утримують людей навіть тоді, коли зарплата нижча за конкурентів.

Варто зазначити, що перелічені стимули не є взаємовиключними – вони взаємно підсилюють один одного. Працівник, який має автономію у виконанні завдань, але не бачить сенсу у своїй діяльності, рано чи пізно відчує спустошення. Натомість поєднання всіх трьох елементів формує стан, який психолог Міхай Чіксентміхаї описував як «потік» – повне занурення у роботу, коли час летить непомітно, а результат перевершує очікування. Саме цей стан є мрією будь-якого керівника і водночас

найпотужнішим конкурентним активом компанії.

Цікаво, що ця логіка дуже схожа на те, як працює сучасний маркетинг. Якщо клієнт купує не просто товар, а емоцію, статус, приналежність чи сенс, то чому б не застосувати те саме до співробітників? Бренд з душею притягує лояльних покупців. Наприклад можна легко згадати Apple [2] – компанію відомою на весь світ своєю технікою. Люди вже розуміючи, що продукція має всесвітню репутацію не будуть чекати звичайного переліку якостей продукту. Натомість рекламна компанія Apple направлена на асоціацію своєї продукції у людей з різними емоціями [3]. Так само можна сказати про бренд Coca-cola [4] та його рекламу з Санта Клаусом [5].

Окремої уваги заслуговує питання практичного впровадження внутрішньої мотивації в українських реаліях. В умовах воєнного часу та економічної нестабільності керівники нерідко вважають нематеріальні стимули розкішшю, а не необхідністю. Проте саме зараз, коли частина фахівців виїхала за кордон, а ринок праці суттєво змінився, здатність компанії утримувати людей через цінності, довіру та відчуття спільної мети стає питанням виживання бізнесу. Організації, які зуміли сформувати сильну внутрішню культуру, демонструють значно вищу стійкість і здатність залучати таланти навіть в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Таким чином, перехід від зовнішньої мотивації до внутрішньої є ключем до сталого розвитку організації в епоху сучасної економіки. Лідерам варто інвестувати в автономію та розвиток, щоб перетворити роботу на джерело не лише доходу, а й особистісного зростання та задоволення.

Список використаних джерел:

1.Як виміряти та підвищити залученість персоналу: Gallup Q12. URL: https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/

2.Discover the innovative world of Apple. URL: https://www.apple.com/

3.Apple iPhone | Christmas Commercial 2013. URL: https://youtu.be/I_fqk77ek-0

4.Відкрий для себе світ Coca-Cola | Coca-Cola UA. URL: https://www.coca-cola.com/ua/uk

5.Coca-Cola's 2023-2024 New Year's Eve Ad. URL: https://www.youtube.com/watch?v=QHWA7Cffoeg

6.State of Hybrid Work 2025 | US Report. URL: https://owllabs.com/state-of-hybrid-work/2025

7.Humphrey Fellows at Cronkite School of Journalism and Mass Communication – ASU. URL: https://cronkitehhh.jmc.asu.edu/blog/2015/12/drive-the-not-so-surprising-truth-about-what-motivates-us/

Т.О. Шевченко, Л.О. Гладка, викладачі
ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»,
В.М. Потапенко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ ЛІДЕРСЬКОГО СТИЛЮ У ЗМІЦНЕННІ ІМІДЖУ ТА АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні підприємства функціонують у середовищі безпрецедентних викликів, спричинених глобалізаційними змінами, технологічними трансформаціями та геополітичною нестабільністю. Бізнес вимагає від керівників високого рівня адаптивності, стратегічного бачення та здатності до швидкого прийняття рішень, що забезпечують безперервність операцій, інноваційний розвиток та конкурентоспроможність на ринках. У таких умовах роль лідерського стилю та корпоративного іміджу топ-менеджменту набуває визначального значення, оскільки саме вони формують ефективність управління, організаційну стійкість та здатність організації до відновлення після кризових впливів.

Лідерський стиль керівництва в умовах невизначеності перестає бути виключно механізмом реалізації управлінських рішень – він трансформується на ключовий чинник психологічної підтримки команди, формування довіри з боку співробітників, партнерів і споживачів, а також підвищення привабливості компанії для інвесторів [1; 4]. Корпоративний імідж, своєю чергою, стає не лише репутаційним активом, а й стратегічним ресурсом залучення партнерських проєктів, міжнародної підтримки та найталановитіших кадрів [2; 8].

Сучасний дискурс стратегічного менеджменту підкреслює необхідність дослідження взаємозв'язку між стилем лідерства та формуванням корпоративного іміджу, особливо в умовах криз. Стратегічна стабільність та розвиток підприємства безпосередньо залежать від здатності керівництва інтегрувати антикризові, інноваційні та адаптивні управлінські практики у корпоративну культуру [3; 6].

Емпіричні дослідження демонструють, що репутація господарюючого суб'єкта формується не лише маркетинговими комунікаціями, а й реальними управлінськими практиками –

прозорими рішеннями, високою якістю продукції та послуг, відповідальністю перед стейкхолдерами. Аналіз кризового лідерства (досвід пандемії COVID-19, геополітичних потрясінь, війною в Україні) підкреслює значущість відкритих комунікацій, швидкого ухвалення рішень і емоційної підтримки колективу як факторів, що прямо впливають на зовнішнє сприйняття бренду підприємства в періоди невизначеності.

Дослідження корпоративного управління в українських та міжнародних реаліях показують, що трансформаційне та адаптивне лідерство визначає здатність організацій до релокації, підтримки операцій та залучення ключових стейкхолдерів під час кризових явищ – що безпосередньо впливає на довіру та репутацію суб'єкта господарювання на національному та глобальному рівнях.

Актуальні наукові підходи акцентують на необхідності комплексного оцінювання корпоративного іміджу, яке поєднує кількісні показники (репутаційні індекси, опитування стейкхолдерів) та якісні методи (case-study кризового менеджменту, наративи довіри), а також на впровадженні новітніх інструментів валідації сприйняття бренду [5-7].

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств у високодинамічних умовах необхідно розвивати трансформаційні компетенції лідерів, забезпечувати прозору та швидку комунікацію, а також інтегрувати іміджеві стратегії в загальну систему стратегічного управління. Емпірично доведено, що трансформаційне та адаптивне лідерство сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів, ефективній комунікації, підтримці інновацій та організаційній стійкості в умовах невизначеності.

У практичному вимірі це передбачає розвиток комунікативної культури, цифрових компетентностей, залучення персоналу до ухвалення стратегічних рішень, формування довіри та взаємоповаги. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє підприємствам не лише зберегти свої позиції на ринку, а й посилити їх у контексті глобальних трансформацій. Стратегічне управління, що ґрунтується на синергії лідерського стилю та корпоративного іміджу, стає визначальним фактором стійкого розвитку, адаптивності та інтеграції сучасних підприємств у міжнародний простір.

Список використаних джерел:

1. Андрущенко Т., Мельник В. Сутність лідерства в управлінні. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2024. № 22. С. 5–18.

2. Беліченко Л. Формування позитивного іміджу фахівця: ознаки, механізми та технології. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 72 (2). С. 12–20. URL: https://doi.org/10. 33099/ 2617-6858-2023-72-2-12-20.

3. Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору: монографія Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. DOI: https://doi.org/10.51500/8466-33-6.

4. Воронько-Невіднича Т. В., Галич О. А., Баган Н. В. Стиль та імідж менеджера : навч. посіб. Полтава : ПДАУ. 2024. 200 с. DOI: https://doi.org/10.32782/978-617-8231-67-511-27.

5. Воронько-Невіднича Т., Іщейкін Т., Собчишин В., Радіонова Я. Розвиток системи менеджменту закладу освіти в контексті формування позитивного іміджу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 3. Т. 342. С. 90-94. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1889.

5. Воронько-Невіднича Т. В., Христенко В. Ю., Подовінніков Н. С., Козуб Р. О. Лідерський стиль та корпоративний імідж топ-менеджменту університетів у контексті стратегічного управління. *Актуальні проблеми сталого розвитку.* 2025. № 2 (5). С. 303-311. DOI: https://doi.org/10.60022/2(5)-34S

6. Перерва І.М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 241–248. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248.

7. Черчик Л.М. Моделі лідерства та команди проєкту. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 2 (42). С. 108- 116. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-108-116 14 (2).pdf.

О.О. Капустін, Р.О. Козуб, Д.О. Пилипенко, здобувачі вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасні умови господарювання характеризуються активною цифровою трансформацією економіки, посиленням глобальної конкуренції та зростанням ролі нематеріальних чинників у формуванні конкурентних переваг підприємств. У таких умовах

забезпечення довгострокової конкурентоспроможності потребує комплексного підходу до стратегічного управління, який передбачає інтеграцію економічних, соціальних та інноваційних складових розвитку. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як інтегральна характеристика його здатності ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. Водночас цифровізація змінює підходи до управління, зумовлюючи необхідність впровадження нових бізнес-моделей, цифрових технологій і управлінських інструментів.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є інтеграція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у систему стратегічного управління підприємством. КСВ сприяє формуванню позитивної ділової репутації, підвищенню довіри з боку стейкхолдерів, розвитку соціального капіталу та забезпеченню сталого розвитку. У цифровому середовищі КСВ набуває нових форм, пов'язаних із забезпеченням цифрової етики, захистом даних, екологічною відповідальністю та соціально орієнтованими інноваціями [1-2].

Поряд із цим, ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності виступає ефективне управління виробничим потенціалом підприємства, який охоплює сукупність матеріально-технічних, технологічних, інноваційних і трудових ресурсів [4]. В умовах цифровізації трансформація виробничого потенціалу передбачає впровадження цифрових технологій, автоматизацію виробничих процесів, використання інтелектуальних систем управління та розвиток інноваційної інфраструктури (рис. 1).

Інтеграція КСВ та управління виробничим потенціалом у систему стратегічного управління передбачає узгодження соціальних, економічних та технологічних цілей розвитку підприємства [3; 5]. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, зниження ризиків, пов'язаних із цифровою трансформацією, а також формування стійких конкурентних переваг на основі інновацій і соціальної відповідальності.

Особливого значення набуває використання цифрових інструментів управління, які сприяють підвищенню прозорості бізнес-процесів, оптимізації управлінських рішень та посиленню взаємодії зі стейкхолдерами. Це дозволяє підприємствам більш

ефективно реалізовувати стратегії розвитку, орієнтовані на інновації, сталий розвиток і соціальну відповідальність.

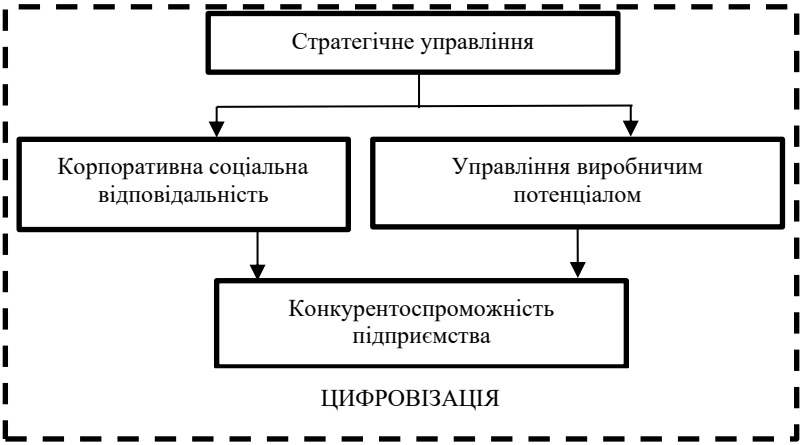

Рис. 1. Модель інтеграції КСВ та управління виробничим потенціалом у систему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифровізації

Таким чином, інтеграція КСВ та управління виробничим потенціалом у систему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є важливою передумовою його ефективного функціонування в умовах цифровізації. Реалізація такого підходу сприяє формуванню адаптивної, інноваційно орієнтованої моделі розвитку підприємства, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкість у динамічному цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича, Т. В., & Сергієнко, С. С. (2026). *Адаптивне стратегування інноваційного менеджменту в проєктах сталого розвитку інвестиційно-ресурсного потенціалу аграрних підприємств*. Астрая.

2. Воронько-Невіднича, Т., Ткаченко, В., Телічко, Н., & Щур, О. (2023). Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems, (4)*, 48–54.

3. Гнатенко, І. А. (2026). Інноваційне підприємництво як детермінанта трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифровізації та кластеризації економіки України. *Формування ринкових відносин в Україні, (1)*, 10–15.

4. Дячков, Д. В., Ткаченко, В. І., & Пальчук, О. (2025). Розробка

організаційно-функціональної моделі управління кадровим потенціалом підприємства на основі застосування ІТ-інструментів. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси», (3)*, 19–26.

5. Зось-Кіор, М., Ісай, О. В., Співак, С. І., & Лесюк, В. С. (2021). Організаційно-економічний механізм управління потенціалом конкурентоспроможного підприємства. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки», (1)*, 25–34.

А.В. Нестеренко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

ЛІДЕР-ІННОВАТОР ЯК КЛЮЧОВИЙ СУБ'ЄКТ ЗМІН У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

В умовах динамічного бізнес-середовища вирішальну роль у розвитку підприємництва, на наш погляд, відіграє наявність лідерів, які готові долати складні виклики у різних сферах економіки, проводити реінжиніринг бізнес-процесів та організаційно-управлінських рішень. Безперечно, лише лідерського потенціалу недостатньо для цього.

Більш того, під час воєнного стану в Україні особливо гостро відчувається відсутність лідерів, здатних впроваджувати інновації (причому як у бізнесі, так і у секторі публічного управління); так званих «лідерів-інноваторів», які вміють не тільки своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але виступають їх каталізатором (ініціатором змін).

З огляду на це лідерів-інноваторів у бізнесі доцільно розглядати через призму їх практичної цінності та ролі в управлінській діяльності конкретної компанії. Мова, у першу чергу, про особливості взаємодії в колективі (характер відносин, ступінь впливу на команду), про тип лідерства (демократичний, автократичний, ін.), про персональні якості лідера та його цінність саме в розрізі окремої бізнес-системи.

Водночас ефективність лідера залежить напряму від т.зв. ситуаційної компетентності, що, на нашу думку, формується виключно через досвід, гнучкість мислення, готовність до змін, його професійне й особистісне зростання, що згодом трансформує всі

його здібності та вміння в особистий успіх та загальну ефективність для компанії (сфери).

Серед важливих бізнес-задач: «знаходження засобів управління процесом змін, надання йому антикризової спрямованості щодо програмованих форм і темпів»… при цьому «інновації мають забезпечити ефективне проходження підприємством кризового етапу…» [1, с. 84].

Однак не потрібна й зайва ідеалізація, що кожен лідер може бути тим самим лідером-інноватором, особливо в кризовий період, і взагалі погоджуємося з автором книги «Різнобарвний менеджмент» Валерієм Пекарем про те, що:

1. «Не існує універсального «гарного лідера», той чи інший стиль лідерства буде більш чи менш адекватним поточному стану організації…» [2, с. 97].

2. «Здатність вийти з власної парадигми, щоб почути чужу, стає однією з найважливіших управлінських навичок» [2, с. 109].

Переконані, що ключові характеристики «лідера-інноватора» - з одного боку, відкритість до нового, відсутність страху ризиків і втрат; а з іншого, вміння планувати, стратегічне бачення розвитку та розвинені аналітичні здібності.

Таким чином саме вміння долати ці суперечності, а також знаходити баланс, оптимальний розв’язок складних ситуацій, соціальних викликів виводить лідера у лідери-інноватори - управлінця або командного гравця, що має досвід та розуміння як впроваджувати ефективні бізнес-рішення, новації (цифровізацію, оптимізацію, більш сучасні виробничі лінії, бізнес-продукти) з низькими фінансовими втратами чи мінімальним опором цим змінам з боку персоналу.

Тож в умовах невизначеності результативність, ефективність діяльності бізнесу в будь-якій сфері залежить, перш за все, від того, наскільки керівники та їх персонал здатні до змін, чи присутні/відсутні в конкретній компанії інноватори, лідери, що надихають колектив та допомагають проходити кризові стани, що особливо актуально зараз в умовах війни в Україні. Зрештою сучасний етап розвитку бізнесу не може бути ефективним без інновацій та компетентного, інноваційного лідерства.

Список використаних джерел:

1. Кульчій І. О. Антикризове управління. ПолтНТУ, 2016. 120 с.

2. Пекар В. О. Різнобарвний менеджмент: Еволюція мислення, лідерства та керування. К. 2017. 191 с.

Р.В. Одинець, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
Б.Б. Богданець, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля,
В.О. Кириченко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Державний науково-дослідний інститут
інформатизації та моделювання економіки

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ

У сучасній фінансовій екосистемі стратегічне управління талантами трансформується під впливом цифрової конкуренції, гіпердинаміки ринку праці та дефіциту висококваліфікованих кадрів. Банківський сектор переживає глибинну трансформацію, зумовлену впровадженням штучного інтелекту, автоматизованих систем прийняття рішень та цифрових платформ, що формує принципово нові вимоги до людського капіталу – когнітивної адаптивності, цифрової компетентності та креативного мислення [2].

Цифровізація банківської діяльності обумовлює реконфігурацію традиційної системи talent management у напрямі її інтелектуалізації та автоматизації. Зокрема, сучасні банки змушені впроваджувати AI-орієнтовані системи рекрутингу, предиктивну аналітику персоналу та цифрові платформи розвитку компетенцій, що забезпечують підвищення ефективності управління талантами та зниження трансакційних витрат [6]. Дослідження підтверджують, що цифрові технології радикально змінюють всю ланку управління талантами – від підбору до утримання та розвитку персоналу [5].

В умовах глобального кадрового дефіциту банки змушені конкурувати не лише за фінансові ресурси, а й за інтелектуальний капітал. Сучасні тенденції свідчать про інтенсифікацію конкуренції за таланти, що проявляється у зростанні витрат на персонал,

агресивній політиці залучення висококваліфікованих фахівців та підвищенні ролі нематеріальних мотиваційних чинників. Водночас зростає мобільність кадрів і посилюється проблема їх утримання, що вимагає від банків формування нових ціннісних пропозицій для працівників.

У цьому контексті ключового значення набуває лідерство як інтеграційний механізм стратегічного управління талантами. Сучасні підходи до управління людським капіталом акцентують увагу на концепції human-centric leadership, яка передбачає розвиток емоційного інтелекту, гнучкості та здатності до управління складними соціотехнічними системами [4]. Емпіричні дані свідчать, що організації, які інвестують у розвиток лідерських компетенцій, значно ефективніше адаптуються до змін та досягають стратегічних цілей.

Особливої уваги заслуговує креативний потенціал як ключова характеристика сучасного таланту. В умовах цифрової економіки саме здатність до генерації нових ідей, нестандартного мислення та міждисциплінарної інтеграції знань визначає конкурентоспроможність фахівця. Розвиток інтелектуальних систем управління персоналом, зокрема на основі обробки природної мови та великих даних, дозволяє більш точно ідентифікувати та розвивати такі компетенції [3].

У цьому контексті українські фахівці демонструють високий рівень адаптивності, креативності та здатності до ефективної діяльності в умовах невизначеності, що формує їхній унікальний конкурентний профіль на глобальному ринку праці. Досвід функціонування в умовах криз, обмежених ресурсів та необхідності швидкого прийняття рішень сприяє формуванню особливого типу мислення – інноваційно-адаптивного, який є надзвичайно цінним для сучасних фінансових інституцій [1; 7].

З огляду на це, стратегічне управління талантами в банківському секторі повинно передбачати:

інтеграцію цифрових технологій у всі етапи управління людським капіталом;

розвиток лідерства нового типу, орієнтованого на інновації та співтворчість;

формування систем підтримки та розвитку креативного потенціалу працівників;

активне залучення українських талантів до глобальних

фінансових екосистем.

Таким чином, у умовах цифрової конкуренції та кадрового дефіциту стратегічне управління талантами трансформується у ключовий елемент забезпечення конкурентоспроможності банківського сектору. Лідерство та креативний потенціал виступають системоутворюючими чинниками цієї трансформації, а українські фахівці – носіями унікального інтелектуального ресурсу, який має стратегічну цінність і повинен отримувати належне визнання на глобальному рівні.

Список використаних джерел:

1. Deloitte. (2026). *Global human capital trends 2026: From tensions to tipping points*. https://www.deloitte.com

2. El Garem, R. A. (2026). HR digital transformation: Enhancing human resource management through technology. *Future Business Journal, 12*, Article 5. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00703-7

3. Gasco, L., Fabregat, H., García-Sardiña, L., Estrella, P., Deniz, D., Rodrigo, A., & Zbib, R. (2025). TalentCLEF 2025: Skill and job title intelligence for human capital management. *arXiv*. https://arxiv.org/abs/2507.13275

4. HR Exchange Network. (2025). *Top HR trends in 2025*. https://www.hrexchangenetwork.com

5. Nesindande, A. R.-M., Saurombe, M. D., & Joseph, R. M. (2025). Exploring a digital banking talent management framework. *SAGE Open*. https://doi.org/10.1177/21582440251336020

6. Wu, F., Lyu, D., & Li, X. (2025). Smart hiring redefined: An intelligent recruitment management platform. *arXiv*. https://arxiv.org/abs/2510.04437

7. Zos-Kior, M. V., Hnatenko, I. A., Ovsiannikov, I. A., & Zaitsev, M. Ye. (2025). Management of the quality of educational services in Ukrainian higher education institutions as a basis for the formation of leadership-oriented human capital. *Actual Problems of Sustainable Development, 2*(1), 7–13. https://doi.org/10.60022/2(1)

О.В. Рудик, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний університет «Одеська політехніка»

ПЕРЕДУМОВИ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БЕЗПЕРЕРВНИЙ НАВЧАЛЬНОГО ЦИКЛУ

Побудова концептуальної моделі управління кадровим резервом малих підприємств (МП) у контексті післявоєнного відновлення територіальних громад потребує чіткого формулювання вихідних передумов. По-перше, кадрові рішення в

МП дедалі більше приймаються в умовах стійкого кадрового тиску: дефіциту праці та навичок, зростання вартості робочої сили, нерівномірного перерозподілу трудового потенціалу між територіями та секторів. По-друге, саме середовище відновлення робить практично необхідною двоконтурність кадрового резерву (внутрішній і зовнішній контури), оскільки жоден із контурів окремо не забезпечує одночасно ані безперервності виконання критичних функцій, ані масштабування/заміщення під розширення виробництва чи сезонні піки. По-третє, специфіка МП як організацій (обмеженість ресурсів та HR-функції, висока роль власника/керівника, операційна «щільність» процесів) обумовлює короткий горизонт планування і перевагу інструментів "rolling planning" над разовими довгостроковими HR-планами, що напряму підводить до необхідності моделі на засадах безперервного навчального циклу.

Кадровий тиск доцільно трактувати не як епізодичний дефіцит персоналу, а як структурне обмеження розвитку МП, яке проявляється через:

(а) скорочення та мобільність робочої сили,

(б) розриви між наявними й потрібними навичками (skills mismatch),

(в) зростання витрат на працю та підвищення конкуренції за кадри, у тому числі між громадами.

Для українського контексту цей тиск посилений демографічними та міграційними шоками воєнного періоду. Зокрема, в оцінках OECD підкреслюється, що війна загострила дефіцит праці й навичок, який обмежує продуктивність підприємств; при цьому дефіцит кадрів визначається як ключове обмеження для бізнесу й, імовірно, збережеться через демографічні виклики, включно зі зменшенням чисельності працездатного населення (у т.ч. внаслідок мобілізації та переміщень) [1]. У макроекономічних оглядах НБУ цей ефект проявляється як "tight" пропозиція праці та наростання нестачі працівників із тиском у бік підвищення заробітних плат, що є критичним саме для МП, які мають меншу фінансову «подушку» для зарплатної конкуренції [3]. На рівні короткострокової динаміки OECD фіксує, що відновлення в Україні гальмувалося через дефіцит робочої сили, і підкреслює, що дефіцит кадрів продовжує бути основним обмеженням для бізнесу [2].

Водночас важливо показати, що кадровий тиск як явище не є суто українським – у ЄС він набув структурного характеру ще до завершення великих кризових циклів останніх років. За даними Flash Eurobarometer для МСП у ЄС, 82% компаній вказують, що працівники з "правильними" навичками є "дуже важливими" для бізнес-моделі; 52% вважають, що знайти працівників із потрібними навичками "дуже складно"; а 74% МСП повідомляють про дефіцит навичок щонайменше для однієї з ключових ролей у своїй структурі [4]. У звіті Єврокомісії окремо підкреслюється, що МСП стикаються зі структурними труднощами в рекрутингу через наростання дисбалансів і дефіцитів навичок [5]. Це важливо методологічно: якщо навіть у стабільніших інституційних умовах ЄС дефіцит кадрів і навичок є системним викликом для МСП, то в Україні в період відновлення (за умов демографічних втрат, міграційних потоків, очікуваної конкуренції за робочу силу та трансформації структури економіки) кадровий тиск має бути закладений у модель як вихідна константа, а не як "ризик низької ймовірності".

У підсумку, кадровий тиск для МП у громадах слід розуміти як комбінацію (1) нестачі людей, (2) нестачі релевантних навичок і (3) обмежених можливостей МП компенсувати це ціною. Ця тріада безпосередньо диктує вимогу: кадровий резерв має бути не лише інструментом "заміщення", а й інструментом переналаштування компетентностей під локальні потреби відновлення.

Список використаних джерел:

1. OECD. (2025). *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/940cee85-en

2. OECD. (2025). *OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 1: Ukraine*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1_b168feb2-en/ukraine_5f9ebe34-en.html

3. National Bank of Ukraine. (2024). *Monthly Macroeconomic and Monetary Review: September 2024*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2024-09_en.pdf?v=7

4. European Commission (DG EMPL); Ipsos. (2023). *Flash Eurobarometer 529: European Year of Skills — Skills shortages, recruitment and retention strategies in SMEs*. https://doi.org/10.2767/65572

5. European Commission (DG COMM). (2024). *SMEs and skills shortages*. https://doi.org/10.2775/171714

В.О. Саєнко, С.І. Головач, Б.О. Черних, здобувачі вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

ІНТЕГРАЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та зростанням кількості безпекових викликів, зумовлених як глобальними трансформаційними процесами, так і внутрішніми соціально-економічними ризиками. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку підприємства через ефективне використання та нарощування його кадрового і соціально-економічного потенціалу.

Кадровий потенціал виступає ключовим елементом системи управління підприємством, оскільки саме людські ресурси формують здатність організації до адаптації, інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Водночас соціально-економічний потенціал підприємства відображає сукупність ресурсів і можливостей, що визначають ефективність його функціонування та стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз [2; 4]. Важливим напрямом підвищення ефективності використання зазначених потенціалів є інтеграція принципів самоменеджменту в систему управління підприємством. Самоменеджмент розглядається як здатність працівників до саморегуляції, самоорганізації, ефективного управління власним часом, ресурсами та професійним розвитком. Його впровадження сприяє підвищенню рівня відповідальності персоналу, розвитку лідерських якостей, покращенню комунікацій та зростанню продуктивності праці.

Інтеграція самоменеджменту в систему розвитку кадрового потенціалу передбачає формування відповідного організаційного середовища, що стимулює безперервне навчання, розвиток компетенцій, адаптивність і креативність працівників [1; 3; 5]. Це досягається шляхом впровадження сучасних методів мотивації, розвитку корпоративної культури, орієнтованої на саморозвиток, а також використання цифрових інструментів управління

персоналом (рис. 1).

Рис. 1. Інтеграція самоменеджменту в систему розвитку кадрового та соціально-економічного потенціалу підприємства

З точки зору розвитку соціально-економічного потенціалу підприємства, самоменеджмент виступає чинником підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації управлінських процесів та забезпечення гнучкості організаційної структури. Це особливо важливо в умовах безпекових викликів, коли підприємства змушені швидко реагувати на зміни, мінімізувати ризики та забезпечувати безперервність діяльності.

У сучасних умовах безпекових загроз особливого значення набуває здатність персоналу до самостійного прийняття рішень, управління стресом, адаптації до кризових ситуацій та ефективної взаємодії в команді.

Таким чином, інтеграція самоменеджменту в систему розвитку кадрового та соціально-економічного потенціалу підприємства є важливою передумовою забезпечення його стійкості,

конкурентоспроможності та ефективного функціонування в умовах сучасних безпекових викликів. Реалізація такого підходу сприятиме формуванню адаптивної організаційної системи, здатної до саморозвитку та ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум, (3)*. http://eforum-lntu.com
2. Сагайдак, М. П., Баніт, О. В., & Колос, І. В. (2025). Розвиток персоналу як чинник стратегічної стійкості та економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки, (11)(293)*, 263–278.
3. Сухоставець, А. І. (2017). Інституційне середовище формування соціального капіталу. *Економіка і суспільство, (12)*, 155–158.
4. Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2024). Корпоративна соціальна відповідальність в механізмі інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та цифрового маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід, (16)*, 7–14.
5. Шевченко, І. Ю., Кубіцький, С. О., & Кубіцький, Ю. С. (2024). Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство, (62)*. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3933 (дата звернення: 18.04.2026).

О.І. Хухра, О.В. Живко, А.С. Алексеєнко, здобувачі вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Київський національний університет технологій та дизайну

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СМАРТ-ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ МЕТАМОДЕРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна метамодерна економіка характеризується синтезом постіндустріальних та неоіндустріальних парадигм розвитку, що зумовлює формування гібридних моделей господарювання, заснованих на когнітивізації виробництва, цифровій конвергенції та кіберфізичній інтеграції виробничих систем [4; 11]. У цьому контексті інтелектуальне управління смарт-промисловістю виступає як багаторівнева адаптивна система, що поєднує алгоритмічне прийняття рішень, предиктивну аналітику та автономні виробничі контури [10].

Смарт-промисловість як складова парадигми Industry 4.0 базується на імплементації кіберфізичних систем, індустріального Інтернету речей (IIoT), штучного інтелекту та цифрових двійників,

що забезпечують самонавчання виробничих процесів і їхню динамічну оптимізацію [8; 12]. Відповідно, інтелектуальне управління трансформується у концепцію data-driven governance, де дані виступають ключовим виробничим ресурсом і фактором конкурентоспроможності [5].

У міжнародній практиці (зокрема країни ЄС, Німеччина, Південна Корея, Китай) домінує стратегія гіперавтоматизації та роботизації виробництва. Німецька модель Industry 4.0 демонструє інтеграцію сенсорних мереж, цифрових двійників та автономних виробничих систем, що забезпечує високу якість продукції та гнучкість виробництва [8]. За даними International Federation of Robotics, щільність роботизації у провідних країнах світу невпинно зростає, що є індикатором переходу до автоматизованих виробничих систем [7]. Дослідження підтверджують, що впровадження роботизації сприяє підвищенню продуктивності та трансформації ринку праці [3].

На відміну від цього, українська промисловість перебуває на етапі фрагментарної цифровізації та часткової імплементації технологій Industry 4.0. Основними бар'єрами є інституційна інерція, недостатній рівень інвестицій у високотехнологічні сектори та обмежена інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості [1]. Водночас наукові дослідження вітчизняних учених підтверджують наявність потенціалу розвитку смарт-економіки через цифрову трансформацію та інноваційне управління [2; 9].

У контексті повоєнного відновлення економіки України принципово важливим є відхід від екстенсивної моделі розвитку, заснованої на залученні дешевої робочої сили або міграційних потоків. Такий підхід є структурно неефективним в умовах глобальної цифрової конкуренції, оскільки сучасні економіки орієнтуються на підвищення продуктивності через технологічні інновації, а не через збільшення кількості трудових ресурсів [3; 4].

Отже, стратегічним пріоритетом для України має стати тотальна роботизація та інтелектуалізація промисловості, що передбачає впровадження автономних роботизованих систем, цифрових платформ управління виробництвом, технологій штучного інтелекту та кіберфізичних екосистем [5; 12]. Саме така модель розвитку відповідає логіці метамодерної економіки та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Міністерство економіки України. (2023). *Стратегія розвитку промислового комплексу України до 2030 року*. https://www.me.gov.ua
2. Федірець О. В., Гук О. В., Зось–Кіор М. В. Диджиталізація бізнес-процесів та бізнес-планування потенційно агресивних підприємств в умовах знаннєвої економіки. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 13. С. 43-46. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.43.
3. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). Robots and jobs: Evidence from US labor markets. *Journal of Political Economy, 128*(6), 2188–2244. https://doi.org/10.1086/705716
4. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
5. Deloitte. (2022). *Smart factory study: Capturing value through digital manufacturing*. https://www2.deloitte.com
6. European Commission. (2021). *Updating the 2020 new industrial strategy: Building a stronger single market for Europe's recovery*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0350
7. International Federation of Robotics. (2023). *World robotics report 2023*. https://ifr.org/worldrobotics
8. Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0*. Final report of the Industrie 4.0 Working Group. Forschungsunion. https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/Final_report__Industrie_4.0_accessible.pdf
9. Lemishko, O., Lazaryshyna, I., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., & Sirenko, O. (2026). Fiscal instruments for supporting the financial security of agricultural enterprises in the face of global challenges. *Economics and Business Management, 17*(1), 121–140. https://economicscience.com.ua/uk/journals/tom-17-1-2026
10. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review, 92*(11), 64–88. https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition
11. Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.
12. World Economic Forum. (2023). *Shaping the future of advanced manufacturing and production*. https://www.weforum.org

Д.Є. Васюта, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СУЧАСНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальних трансформацій та нестабільності, управління персоналом виходить за межі простого адміністрування кадрів. Воно трансформується у стратегічну систему соціально-економічного розвитку, що базується на концепції сталого розвитку. Основна ідея цього підходу полягає у

досягненні гармонії між економічними цілями підприємства та потребами працівників і суспільства в цілому.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву

керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [1].

Розвиток персоналу передбачає як структуровані довгострокові заходи, такі як планування кар'єри так короткострокові заходи – навчальні курси, тренінги тощо (табл. 1).

Таблиця 1

Топ-3 сучасних основних завдань розвиток персоналу підприємства [дослідження автора]

Ціль	Опис
Формування розгорнутих навичок наукового аналізу процесів у сфері розвитку персоналу	Розвиток аналітичних умінь для вивчення HR-процесів; посилення інтересу до наукових досліджень у галузі.
Опанування уявлень про місію та цілі організації (підприємства), що навчається	Розуміння місії фірми, мети служби розвитку персоналу під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.
Оволодіння інструментами та новими технологіями планування і організації професійного навчання	Навчання плануванню тренінгів для керівників, робітників та фахівців з вищою освітою на виробництві.

Розвиток персоналу має подвійну природу. З одного боку, економічний аспект вимагає від бізнесу підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат та створення гнучких систем мотивації, які б стимулювали працівників до досягнення високих результатів. З іншого боку, соціальний аспект фокусується на створенні «гідної праці». Це включає: забезпечення фізичної та психологічної безпеки (особливо критично в умовах воєнного стану); створення інклюзивного середовища та дотримання гендерної рівності; інвестування в здоров'я та добробут колективу.

Центральним елементом сталого розвитку є інтелектуальний капітал. Знання та навички персоналу застарівають у сучасному бізнес-світі швидше, ніж будь-коли. Тому пріоритетним завданням стає впровадження концепції «навчання впродовж усього життя». Підприємство має стати «організацією, що навчається», де розвиток hard та soft skills працівників є безперервним процесом, а не разовим тренінгом [1].

Сучасний HR-менеджмент неможливий без цифрової трансформації. Цифровізація наразі – це не лише інструмент автоматизації рутини, але й спосіб глибшого аналізу потенціалу кожного співробітника. Це дозволяє створювати індивідуальні траєкторії розвитку та впроваджувати ефективні моделі дистанційної чи гібридної роботи, що забезпечує життєстійкість бізнесу навіть у кризових умовах.

Підсумовуючи, соціально-економічний розвиток персоналу в умовах сталого розвитку – це не стаття витрат, а найбільш вигідна інвестиція. Тільки через розвиток людського капіталу підприємство здатне забезпечити собі тривалу конкурентоспроможність, сформувати лояльну команду та ефективно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Сталий розвиток персоналу стає гарантом того, що підприємство не просто виживе в умовах кризи, а й закладе підґрунтя для майбутнього зростання.

Список використаних джерел:

1. Могильна Л., Харченко Т., Клєцова Н. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: https://surl.li/oneiqb (дата звернення 20.04.2026 р.)

Є.С. Гуцуляк, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Глобальна цифровізація праці спричинила відхід від класичної моделі трудових відносин, заснованої на територіальній та часовій прив’язці до робочого місця. Міжнародна організація праці (далі – МОП) у доповіді «The role of digital labour platforms» зазначає, що цифровізація створює ризики «дегуманізації» праці через алгоритмічне управління [1, с. 215]. Сьогодні світова спільнота фокусується на створенні нових стандартів захисту, що адаптовані до віртуального середовища.

Ключовим елементом міжнародного захисту є «право на відключення» (right to disconnect). Європейський Парламент у Резолюції від 21 січня 2021 року наголошує, що постійний цифровий зв’язок негативно впливає на ментальне здоров’я працівників [2]. Франція та Португалія вже закріпили це право на рівні національних кодексів, обмежуючи цифрову комунікацію поза робочим часом.

Винятком є лише екстрені ситуації, як-от воєнні дії в Україні, де онлайн-зв'язок стає вимушеним засобом координації безпеки та виживання бізнесу, що фактично призупиняє дію права на відпочинок заради збереження життя [3].

Ще одним викликом є впровадження штучного інтелекту (ШІ) в управління персоналом. Згідно з Регламентом ЄС 2024/1689 (EU AI Act), системи ШІ для моніторингу праці вважаються високоризиковими [5]. Вони потребують алгоритмічної прозорості, щоб запобігти дискримінації. У кризових умовах (наприклад, під час збройних конфліктів) такі системи можуть некоректно оцінювати ефективність через технічні збої або форс-мажори, що вимагає права на людський перегляд автоматизованих рішень. Захист персональних даних за стандартом GDPR базується на принципі мінімізації: роботодавець не має права збирати надлишкову інформацію про цифрову активність працівника [4].

Отже, міжнародне трудове право еволюціонує в бік захисту цифрової автономії особистості, де досвід країн у стані конфлікту (як Україна) слугує нагадуванням про необхідність збереження правових гарантій навіть у критичних обставинах.

Список використаних джерел:

1. World Employment and Social Outlook 2021: The role of digital labour platforms. *ILO Report.* 20211 URL: https://www.ilo.org/

2. European Parliament resolution of 21 January 2021 on the right to disconnect. URL: https://www.europarl.europa.eu.

3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнног о стану: Закон України № 2136-IX. Прийнятий від 15.03.2022 URL: https://zakon.rada.gov.ua.

4. Regulation (EU) 2016/679 (General Data Protection Regulation). URL: https://gdpr-info.eu.

5. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament (Artificial Intelligence Act). URL: https://eur-lex.europa.eu/

В.С. Коморна, здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розвиток людського капіталу в сучасних умовах вимагає наукового підходу та стратегічного планування. Часи суб’єктивного призначення на посади залишилися в минулому. Сьогодні висока технологічність бізнесу та фокус на якість товарів та послуг

диктують нові стандарти: очікують не лише професійність та робочу дисципліну, а й креативність, отримання сучасних навичок, що затребувані в час інформаційно-цифрового суспільства. Ключовим пріоритетом компаній стає безперервне навчання та створення умов для самореалізації талантів.

Динаміка людських ресурсів підприємства є безперервним процесом, що відображається через постійний рух кадрів - від найму нових фахівців до звільнення персоналу. А сучасні умови глобалізації та діджиталізації економіки диктують вимоги, що людський капітал стає ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Традиційні підходи до стимулювання праці, що базуються переважно на фінансовій винагороді, втрачають свою ефективність, поступаючись місцем комплексним системам управління мотивацією.

Питання стимулювання праці розглядалися багатьма вченими, проте трансформація трудових відносин під впливом віддаленої роботи та автоматизації потребує переосмислення інструментарію впливу на персонал.

Стимулювання праці - це системний, цілеспрямований вплив на людину чи групу людей із метою підвищення їхньої трудової активності та поліпшення результатів праці для досягнення попередньо визначеної мети [1, с.76].

Як добре відомо, є наступні типи кар'єрної мотивації:

1. Автономія та незалежність. Ключовим внутрішнім вектором є звільнення від жорсткого контролю та можливість діяти за власним розсудом. На підприємстві такі працівники прагнуть здобути впливовий статус, високу посаду або таку репутацію, яка б дозволяла їм самостійно визначати методи та графік своєї роботи.

2. Техніко-функціональна експертність. Для цього типу людей найважливішим є професійна досконаліть. Вони прагнуть стати найкращими фахівцями та вирішувати завдання підвищеної складності.

3. Безпека та стабільність. Головним мотивом є потреба у передбачуваності та захищеності. Працівник зосереджений на зміцненні своїх позицій у структурі організації.

4. Управлінська компетентність. Особистість орієнтована на лідерство, владу та масштабний успіх.

5. Підприємницька креативність. В основі лежить мотивація до створення нових проєктів, організацій або продуктів, тощо.

6. Прагнення до першості. Основним стимулом є конкуренція. Людина розглядає роботу як поле для змагань, де головна мета - випередити оточуючих та продемонструвати кращі результати.

7. Гармонізація стилю життя Головна мета - досягнення балансу між професійною самореалізацією та інтересами сім'ї чи особистим розвитком.

На нашу думку, удосконалення системи стимулювання праці сьогодні неможливе без врахування потреби працівника в гнучкому графіку, ментальному здоров'ї та можливості самореалізації за межами посадових інструкцій.

Загалом позитивне мотиваційне середовище стимулює працівників до активної участі, творчості та досягнення високих результатів, а також сприяє збереженню та залученню висококваліфікованого персоналу (талантів). Негативне (несприятливе) мотиваційне середовище на підприємстві визначається наявністю факторів та умов, які сприяють низькій віддачі, низькій продуктивності працівників та несприятливому соціально-психологічному клімату [2, с. 50].

Мотивація складається з різних мотивів, які можуть підсилити або конфліктувати один з одним. Мотивація до праці, тобто бажання працівника задовольнити свої потреби через працю, не може бути успішною без застосування сучасних методів матеріального і морального стимулювання персоналу. Потреби є відчуттям фізичного або соціального дискомфорту, нестачі чогось, і вони є необхідними для забезпечення нормальних умов життя та розвитку людини [3, с. 35].

Отже, ефективна система мотивації має базуватися на поєднанні фінансових стимулів та створенні сприятливого клімату, що мінімізує ризики професійного вигорання. Тому, сучасний підхід передбачає трансформацію методів управління: відхід від авторитарного контролю на користь партнерської взаємодії. Важливим аспектом розвитку людського капіталу є здобуття унікальних компетенцій через систему формального та неформального навчання (курси, тренінги тощо). У цей процес мають інвестувати як самі працівники, прагнучи підвищити власну цінність, так і компанії, зацікавлені у професійним персоналом.

Список використаних джерел:

1. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір.*2021. № 170. С. 75-82. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/910/88.

2. Федоришина Л. М., Гладун Р. О., Федоришин Ю. О. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки.* 2024. №1 (48). С. 47-55. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/882/844.

3. Ткаченко К.А., Коптєва Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут » (економічні науки).* 2023. № 4. С. 33-38. URL: https://es.khpi.edu.ua/article/view/291690/285075.

А.Г. Нагалюк, здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У постіндустріальну (цифрову) епоху, яка є епохою мегатрансформацій, мегазмін, мегаприскорень, особливої значущості набуває відтворення на якісно новому рівні професійних знань, умінь, навичок, виховання в економічно активних людей готовності до навчання впродовж життя, формування компетентностей, здатних забезпечити високу конкурентоспроможність працівника, організації, сфери економічної діяльності, національної економіки в цілому. У цьому контексті надзвичайно актуальною є адаптація освітньої, у т. ч. компетентнісної політики до завдань, що випливають з концепції «навчання впродовж життя» [1].

Особливо важливими за рівнем інтегрального впливу є глобальні тенденції, які формуються у сфері інформаційних та технологічних новацій, що говорить про їх першорядність. Передусім це стосується тренду реалізації інформаційно-комунікаційної революції та поширення штучного інтелекту, інтелектуалізації штучних механізмів обробки даних у прийняття рішень, інтегральна вага та вплив яких у глобальному світі є найбільшими [2, с. 109].

Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується станом «постійного шторму». Глобалізаційні ризики, стрімкий розвиток штучного інтелекту, соціально-економічна нестабільність та воєнний стан в країні сформували умови високої невизначеності. За таких обставин персонал стає головним адаптивним механізмом виживання підприємства.

Ефективність управління персоналом залежить від організаційної гнучкості підприємства та використання керівництвом адаптивного управління.

Наведемо деякі організаційні фактори, які позитивно вплинуть на ефективність управління персоналом підприємства в умовах невизначеності:

1. Перегляд організаційної структури підприємства: від ієрархії до мережі. Тобто традиційні лінійно-функціональні структури в умовах невизначеності виявляються занадто інертними. Одним із ключових організаційних факторів підвищення ефективності є децентралізація повноважень, що передбачає скорочення ланцюга команд та дозволяє пришвидшити передачу інформації. Досягненням позитивного ефекту в управлінні персоналом є створення крос-функціональних команд. Адже формування автономних груп під конкретні проєкти підвищують швидкість реагування на зовнішні нестабільні фактори.

2. Цифровізація та AI-інтеграція як базис управління. На сьогодні, ефективність HR-менеджменту неможлива без "data-driven" підходу. Тобто фокус уваги керівництва робиться на стратегії, що базується на аналізі реальних даних та фактів, а не на інтуїції чи суб'єктивних припущеннях. Отже, організаційним фактором стає створення єдиного цифрового середовища.

Також важливим є використання прогнозних моделей для аналізу плинності кадрів та професійного вигорання ще до того, як ці проблеми стануть критичними в управлінні персоналом. Необхідним є, в умовах великих масивів інформації, саме автоматизація управління персоналом, що передбачає передачу операційних завдань системам ШІ.

3. Культура безперервного навчання персоналу . В умовах невизначеності та розвитку новітніх технологій, навички застарівають швидше, ніж завершується цикл стратегічного планування та управління. Стабільність діяльності підприємств сьогодні забезпечується швидкістю, з якою персонал здатний опановувати нові вміння, компетенції та навички.

4. Психологічна стійкість та адаптивне управління. Умови невизначеності провокують стрес, що прямо впливає на продуктивність праці персоналу. Організаційні заходи мають включати формування психологічної безпеки на підприємстві, де помилка не карається, а, перш за все, аналізується. Також важливим

напрямом є функціонування на підприємствах Well-being програм, що передбачають постійну підтримку ментального здоров'я працівників, як частину організаційної культури підприємства.

Для підвищення ефективності управління персоналом в умовах невизначеності підприємствам, на наш погляд, слід зосередитись на таких трьох ключових векторах:

✓ гнучкість, тобто відмова від жорстких посадових інструкцій на користь рольових моделей;

✓ довіра, що передбачає перехід від контролю робочого часу до контролю результату.

✓ технологічність, яка визначається впровадженням цифрових технологій в управлінні персоналом для зниження когнітивного навантаження на працівників.

Отже, поєднання технологічного інструментарію з людиноцентричним підходом дозволяє перетворити процес управління персоналом на підприємстві на вектор розвитку людського капіталу та підтримати організаційну культуру.

Список використаних джерел:

1. Колот А.М., Герасименко О. О., Шевченко А.С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство.* 2023. № 53. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2619/2537/(дата звернення: 19.04.2026).

2. Людський розвиток в Україні. Пріоритети національної політики мінімізації асиметрії українського ринку праці : монографія / за ред. О. І. Цимбал ; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ : Академперіодика, 2021. 210 с.

Д,Ю. Поліщук, І.П. Тимошенко, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, цифровізацією бізнес-процесів, посиленням конкуренції на ринку праці, зміною вимог до професійних компетентностей працівників та необхідністю швидкої адаптації підприємств до нових викликів. У таких умовах кадрова

політика перестає виконувати виключно адміністративну функцію та перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення організаційного розвитку підприємства. Відповідно сучасні підходи до її формування ґрунтуються на стратегічному баченні розвитку людського капіталу, інтеграції кадрових рішень із загальною стратегією підприємства та орієнтації на довгострокове підвищення організаційної ефективності.

Організаційний розвиток підприємства розглядається як цілеспрямований процес удосконалення структури управління, бізнес-процесів, корпоративної культури, кадрового потенціалу та системи взаємодії між працівниками з метою підвищення адаптивності та конкурентоспроможності організації. У цьому контексті кадрова політика виступає важливим механізмом забезпечення позитивних організаційних змін, оскільки саме персонал є основним носієм знань, компетентностей, досвіду та інноваційного потенціалу підприємства [1].

Одним із провідних сучасних підходів є стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, який передбачає узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями організації. Відповідно до цього підходу персонал розглядається як стратегічний актив підприємства, а інвестиції у його розвиток – як необхідна умова довгострокового зростання та успішного функціонування організації. Стратегічна кадрова політика спрямована не лише на забезпечення поточних потреб підприємства в персоналі, а й на формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію майбутніх стратегічних завдань [2].

Особливого значення в умовах організаційного розвитку набуває компетентнісний підхід, який орієнтує кадрову політику на формування та розвиток професійних, управлінських, комунікативних і цифрових компетентностей працівників. Основною метою такого підходу є забезпечення відповідності компетенцій персоналу потребам підприємства та вимогам зовнішнього середовища. Компетентнісна модель управління персоналом дозволяє підвищити якість підбору працівників, ефективність навчання, результативність оцінювання персоналу та обґрунтованість кадрових рішень.

Сучасна кадрова політика дедалі частіше формується на засадах концепції управління талантами (Talent Management). Її сутність полягає у виявленні, розвитку та утриманні найбільш перспективних

працівників, які мають високий потенціал професійного та кар'єрного зростання. Управління талантами передбачає створення системи кадрового резерву, програм наставництва, індивідуальних планів розвитку та механізмів кар'єрного просування. Реалізація такого підходу забезпечує формування внутрішніх джерел розвитку організації та зменшує ризики кадрового дефіциту [1].

У сучасних умовах значного поширення набуває цифровий підхід до управління персоналом, який базується на використанні цифрових технологій у кадровій діяльності. Цифровізація кадрової політики передбачає автоматизацію HR-процесів, використання електронного документообігу, систем електронного рекрутингу, дистанційного навчання, платформ управління ефективністю персоналу та інструментів HR-аналітики. Цифрові технології дозволяють підвищити оперативність кадрових процесів, знизити адміністративні витрати та забезпечити прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень [3].

Таким чином, сучасні підходи до формування кадрової політики характеризуються переходом від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами та забезпечення організаційного розвитку підприємства. Вони передбачають інтеграцію кадрової політики із загальною стратегією підприємства, розвиток компетентностей персоналу, використання цифрових технологій, HR-аналітики, управління талантами та формування корпоративної культури. Саме така кадрова політика створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, його інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури; 2020. 468 с.

2. Безгін К. С., Дороніна О. А. Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. Економіка і організація управління. 2020. № 4(40). С. 249–257. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.4.23.

3. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 5th ed. London: Red Globe Press; 2022. 368 p.

СЕКЦІЯ 4
ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

О.А. Галич, ректор, к.е.н., професор
Полтавський державний аграрний університет

ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРИВАЛОЇ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ

Трансформація економічної системи України в умовах повномасштабної збройної агресії 2022–2026 років стала унікальним об'єктом наукового аналізу, оскільки вона спростувала класичні теорії про неминучий колапс національного господарства при втраті понад 30% промислового потенціалу. Після критичного падіння ВВП на 28,8% у перший рік вторгнення, вітчизняна економіка продемонструвала значну адаптивність, забезпечивши відновне зростання на рівні 5,3% у 2023 році та стабілізувавшись у діапазоні 2,1–3,2% протягом 2024–2025 років. Ця динаміка стала можливою завдяки формуванню специфічної моделі воєнного капіталізму, де макрофінансова стабільність підтримується безпрецедентним зовнішнім фінансуванням, зокрема програмою Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро, що дозволяє покривати дефіцит бюджету, який перевищує 20% ВВП, та зберігати золотовалютні резерви на рівні близько 40 млрд доларів [1, 2]. Важливо підкреслити, що за цими цифрами стоїть фундаментальна зміна архітектури державних фінансів, де податкові надходження спрямовуються переважно на сектор безпеки, а соціальні видатки та розвиток фінансуються коштом міжнародних партнерів, що створює як умови для виживання, так і довгострокові ризики фіскальної залежності.

Центральним структурним викликом на поточному етапі є глибока деструкція людського капіталу та безпрецедентний демографічний шок. Виїзд понад 6,3 млн громадян за кордон та внутрішнє переміщення ще мільйонів осіб призвели до формування критичного дефіциту кваліфікованої робочої сили, що сьогодні понад 45% підприємств називають основною перешкодою для відновлення. Це спричиняє парадоксальну ситуацію на ринку праці:

при відносно високому рівні безробіття за методологією МОП спостерігається агресивне зростання номінальних заробітних плат через жорстку конкуренцію за технічних фахівців. Одночасно енергетична вразливість, зумовлена втратою понад 9 ГВт генеруючих потужностей, виступає жорстким екзогенним обмежувачем для індустріального сектору. Це не лише підвищує собівартість української продукції через витрати на автономну генерацію, а й стимулює прискорену децентралізацію енергосистеми, що в науковому плані можна розглядати як примусову модернізацію за моделлю мікромереж, яка в майбутньому зробить українську промисловість найбільш стійкою в Європі.

Секторальні зрушення останніх років свідчать про неоіндустріалізацію в нішах з високою доданою вартістю, зокрема в сегменті ВПК. Український військово-промисловий комплекс перетворився з державної монополії на динамічну мережеву екосистему, де сотні приватних стартапів інтегрують рішення на базі штучного інтелекту та робототехніки. Це створює новий технологічний базис, який після завершення бойових дій має потенціал стати головним драйвером несировинного експорту. Паралельно аграрний сектор під тиском дорогої та ризикованої логістики вимушено переходить від сировинної моделі до глибокої переробки, що відображає зміну експортної парадигми: замість експорту мільйонів тонн зерна Україна дедалі більше орієнтується на експорт продуктів переробки, що мінімізує логістичні витрати на одиницю вартості та створює нові робочі місця всередині країни.

Інвестиційні перспективи до 2026 року та на подальший період залишаються в прямій залежності від успішності гармонізації вітчизняного законодавства з правом Європейського Союзу. Таким чином, українська економіка сьогодні – це система динамічної резильєнтності, яка через втрати і руйнування трансформується з об’єкта глобальної допомоги на стратегічний безпековий та технологічний хаб Східної Європи, що потребує нових підходів до державного управління, базованих на інклюзивності, цифровізації та інвестиціях у відновлення людського потенціалу. Саме синергія технологічного прориву в оборонній сфері та інституційної інтеграції в європейський простір визначатиме життєздатність української економічної моделі у довгостроковій ретроспективі.

Події після лютого 2022 року повністю змінили ландшафт,

спричинивши безпрецедентний шок, руйнування логістичних ланцюгів та втрату значних промислових потужностей на сході та півдні. У сучасних умовах 2024–2025 років економіка функціонує в режимі високої адаптивності, де критична залежність від зовнішньої фінансової допомоги поєднується з активним розвитком оборонно-промислового комплексу та переорієнтацією всієї торгівлі на європейські ринки. Попри високий державний борг та інфляційні тиски, бізнес демонструє надзвичайну гнучкість, а фінансова система зберігає керованість, що є ключовим фактором виживання держави в цей історичний період.

Список використаних джерел:

1. Гладинець Н. Ю., Кузьменко В. М. Стан економіки України в період повномасштабної війни. Економіка та суспільство, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-121

2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 11.04.2026).

3. Плотніков О. В. Національні інтереси України в умовах фрагментації світової економіки. *Економіка України*. 2024. № 5. С. 57-67. URL : file:///C:/Users/1/Downloads/%D0%9F%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2.pdf

4. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії.* URL : https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/

5. Ukraine Facility. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. URL : https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/

О.А. Біловодська, д.е.н., професор,
Л.В. Капуста, здобувачка вищої освіти
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну стало фактором глибокого дестабілізуючого впливу на економіку, інфраструктуру та логістичні мережі в національному та глобальному масштабі. Порушення ланцюгів постачання, фізичне знищення логістичних вузлів, зміна споживчої поведінки та пріоритетів бізнесу висунули перед українськими підприємствами нові виклики. Паралельно з внутрішніми загрозами, триває процес глобалізації та цифрової трансформації економік. Це створює парадоксальну ситуацію: ізоляційні процеси внаслідок війни супроводжуються необхідністю ще більш тісної міжнародної інтеграції для забезпечення стійкості

ланцюгів поставок.

Побудова логістичної системи починається із формулювання стратегічної мети, що базується на аналізі ринку, рівні конкуренції, логістичних витратах і особливостях внутрішньої операційної структури підприємства. Середня частка витрат на логістику в структурі ВВП варіюється від 8,7% у США [3] до за різними джерелами близько 17-21% в Україні, що свідчить про потенціал для підвищення ефективності у національному масштабі [4, 5].

Провідні науковці, зокрема Федотова І. [2], виокремлює багаторівневу структуру логістичної системи, що охоплює мікро-, мезо-, макро- та металогістичні рівні (рис. 1). Така класифікація відображає як масштаб, так і складність взаємозв'язків між учасниками логістичного процесу. Кожен з рівнів має не лише структурну, а й функціональну специфіку. Наприклад, на мезорівні особливого значення набувають питання сумісності інформаційних систем, договірного регулювання умов поставки та інтеграції планування, що забезпечує безперебійну та прозору організацію матеріальних потоків. Водночас, на макро- та метарівнях актуалізуються питання логістичної безпеки, політичної стабільності та інфраструктурної сумісності, що набуває критичного значення в умовах воєнного часу або транснаціональних ризиків.

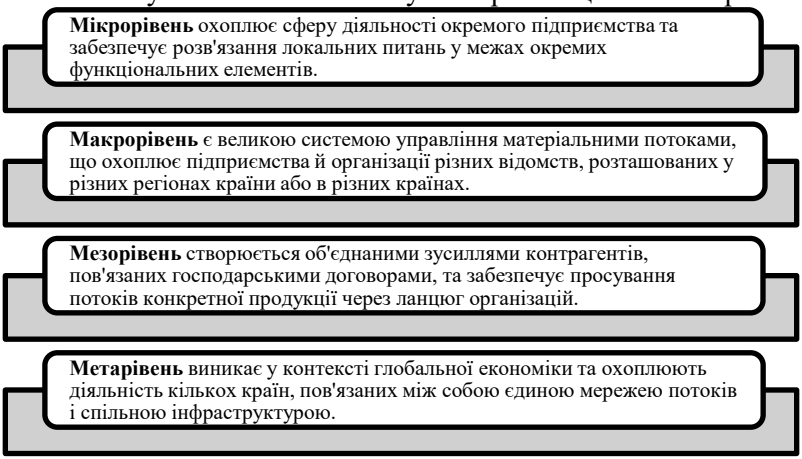

Рис. 1. Багаторівнева структура логістичної системи
Джерело: побудовано на основі [2]

Лише така структура забезпечує не лише здатність до адаптації, але й розвиток механізмів самооптимізації. Тобто сучасна логістична система розглядається як динамічне середовище, що

поєднує фізичні, інформаційні та управлінські потоки у єдину цілісну архітектуру.

Сучасна логістика неможлива без інформаційного забезпечення. Enterprise Resource Planning-системи та технології обробки великих даних дозволяють в режимі реального часу приймати рішення щодо транспортування, управління запасами, складування та зворотного зв'язку з клієнтом. Впровадження таких рішень дає змогу скоротити логістичні витрати до 15–20% у порівнянні з підприємствами, що діють у традиційній моделі [0]. Це охоплює не лише оперативні дані щодо транспортування чи складування, але й узагальнені аналітичні зведення, що слугує фундаментом для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Підсумовуючи, у сучасних умовах формування логістичної системи слід розглядати не лише як інструмент тактичного рівня з метою мінімізації витрат або гарантування своєчасної доставки, але і як стратегічний механізм адаптації до системних економічних потрясінь. Повномасштабна війна в Україні наочно продемонструвала вразливість традиційних ланцюгів постачання та потребу у створенні динамічних, стійких логістичних інфраструктур. При цьому використання цифрових інструментів управління, зокрема ERP-систем та технологій оперативного моніторингу, значно підвищує здатність підприємства до ефективного контролю та стратегічного планування. Перехід до інтелектуальних, адаптивних та багаторівневих логістичних систем є визначальним чинником конкурентоспроможності й стійкості суб’єктів господарювання як на національному, так і на міжнародному ринках.

Список використаних джерел:

1. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. Pearson UK, 2016.

2. Fedotova I. Forming the multilevel model of logistic system. *Economics of the transport complex*. 2019. № 33. С. 5. URL: https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2019.33.0.5 (дата звернення: 13.04.2026).

3. State of Logistics Report. *Council of Supply Chain Management Professionals*. URL: https://cscmp.org/CSCMP/CSCMP/Educate/State_of_Logistics_Report.aspx (date of access: 02.04.2026).

4. Вербицький В., Ширяєва Л. The ukrainian region’s logistics potential due to modern security challenges. *Економіка та суспільство*. 2024. No. 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-156 (date of access: 18.04.2026).

5. У 2023 році логістичні витрати скоротилися. *Rail.Insider*. URL: https://www.railinsider.com.ua/u-2023-roczi-logistychni-vytraty-dlya-agrariyiv-skorotylysya/ (дата звернення: 18.04.2026).

В. Венгер, д.е.н., професор
ДУ «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України»

ЦИРКУЛЯРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасний розвиток видобувної галузі України відбувається в умовах зростаючих екологічних, ресурсних та соціально-економічних викликів, що посилюються воєнними ризиками та потребою відновлення територій. Значний мінерально-сировинний потенціал країни, зокрема наявність рідкісноземельних елементів (РЗЕ), формує передумови для розвитку промисловості з високою доданою вартістю. Водночас традиційна модель функціонування видобувної галузі характеризується високою ресурсо- та енергоємністю, накопиченням значних обсягів техногенних відходів і суттєвим антропогенним навантаженням на довкілля, що негативно впливає на розвиток територіальних громад.

У цих умовах актуалізується необхідність переходу до циркулярної моделі розвитку, яка передбачає трансформацію відходів у ресурси, підвищення ефективності використання сировини та формування замкнених виробничих циклів. Відповідно до сучасних наукових підходів, циркулярна економіка розглядається як парадигма сталого розвитку, що інтегрує економічні, екологічні та соціальні аспекти господарювання [1].

Особливого значення набуває використання техногенних відходів видобувної галузі як вторинної ресурсної бази. У результаті багаторічної експлуатації родовищ в Україні сформовано значні обсяги хвостосховищ і відвалів, які містять не лише залишки основної сировини (ільменіт, рутил, циркон), але й супутні критичні матеріали, включаючи РЗЕ. Залучення цих ресурсів у господарський обіг дозволяє зменшити залежність від первинного видобутку, подовжити життєвий цикл матеріалів та створити додаткову додану вартість безпосередньо в межах територіальних громад.

Практичний аспект впровадження циркулярних моделей у видобувній галузі полягає у застосуванні інструментів замкненого ресурсокористування, серед яких перспективними є промислова симбіозність (спільне використання ресурсів, енергії та побічних

продуктів між підприємствами, що реалізується, зокрема, у межах екоіндустріальних парків); «міський видобуток», орієнтований на вилучення цінних матеріалів із техногенних та антропогенних запасів, включаючи відходи виробництва і споживання; замкнені цикли видобутку та переробки, які забезпечують повернення матеріалів у виробничий процес без втрати їх економічної цінності; а також підхід «від колиски до колиски», що передбачає проєктування матеріалів і технологічних процесів із можливістю їх повного повторного залучення до біологічних або технічних циклів. Це відповідає концепції «waste-to-wealth», що орієнтована на поєднання економічної ефективності та екологічної безпеки [2].

З економічної точки зору це проявляється у диверсифікації місцевої економіки, створенні нових виробництв і робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу. Екологічний ефект полягає у зниженні обсягів відходів, рекультивації порушених земель і скороченні негативного впливу на довкілля. Соціальний вимір включає підвищення зайнятості, розвиток людського капіталу та зміцнення соціальної стійкості територій.

Трансформація видобувної галузі у територіальних громадах на засадах циркулярної економіки передбачає формування комплексної моделі управління техногенними ресурсами, яка передбачає повторне залучення хвостосховищ і відвалів гірничо-збагачувальних комбінатів як вторинної мінеральної сировини з вилученням титану (ільменіту, рутилу), циркону, скандію, ванадію та рідкісноземельних елементів.

Важливим напрямом є формування циркулярних виробничих кластерів у межах територіальних громад, що передбачає інтеграцію процесів переробки накопичених відходів, їх збагачення та повторного використання з метою мінімізації втрат ресурсів. Такий підхід забезпечує розвиток замкнених матеріально-водних циклів у видобувних процесах, що передбачає впровадження технологій оборотного водокористування, повторного збагачення хвостів та рециклінгу технологічних реагентів.

Реалізація зазначених підходів потребує формування системи сприятливого регулювання циркулярних моделей надрокористування, яка включає механізми моніторингу, екологічного контролю, впровадження ESG-принципів, інвестиційного стимулювання та розвитку партнерства між бізнесом, місцевою владою і науковими установами.

Разом з тим, ефективність циркулярної трансформації визначається не лише технологічними можливостями, але й інституційним середовищем. Зокрема, формуванням сприятливої регуляторної політики, впровадженням механізмів екологічного контролю, розвитком публічно-приватного партнерства та залученням інвестицій у сферу переробки техногенних ресурсів. Важливу роль відіграє також децентралізація, яка підсилює спроможність громад до управління власним ресурсним потенціалом [3].

Таким чином, циркулярна трансформація видобувної галузі є ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку територіальних громад, що дозволяє поєднати економічне зростання з екологічною модернізацією та соціальною стабільністю. Реалізація відповідних моделей потребує комплексного підходу, який включає інтеграцію технологічних інновацій, інституційних механізмів та інвестиційних рішень, спрямованих на формування нової моделі ресурсокористування.

Список використаних джерел

1. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 114. P. 11–32. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.09.007.

2. Sarcevic A. Advancements in Mineral Sands Sector: Modernizing Upstream Production. *Journal of Mining and Metallurgy*. 2026. Vol. 12, No. 1. P. 15–28.

3. Миколайчук М., Куспляк Г., Куспляк І. Сталий розвиток та інструменти стимулювання його досягнення на місцевому рівні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 27. DOI: 10.35432/tisb272022276521

В.В. Клочан, д.е.н., професор,
О.В. Славський, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Одеський національний економічний університет

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

В умовах сучасних трансформацій територіальних громад особливої актуальності набуває пошук таких підходів до місцевого розвитку, які поєднують економічну активність із вирішенням соціально значущих проблем. Одним із таких підходів є соціальне підприємництво, що створює можливості для формування нових

робочих місць, підтримки локальних ініціатив, розширення самозайнятості населення та залучення вразливих категорій мешканців до активного соціально-економічного життя громади. У сучасних умовах соціальне підприємництво доцільно розглядати не лише як окремий вид підприємницької діяльності, а як практичний інструмент підвищення внутрішньої згуртованості громади та посилення її спроможності до сталого розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування ролі соціального підприємництва як інструменту соціально-економічної згуртованості та сталого розвитку територіальних громад на основі матеріалів, отриманих у процесі роботи із Савранською селищною та Подільською міською територіальними громадами Одеської області.

Емпіричну основу дослідження становлять результати анкетування, фокус-групових обговорень, робочих консультацій та узагальнення аналітичних матеріалів, проведених у межах взаємодії із зазначеними громадами. Отримані матеріали дали змогу виявити ключові соціально-економічні запити мешканців, зафіксувати проблемні аспекти локального розвитку та окреслити напрями, у межах яких соціальне підприємництво може бути використане як дієвий механізм поєднання економічної активності та соціальної підтримки.

Результати проведеної роботи засвідчили, що для Савранської селищної та Подільської міської територіальних громад актуальними є питання створення додаткових можливостей зайнятості, підтримки місцевих ініціатив, розвитку малих форм господарювання та пошуку нових форматів взаємодії між мешканцями, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями й іншими суб'єктами місцевого розвитку. Поряд із потребою в економічному пожвавленні у громадах простежується запит на зміцнення внутрішньої соціальної взаємодії, розширення участі населення у вирішенні локальних проблем та формування практичних механізмів підтримки соціально вразливих груп.

За таких умов соціальне підприємництво може виступати ефективним інструментом, оскільки його функціонування орієнтоване не лише на отримання прибутку, а й на досягнення суспільно корисного результату. Його значення для територіальних громад полягає у здатності поєднувати господарську діяльність із виконанням соціальної функції: створенням робочих місць,

розвитком локальних послуг, підтримкою самозайнятості, залученням молоді, жінок, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій населення до економічної активності. Саме ця подвійна спрямованість формує основу для посилення соціально-економічної згуртованості громади [1].

Практичний досвід взаємодії із Савранською та Подільською громадами свідчить, що впровадження підходів соціального підприємництва доцільно пов'язувати з розвитком локальних сервісів, переробки, крафтового виробництва, соціально орієнтованих послуг, а також із реалізацією ініціатив, спрямованих на активізацію внутрішніх ресурсів громади. У цьому контексті соціальне підприємництво слід розглядати як один із перспективних інструментів практичної реалізації стратегічних цілей громади, який здатний забезпечити не лише економічний ефект, а й організаційне зміцнення та соціальну інтеграцію [2].

Соціальне підприємництво є важливим елементом сучасної моделі місцевого розвитку, оскільки поєднує економічні, соціальні та організаційні результати. Матеріали, отримані у процесі роботи із Савранською селищною та Подільською міською територіальними громадами Одеської області, підтверджують наявність практичного запиту на такі форми діяльності, які забезпечують одночасно підтримку місцевої економічної активності, розширення соціальної участі населення та посилення згуртованості громади. У зв'язку з цим підходи соціального підприємництва доцільно враховувати у процесі стратегічного планування розвитку громад, розробки місцевих програм підтримки ініціатив, зайнятості та соціальної інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. Laplage em Revista. 2021. Vol. 7(3). P. 315–323.

2. Клочан В. В., Подмазко О. М. Організаційно-економічні засади інвестиційного розвитку територіальних громад у післякризовій економіці // Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12. Т. 2 (282/2). С. 142–152. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-2-282-142-152.

В.В. Клочан, д.е.н., професор,
О.І. Овчар, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Одеський національний економічний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Підприємництво є одним із ключових елементів економічної системи, оскільки забезпечує її гнучкість, адаптивність і здатність реагувати на зовнішні виклики. В умовах воєнного стану його значення суттєво зростає, адже саме підприємницька діяльність підтримує економічні процеси та функціонування ринкових механізмів. Для України ця проблема є особливо актуальною з огляду на експортну орієнтованість економіки, у структурі якої вагоме місце посідають аграрна продукція та товари первинної переробки. Відтак розвиток підприємництва тісно пов'язаний не лише з виробничими факторами, а й з умовами доступу до зовнішніх ринків [1].

У довоєнний період розвиток підприємництва відбувався в умовах відносно стабільного економічного середовища. Наявність функціонуючих морських портів, залізничного й автомобільного сполучення забезпечувала безперервність експортних операцій. Логістична інфраструктура виконувала допоміжну, але важливу функцію, створюючи умови для масштабування виробництва та реалізації продукції на міжнародних ринках. Разом із тим уже тоді українська модель підприємництва характеризувалася значною залежністю від зовнішньої кон'юнктури через високу концентрацію експорту в аграрних і сировинних товарах [1; 2].

Повномасштабна війна радикально змінила умови функціонування підприємництва. Порушення логістичних ланцюгів, зростання ризиків і обмеження доступу до зовнішніх ринків найбільше вплинули на експортно орієнтовані види діяльності, зокрема аграрний сектор. У 2021 році в Україні було зібрано понад 86 млн т зернових культур, тоді як у 2022 році цей показник скоротився приблизно до 53–54 млн т, тобто майже на 40%. У 2023 році зафіксовано часткове відновлення виробництва — до 59,77 млн т, що свідчить про поступову адаптацію аграрного

підприємництва до нових умов [2].

У сучасних умовах відбувається зміна ключових факторів розвитку підприємництва. Якщо раніше визначальне значення мали виробничі параметри, то нині пріоритету набувають інфраструктурні та логістичні чинники. Конкурентоспроможність підприємництва дедалі більше залежить не лише від здатності виробити продукцію, а й від можливості її транспортування, зберігання та експорту. Отже, формується нова модель підприємницької діяльності, у межах якої логістична складова стає одним із визначальних чинників ефективності бізнесу [3].

У цих умовах Одеський регіон набуває особливого значення як просторовий центр забезпечення експортного потенціалу України. Саме тут зосереджена ключова портова інфраструктура держави, зокрема порти Одеси та Дунайського кластеру, через які забезпечується значна частина зовнішньоторговельних операцій. Регіон виконує не лише транспортну, а й системоутворюючу функцію в підтримці експортно орієнтованого підприємництва. За офіційними даними, у 2024 році загальний вантажообіг морських портів України досяг 97,2 млн тонн, що підтверджує критичне значення логістичної інфраструктури для функціонування національної економіки [2; 3].

Воєнні трансформації зумовили суттєві зміни в розвитку підприємництва в Україні. У сучасних умовах визначальним чинником стає не лише виробничий потенціал підприємств, а й доступ до ефективної логістичної інфраструктури та каналів експорту. Одеський регіон у цих умовах виступає ключовим середовищем забезпечення експортного потенціалу держави. Саме тому в новій моделі підприємництва регіони з розвиненою інфраструктурою набувають стратегічного значення для збереження конкурентоспроможності та стабільного функціонування економіки України.

Список використаних джерел:

1. Пічугіна Ю., Гусенко О., Максимова Ю. Економічний аналіз розвитку зовнішньої торгівлі Одеської області. Економіка та суспільство. 2021. № 23. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-8

2. Дідух Н. Алгоритм оцінки кон'юнктури ринку зерна у контексті експорту України до країн ЄС. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-33

3. Регіональна стратегія розвитку Одеської області на 2021–2027 роки / Одеська обласна державна адміністрація. URL: https://oda.od.gov.ua/ua/strategiya-rozvytku-odeskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky

Т.П. Козарь, д.держ.упр., доцент,
Д.О. Циплякова, здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Якщо розглядати державну владу та самоврядну владу як складові публічної служби, то потрібно розглядати також і функції державної та самоврядної влади як складові функцій публічної служби. Функціями органів державної влади є основні напрями їх діяльності, в яких виявляється їх сутність і призначення в державному механізмі. Кожна інституція, відповідно до своєї компетенції, виконує притаманні їй функції. Основна ознака (мета) функцій публічної служби – задоволення публічного інтересу шляхом надавання публічних послуг; виконання функцій публічної влади; виконання функцій та завдань публічних інституцій [1, с.29].

В умовах наближення нашої держави до стандартів Європейського вектору публічного управління, актуальним вбачається пріоритезація професійного розвитку публічних службовців. На цьому акцентують увагу органи влади, які безпосередньо координують рівень підготовки публічних службовців.

Система підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування базується на Законах України «Про державну службу» [2], «Про освіту» [3], «Про службу в органах місцевого самоврядування»[4], а також постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України та наказів Національного агентства України з питань державної служби (НАДС).

Звернімо увагу в цьому контексті на діяльність НАДС, в компетенції якого і входить підтримання професійних кадрів публічного управління на високому рівні. Компетентність в професійній діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, залежить, зокрема, від професійного навчання, яке передбачає такі види, як: підготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування. Так, НАДС системно та поетапно реформує структуру підготовки публічних службовців, шляхом нормативно-правового, інституційного та консультаційного забезпечення.

Портал управління знаннями НАДС, як інформаційний ресурс, на якому розміщена інформація про освітніх провайдерів, які надають послуги з професійного навчання публічних службовців постійно вдосконалює свої функціональні можливості для всіх користувачів освітнього процесу. Не останню роль відіграє в професійному розвитку публічних службовців і самоосвіта, на таких навчальних online- платформах публічні службовці самостійно вдосконалюють свої навички та компетенції в цифровій грамотності, в умінні долати та передбачати емоційне виснаження, удосконалювати навички Soft Skills.

Командна робота, лідерство як здатність брати відповідальність; делегування повноважень, мотивація персоналу, критичне мислення та прийняття рішень, аналіз інформації в умовах невизначеності; креативність у розв'язанні складних управлінських задач – всі ці навички є вкрай важливим в професійній діяльності керівників органів державної влади. Тайм - менеджмент та особиста продуктивність, управління часом, завданнями, пріоритетами в умовах обмежених ресурсів, критичне мислення, аналіз великих масивів інформації; виявлення маніпуляцій, адаптивність та гнучкість - такі компетенції можна удосконалювати та набувати шляхом підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами та професійними сертифікатними програмами.

В статті 18 Закону України «Про освіту» визначено, що «підвищення кваліфікації - набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань» [3].

Індивідуальна програма професійного розвитку публічного службовця має передбачати ті компетенції, які необхідно розвинути або поглибити. Не останню роль в навчанні публічних службовців відіграють служби управління персоналом, які також можуть реєструватися на Порталі управління знаннями НАДС та приймати безпосередню участь і координувати професійне навчання публічних службовців.

Система професійного розвитку публічних службовців має розгалужену структуру, де кожен учасник освітнього процесу має свої завдання, обов'язки та відповідальність. Координація між учасниками професійного навчання: службами управління персоналом, освітніми провайдерами, державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування, НАДС складає

систему, яка дозволяє задовольнити потреби в освітніх послугах публічних службовців в Україні.

Відповідальність за професійний розвиток публічних службовців також несуть і безпосередньо органи державної влади та органи місцевого самоврядування, зокрема, служби управління персоналом та керівники цих органів.

На сьогодні, можна констатувати, що загалом система професійного навчання публічних службовців в Україні сформована: професійний розвиток здійснюється щорічно відповідно до пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, функціонують Портал управління знаннями НАДС для забезпечення освітніх потреб, цифрові майданчики для самоосвіти. НАДС, як центральний орган виконавчої влади, щороку аналізує потреби в професійному навчанні публічних службовців, а також здійснює моніторинг змісту програм та якості навчання освітніми провайдерами.

Список використаних джерел:

1. Карпа М. І. Розвиток публічної служби в Україні: компетенційний підхід :монографія / М. І. Карпа. Львів: ЛРІДУ НАДУ. 2018. 262 с.

2. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20151210#Text (дата звернення: 18.04.2026).

3. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/ed20170905#Text (дата звернення: 18.04.2026).

4. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 червня 2001 року № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14/ed20010607#Text (дата звернення: 18.04.2026).

Т.А. Кравченко, д.держ.упр., професорка,
А.В. Камаєва, здобувачка вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП

Якість адміністративних послуг у діяльності ЦНАП визначається не лише переліком доступних сервісів чи наявністю електронних рішень, а передусім рівнем організації роботи. За однакової нормативної бази та формально співмірного набору

послуг різні центри можуть істотно відрізнятися за строками обслуговування, передбачуваністю процедур, зручністю взаємодії для відвідувача і здатністю стабільно дотримуватися встановлених вимог. Саме тому підвищення якості адміністративних послуг слід розглядати не як наслідок окремих технічних удосконалень, а як результат належно вибудуваної організації діяльності ЦНАП.

Нормативно-правове підґрунтя такого підходу є достатньо визначеним. Закон України «Про адміністративні послуги» закріплює правові засади надання адміністративних послуг, вимоги до суб'єктів їх надання та місце ЦНАП у цій системі [1]. Закон України «Про адміністративну процедуру» посилює вимоги до обґрунтованості, своєчасності, відкритості та правомірності адміністративних рішень [2]. Постанова Кабінету Міністрів України № 588 установлює примірний регламент ЦНАП [3], а постанова № 1226 конкретизує актуальний перелік послуг, що надаються через центри [4]. Отже, чинне правове поле дає підстави розглядати якість надання адміністративних послуг як результат належно організованої діяльності, а не лише як наслідок формальної наявності сервісу.

Сучасні українські публікації підтверджують, що проблема якості адміністративних послуг поступово зміщується від загального опису сервісної доступності до аналізу організаційних механізмів її забезпечення. У новіших дослідженнях акцентується роль процедурної визначеності, управління якістю адміністративних послуг, кадрової спроможності, міжвідомчої координації та оновлення підходів до функціонування ЦНАП в умовах децентралізації, модернізації і воєнного стану [5−7]. Водночас саме організаційний вимір нерідко лишається недооціненим, оскільки формальна доступність послуги ще не гарантує її якісного надання, якщо в діяльності ЦНАП не забезпечено чіткий розподіл функцій, внутрішню координацію, контроль строків, належне інформаційне супроводження та стабільний зворотний зв'язок із відвідувачами.

Базовими організаційними засадами підвищення якості надання адміністративних послуг у діяльності ЦНАП доцільно вважати насамперед чіткий розподіл функцій і відповідальності між працівниками, належну регламентацію процедур і достатню кадрову підготовленість персоналу. Саме ці складові унеможливлюють розмивання виконавської ролі, дублювання дій, процедурну

непослідовність і нестале дотримання строків. Від якості внутрішньої організації залежить, чи буде послуга надана своєчасно, повно і без створення для відвідувача додаткових процедурних бар'єрів.

Не менш важливими є інформаційне супроводження та міжвідомча взаємодія. Для відвідувача якість адміністративної послуги виявляється не лише в кінцевому результаті, а й у зрозумілості вимог, доступності консультації, чіткості порядку отримання послуги та мінімізації повторних звернень. Саме тому організація інформаційної роботи, актуальність відомостей про послуги, узгодженість дій адміністраторів із суб'єктами надання послуг і належне використання електронного документообігу мають розглядатися як складові якості, а не як другорядні допоміжні елементи. Якщо порядок прийому документів, їх опрацювання, передавання між відповідальними суб'єктами та контролю за строками не утворює цілісної системи, навіть формально доступна послуга втрачає свої якісні характеристики.

Суттєве значення має і кадрова спроможність ЦНАП, оскільки саме вона забезпечує сталість якості адміністративного обслуговування в повсякденній практиці. Ідеться не лише про професійну обізнаність працівників, а й про їхню здатність діяти в межах єдиних процедурних стандартів, підтримувати належний рівень комунікації з відвідувачами, своєчасно реагувати на типові проблемні ситуації та забезпечувати коректну міжвідомчу взаємодію. За відсутності такої основи якість послуг стає нестійкою і починає залежати від індивідуальних дій окремих працівників, а не від належно побудованої системи. Саме тому організаційні засади підвищення якості у діяльності ЦНАП мають охоплювати не лише регламентацію процедур, а й постійне підтримання професійної готовності персоналу, внутрішній контроль виконання стандартів та управлінське забезпечення єдиної логіки надання послуг.

Отже, підвищення якості надання адміністративних послуг у діяльності ЦНАП слід розглядати передусім як питання належної організації роботи центру. Його розв'язання пов'язане не лише з розширенням цифрових сервісів або кількості послуг, а з упорядкуванням внутрішньої організації діяльності, належною регламентацією процедур, кадровою підготовленістю, міжвідомчою координацією та системним контролем дотримання стандартів обслуговування. Саме сукупність цих засад створює реальні

передумови для стійкого підвищення якості адміністративних послуг у діяльності ЦНАП.

Список використаних джерел:

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 32. Ст. 409.

2. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 15. Ст. 50.

3. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588. Офіційний вісник України. 2013. № 66. Ст. 2396.

4. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2025 № 1226. Офіційний вісник України. 2025. № 86. Ст. 5935.

5. Павлович-Сенета Я. П. Модернізація адміністративних послуг в Україні на основі утвердження нових принципів їх надання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 83, ч. 2. С. 327−331. DOI: 10.24144/2307-3322.2024.83.2.48.

6. Динник І. П. Публічне управління якістю надання адміністративних послуг. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2025. № 1. С. 42−47. DOI: 10.32782/1813-3401.2025.1.6.

7. Олефіренко О. В., Коновалець В. Р. Роль центрів надання адміністративних послуг у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад: акцент реформ децентралізації та модернізації у період правового режиму воєнного стану в Україні. *Ефективність державного управління*. 2025. № 1(82/83). С. 41−46. DOI: 10.36930/508205.

Т.А. Кравченко, д.держ.упр., професорка,
М.О. Мінакова, здобувачка вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Прозорість діяльності органів місцевого самоврядування в Україні вже не може забезпечуватися лише традиційними способами оприлюднення інформації. За умов зростання суспільного запиту на відкритість, підзвітність і доступність управлінських рішень саме цифрові інструменти дедалі виразніше стають практичним засобом зв’язку місцевої влади з громадою. Їх значення полягає не тільки у технічному спрощенні доступу до інформації, а у створенні такого режиму діяльності органів місцевого самоврядування, за якого відкритість даних, зрозумілість

рішень, своєчасність інформування та можливість громадського контролю набувають системного характеру, а не залишаються епізодичною реакцією на окремі запити громадян [1; 2].

Нормативно-правове підґрунтя такого підходу є достатньо визначеним. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює загальні засади діяльності органів місцевого самоврядування та їх підзвітності територіальній громаді [1]. Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає порядок реалізації права на доступ до інформації, якою володіють суб'єкти владних повноважень [2]. Постанова Кабінету Міністрів України № 835 встановлює вимоги до оприлюднення наборів даних у формі відкритих даних [3]. Отже, цифрові інструменти прозорості слід розглядати не як факультативний додаток до діяльності місцевої влади, а як один із засобів реалізації чинних правових вимог щодо відкритості.

У сучасному науковому контексті проблема також зміщується від загального схвалення цифровізації до аналізу її реальної управлінської результативності. Дослідження з публічного управління показують, що цифрове врядування пов'язане не лише з технічним оновленням управлінських процесів, а й із формуванням нових стандартів відкритості, комунікації та участі [4]. На рівні місцевої влади прозорість дедалі частіше оцінюється через якість інформаційного наповнення офіційних ресурсів, доступність публічної інформації, зрозумілість цифрової взаємодії з громадянами та реальну спроможність органів місцевого самоврядування забезпечувати відкритість своєї діяльності [5]. Це означає, що цифрові інструменти мають значення лише тоді, коли вони включені в належно організовану систему місцевого управління.

До основних цифрових інструментів забезпечення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування в Україні доцільно віднести, по-перше, офіційні вебсайти, через які оприлюднюються рішення, проєкти актів, порядки денні, звіти та інша інформація про діяльність ради і виконавчих органів. По-друге, набори відкритих даних, що дають змогу не лише ознайомитися з інформацією, а й використовувати її для аналізу та громадського контролю. По-третє, електронні інструменти участі, зокрема петиції, консультації, онлайн-обговорення та звернення. По-четверте, цифрові канали публічної комунікації, які забезпечують оперативне інформування

жителів про рішення, зміни й дії місцевої влади. У сукупності саме ці інструменти формують цифрове середовище прозорості на локальному рівні [2; 3; 4].

Водночас сама наявність цифрових інструментів ще не гарантує прозорості. Найпоширенішими проблемами залишаються фрагментарність оприлюднення інформації, застарілі або неповні набори даних, формальний характер публікацій, відсутність зручної навігації, а також недостатня узгодженість між різними каналами цифрової комунікації. За таких умов цифровізація може створювати лише зовнішній ефект відкритості, не забезпечуючи її реального змісту. Саме тому вирішального значення набуває не кількість електронних інструментів, а належна організація їх використання: визначення відповідальних осіб, регулярне оновлення інформації, контроль повноти оприлюднення, зрозуміла структура офіційних ресурсів і зв'язок між цифровою відкритістю та реальними управлінськими процедурами [5; 6].

Особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові платформи участі. Їх значення полягає не лише в технічній можливості подати звернення чи ініціативу, а у створенні додаткових умов для включення громадян у локальне публічне життя. Як показують сучасні дослідження, такі платформи можуть розширювати участь громадян у визначенні місцевих проблем, формулюванні пропозицій і виробленні рішень, але лише за умови належної організаційної підтримки та поєднання з іншими формами публічної взаємодії [6]. Отже, цифрові інструменти прозорості мають діяти не ізольовано, а як складова цілісної моделі відкритого місцевого самоврядування.

Отже, цифрові інструменти забезпечення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування в Україні слід розглядати не як формальну ознаку модернізації, а як елемент належно організованої системи відкритості. Їх ефективність визначається не самим фактом наявності вебсайту, набору відкритих даних чи електронної платформи, а спроможністю органу місцевого самоврядування зробити цифрову відкритість сталою практикою своєї діяльності. Саме за таких умов цифрові інструменти стають реальним засобом підвищення прозорості, підзвітності та довіри до місцевої влади.

Список використаних джерел:

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

2. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 №

2939-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. Ст. 314.

3. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835. Офіційний вісник України. 2015. № 85. Ст. 2850.

4. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; за ред. О. В. Карпенка. Київ : Ідея Принт, 2020. 336 с.

5. Лозинська Т. М., Яковлєва О. С. Оцінювання прозорості діяльності місцевої влади в контексті удосконалення механізму електронного урядування. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2023. № 1(79). С. 49−55.

6. Кохалик Х. М. Упровадження та використання цифрових платформ для громадської участі на місцевому рівні: можливості та виклики. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2025. Т. 36 (75). № 1. С. 165−168.

О. Кушніренко, д.е.н., професор
ДУ «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України»

МОДЕЛЬ ВИЛУЧЕННЯ РІДКІСНОЗЕМЕЛЬНИХ ЕЛЕМЕНТІВ ІЗ ТЕХНОГЕННИХ ВІДХОДІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Рідкісноземельні елементи (РЗЕ) є стратегічно важливим ресурсом для розвитку високотехнологічних галузей, зокрема електроніки, відновлюваної енергетики, оборонної промисловості та машинобудування. Зростання глобального попиту на критичні мінерали, що за прогнозами може збільшитися у декілька разів до 2030 року, зумовлює необхідність диверсифікації джерел постачання та впровадження ресурсоефективних моделей господарювання. У цьому контексті особливого значення набуває використання вторинних ресурсів, зокрема техногенних відходів як альтернативного джерела РЗЕ.

Для України це питання є особливо актуальним з огляду на наявність мінерально-сировинної бази та значних обсягів накопичених техногенних відходів. Україна входить до числа країн із суттєвим потенціалом критичних мінералів, зокрема титану та супутніх елементів, а титано-цирконієві родовища (Малишівське, Іршанське, Межиріченське) формують основу розвитку гірничо-металургійного комплексу. Водночас у процесі їх розробки накопичуються значні обсяги хвостів збагачення, які містять

циркон, монацит, апатит як потенційні джерела РЗЕ. Це створює передумови для формування вторинної ресурсної бази РЗЕ без необхідності розширення первинного видобутку.

Накопичені техногенні відходи гірничодобувної промисловості є як джерелом екологічних ризиків, так і потенційним фактором економічного розвитку. Їх переробка дозволяє трансформувати екологічні загрози (деградація ґрунтів, забруднення водних ресурсів) у джерело доданої вартості за рахунок вилучення цінних компонентів, рекультивації територій та залучення їх у повторний цикл переробки [1]. Для територіальних громад, на території яких розташовані гірничо-збагачувальні комбінати (зокрема Вільногірський ГМК, Іршанський ГЗК), це відкриває можливості для створення нових виробництв, розвитку МСБ та підвищення зайнятості населення.

Аналіз технологічних підходів до вилучення РЗЕ з техногенних відходів титано-цирконієвих руд показує, що найбільш перспективними для умов України є комбіновані технології, які поєднують гравітаційне та магнітне збагачення з подальшими гідрометалургійними процесами (кислотне вилуговування, іонний обмін, екстракція). Враховуючи наявну інфраструктуру гірничо-збагачувальних підприємств, такі технології можуть бути інтегровані у діючі виробничі цикли з мінімальними додатковими витратами. Перспективним напрямом також є впровадження біотехнологічних методів для переробки бідних або складних відходів, що дозволяє знизити екологічне навантаження.

Вилучення РЗЕ з техногенних відходів доцільно розглядати в межах концепції циркулярної економіки, яка передбачає замкнені матеріальні цикли, повторне використання ресурсів та мінімізацію відходів. Для України це означає перехід від сировинної моделі до створення ланцюгів доданої вартості – від видобутку до переробки та повторного використання матеріалів. Практична реалізація вилучення РЗЕ з техногенних відходів реалізується як багаторівнева концептуальна модель, що інтегрує технологічні, економічні та управлінські компоненти на засадах циркулярної економіки, передбачаючи повторне залучення ресурсів у виробничий цикл [2]. У межах даної моделі виокремлено такі організаційно-економічні форми реалізації: локальну (децентралізовану), орієнтовану на переробку відходів у межах територіальних громад із залученням МСП; індустріально-кластерну, що базується на концентрації

виробничих і наукових потужностей; модель публічно-приватного партнерства, яка забезпечує поєднання державного стимулювання та приватних інвестицій; а також інтегровану модель, спрямовану на гармонізацію стандартів і включення до міжнародних ланцюгів доданої вартості. Вибір моделі визначається типом відходів, рівнем технологічного розвитку та інституційною спроможністю регіону, що впливає на зниження витрат на геологорозвідку та первинний видобуток, формуванні нових сегментів ринку вторинної сировини, залученні інвестицій. Екологічний ефект полягає у скороченні площ деградованих територій, зниженні рівня забруднення компонентів довкілля, зменшенні обсягів накопичених відходів та впровадженні принципів сталого розвитку.

Реалізація програм вилучення РЗЕ з техногенних відходів, зокрема хвостів збагачення титано-цирконієвих руд, потребує наукового супроводу, який в Україні забезпечується установами Національної академії наук України, галузевими науково-дослідними інститутами та провідними закладами вищої освіти, що мають сформовані наукові школи у сферах геології, гірництва, хімічних технологій, екології та економіки природокористування. Науковий супровід включає достовірну діагностику ресурсного потенціалу, оптимізацію технологій, управління ризиками, бізнес-моделей та розробку ТЕО з врахуванням принципів ESG.

Водночас реалізація цієї моделі потребує формування інституційних механізмів управління ресурсами на рівні громад; підвищення екологічної свідомості населення та залучення стейкхолдерів до процесів прийняття рішень в системі стратегічного планування розвитку територій.

Список використаних джерел:

1. Reserves of critical and strategic minerals in Ukraine to UNFC. 2025. URL: https://nadra.info/2025/09/reserves-of-critical-and-strategic-minerals-in-ukraine-verified-according-to-unfc/

2. World Economic Situation and Prospects 2025: Harnessing the Potential of Critical Minerals for Sustainable Development. UN, 2025. https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/ 2025-01/WESP%202025_Harnessing%20the%20Potential% 20of%20Critical%20Minerals%20for%20Sustainable%20Development_WEB.pdf

В.О. Лебединець, д.фарм.н., професор
Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету, м. Харків

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРОГНОЗИ ПОШИРЕННЯ СТАНДАРТИЗОВАНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

За сучасних умов глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкуренції питання впровадження дієвих систем менеджменту (управління) набуває стратегічного значення для будь-якої організації. Одним із найбільш універсальних і визнаних у світі способів створення таких систем є їх формування відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO). Дотримання цих вимог надає можливість структурувати процеси, регламентувати діяльність, що впливає на якість продукції / послуг, чітко визначити межі відповідальності персоналу, стандартизувати підходи до планування й аналізування, налагодити взаємовигідну співпрацю з партнерами, орієнтувати всі процеси на задоволення потреб споживачів тощо.

В Україні за останні 3–5 років спостерігається поступова трансформація підходів до впровадження стандартизованих систем управління: від формального отримання сертифікатів до реального дотримання вимог відповідних стандартів. Особливо актуальним це стало в умовах посиленої євроінтеграції, необхідності відповідати вимогам міжнародних ринків та функціонування економіки в умовах повномасштабної війни.

Метою нашого дослідження став аналіз тенденцій впровадження систем управління за стандартами ISO в Україні на основі даних ISO Survey та інших джерел, визначення чинників зростання популярності таких систем, а також формування прогнозів подальшого розвитку.

Методологічною основою дослідження є аналіз статистичних даних звітів ISO Survey; аналіз наукових публікацій і аналітичних матеріалів щодо впровадження систем менеджменту в світі та Україні; узагальнення статистичних даних щодо сертифікації систем менеджменту в Україні; порівняльний аналіз глобальних і національних тенденцій у цій сфері. У дослідженні застосовано такі методи: статистичний аналіз динаміки сертифікації; системний

аналіз чинників впливу; сценарне прогнозування розвитку ринку сертифікації.

Результати та їх обговорення. За даними ISO Survey 2024 (оновленими у вересні 2025, https://www.iafcertsearch.org/analytics/iso-survey), кількість сертифікованих систем менеджменту у світі демонструє довгострокову тенденцію до зростання, зокрема для стандарту ISO 9001, кількість сертифікатів відповідності якому у світі перевищує 1,4 млн (див. табл.). Основне зростання кількості сертифікованих організацій вже котрий рік поспіль спостерігається у країнах Азії [iscs-journal.npu.edu.ua], тоді як у розвинених країнах Європи можна бачити стабілізацію (Чехія, Латвія, Італія, Словенія, Данія, Португалія), або навіть певне зниження кількості сертифікатів (Естонія: - 56%, Хорватія: - 48%, Швейцарія: - 38%). Водночас, є й ті європейські країни, які демонструють суттєве зростання сертифікації: Польща (+50%), Норвегія (+55%), Греція (+97%), Швеція (+155%).

	Total valid certificates	Total number of sites
ISO 9001:2015	1 474 118	2 321 640
ISO 14001:2015	676 232	1 176 389
ISO 45001:2018	542 527	941 546
ISO/IEC 27001:2013&2022	96 709	179 877
ISO 22000:2018	59 521	75 606

Цікавими й обнадійливими стали результати України, де у 2024 році було зафіксовано 3337 виданих сертифікатів, що на 140 % більше, ніж у 2023 (для порівняння: у рф за цей самий період кількість сертифікатів ISO 9001 зросла лише на 8 % - з 1677 до 1804, а у білорусі зменшилася на 85 %, з 7075 до 1055). Це свідчить про перехід від кількісного зростання до якісного використання систем менеджменту.

Загалом в Україні ситуація з сертифікацією має складний і суперечливий характер. З одного боку, статистичні дані свідчать про зниження кількості сертифікатів ISO 9001 у період 2018-2023 рр. (з 1763 до 1390), що пояснюється економічною нестабільністю, наслідками пандемії COVID-19, початком повномасштабного вторгнення росії, зменшенням економічної активності.

З іншого боку, з 2023 р. спостерігається якісне зростання значущості сертифікованих систем менеджменту, зокрема:

– активне впровадження стандартів у сфері IT, забезпеченні безпеки інформації (ISO/IEC 27001);

– зростання попиту на сертифікацію з боку орієнтованих на експорт українських підприємств;

– інтеграція стандартів ISO у державні та оборонні проєкти.

З цього стає очевидним той факт, що зменшення кількості сертифікатів у певний період часу не означає зниження ролі стандартів ISO. Навпаки, їх збільшення у період адаптації до кризових явищ свідчить про ставлення до них як до стратегічного інструменту управління.

Наш аналіз показує, що ключовим чинником поточного зростання популярності систем менеджменту за стандартами ISO є посилена євроінтеграція та експортна орієнтація вітчизняного бізнесу: українські підприємства змушені відповідати вимогам ЄС, де сертифікація ISO часто є обов'язковою умовою співпраці. Дійсно, наявність сертифікованої системи менеджменту підвищує конкурентоспроможність та є умовою участі у міжнародних і державних закупівлях. Крім того, в умовах війни підприємства прагнуть систематизувати управління ризиками, що стимулює впровадження стандартів ISO , особливо 9001, 45001, 27001 тощо. Зокрема, зростання попиту на стандартизовані системи інформаційної безпеки значно підвищує роль ISO як інструменту довіри.

Багатьма фахівцями очікується, що участь у міжнародних проєктах з відбудови української економіки також вимагатиме відповідності міжнародним стандартам управління.

Можливий розвиток зацікавленості українського бізнесу й державного сектору в стандартизованих системах управління на 2026-2030 рр. ми розглядали крізь призму різних сценаріїв.

Оптимістичний сценарій, що передбачає завершення війни у 2026 р., може передбачати:

– загальне зростання кількості сертифікованих організацій;

– активне впровадження стандартів ISO у будівництві, логістиці, промисловості, освіті, охороні здоров'я тощо;

– інтеграцію стандартів у державне управління;

– зростання ролі стандартів сталого розвитку й забезпечення безперервного ведення бізнесу (зокрема ISO 22301 Societal security. Business continuity management systems. Requirements).

Очікується перехід до експоненціального зростання темпів сертифікації за рахунок закордонних інвестицій, розширеного виходу української продукції та послуг на європейські ринки, посилення вимог партнерських організацій.

Песимістичний сценарій, що передбачає продовження війни на невизначений термін, дає підстави вважати очікуваним такі тенденції:

– загальна кількість сертифікатів залишатиметься нестабільною;

– зростання відбуватиметься у критичних секторах (оборонний, IT, харчова промисловість);

– зросте значення стандартів ризик-менеджменту та безпеки;

– відбудеться подальша концентрація сертифікації у великих компаніях, переважно з іноземними інвестиціями.

Утім, навіть за такого сценарію можна очікувати повільне, але стабільне зростання кількості сертифікованих організацій через продовження євроінтеграційних процесів і виходу українських товарів на ринки ЄС.

Аналіз показав, що в Україні відбувається і кількісне зростання сертифікованих систем менеджменту, і їх якісна трансформація. Попри зниження кількості сертифікатів у попередні роки, значення стандартів ISO як методологічної основи для систем управління, умови підвищення ефективності та конкурентоспроможності залишалося сталим, а з 2023 р навіть суттєво зростало.

Ключовими драйверами впровадження систем управління за стандартами ISO стали євроінтеграційні процеси, вимоги ринку, необхідність управління ризиками та прагнення розвитку міжнародної співпраці. Особливо важливу роль відіграє адаптація українського бізнесу до умов невизначеності воєнного стану та очікування допомоги партнерів у відновленні економіки.

Утім, подальший розвиток сертифікації за стандартами ISO в Україні залежатиме і від геополітичної ситуації в світі, яка наразі не виглядає оптимістично через воєнні конфлікти на Близькому Сході та в інших регіонах. Так само це буде залежати від внутрішньої економіко-політичної ситуації в Україні, встановлених Державою пріоритетів розвитку тих чи інших галузей, орієнтації на міжнародну співпрацю тощо.

О.В. Лукаш, д.б.н., професор,
В.І. Морський, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний університет «Чернігівський колегіум»
імені Т.Г. Шевченка

ОПТИМІЗАЦІЯ ЗЕЛЕНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТА ШЛЯХОМ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОБ'ЄКТІВ ПЗФ БЕЗ СТАТУСУ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ (НА ПРИКЛАДІ УРОЧИЩА «МАЛІЇВ ЯР», М. ЧЕРНІГІВ)

Розробка планів екологічного менеджменту для територій та об'єктів природно-заповідного фонду (ПЗФ), що не мають власної адміністрації (заказники, пам'ятки природи, заповідні урочища) [2], є критично необхідною практикою для переходу від декларативної до реальної охорони природи. Відповідно до стандартів IUCN (МСОП), ефективність охоронної території визначається не її юридичним статусом, а якістю управління процесами [4]. Для територій без адміністрацій план менеджменту виконує функцію «суспільного договору» між науковцями, владою та землекористувачами. Це дозволяє впроваджувати модель адаптивного менеджменту, де заходи (наприклад, регулювання випасу або боротьба з інвазивними видами) коригуються залежно від результатів моніторингу, а не виконуються формально.

Особливого значення цей підхід набуває в межах виконання Україною зобов'язань щодо Бернської конвенції. Оскільки більшість місцевих заказників інтегровані до Смарагдової мережі (Emerald Network), розробка планів управління для них є вимогою Резолюції № 8 [3]. Це дозволяє використовувати механізми «м'якого управління», залучаючи ресурси громад та міжнародні гранти для збереження оселищ, навіть за відсутності штатної охорони на місцях.

Ефективне управління об'єктами природно-заповідного фонду (ПЗФ), що не мають статусу юридичної особи, потребує розробки адаптивних планів менеджменту, які б поєднували сувору охорону раритетної біоти з реаліями міського середовища. Урочище «Маліїв яр» (площа 0,8 км²) у Чернігові є репрезентативним прикладом такої території, де термофільна остепнена діброва з віковими дубами (*Quercus robur* L.) перебуває під значним антропогенним тиском [1].

Наукова цінність об’єкта визначається наявністю пам’ятки природи «Група багатовікових дубів» (близько 40 дерев віком 300–400 років) та ізольованого локалітету антипки (*Prunus mahaleb* L.), що є найбільш віддаленим пунктом її зростання за межами суцільного ареалу. Особливу созологічну вагу має знахідка ковили волосистої (*Stipa capillata* L.) (Червона книга України), яка разом із ксероморфними видами (*Euphorbia cyparissias* L., *Campanula bononiensis* L.) підтверджує реліктовий характер екосистеми та її приналежність до лісостепових фрагментів у межах Полісся.

Сучасний стан фітоценозу характеризується активною рудералізацією та експансією адвентивних видів. Деревний ярус (зімкнутість крон 50%) деградує під впливом *Acer negundo* L. та *Robinia pseudoacacia* L., а трав’яний ярус (покриття 70–75%) насичений інвазійними кенофітами, такими як *Solidago canadensis* L. та *Reynoutria japonica* Houtt. Запропонований план екологічного менеджменту базується на концепції «гібридного управління», що розділяє територію на функціональні зони.

Перша зона – ядро збереження – охоплює ділянки з віковими дубами та раритетною флорою. Пріоритетним заходом тут є вибіркове видалення інвазійних деревних порід, що затінюють світлолюбну антипку та ковилу. Друга зона – відновлювальна – реалізується через заходи екологічної рекультивації. Прикладом є акція «Шевченко єднає Україну» (квітень 2024 р.), під час якої на антропогенно змінених ділянках замість *Acer negundo* було висаджено 27 саджанців дуба звичайного, вирощених із жолудів легендарного Дуба Шевченка. Це забезпечує підтримання автохтонності урочища та створює меморіальний акцент у межах ПЗФ.

Третя зона – естетично-буферна – локалізована у верхній смузі схилів. Тут спостерігається цікаве явище: декоративні інтродуценти (*Iris* × *germanica* L., *Heliopsis helianthoides* (L.) Sweet, *Hemerocallis lilioasphodelus* L.), які висаджуються мешканцями присадибних ділянок, не виявляють інвазійної активності. Навпаки, вони створюють щільні декоративні куртини, які візуально маскують побутове сміття та запобігають подальшому засміченню через психологічний ефект «культурного ландшафту». Менеджмент-план передбачає легітимізацію таких висадок як бар’єрного елемента між урбанізованою територією та природним ядром.

Отже, екологічний менеджмент Маліївого яру має поєднувати

жорстку елімінацію агресивних інвазій таких видів як *Acer negundo*, *Robinia pseudoacacia*, *Reynoutria japonica* із використанням неагресивних декоративних інтродуцентів для покращення візуальної привабливості міської зеленої інфраструктури. Такий підхід дозволяє трансформувати деградовані ділянки в керований ландшафт, зберігаючи при цьому унікальну біоту остепненої діброви.

Список використаних джерел:

1. Лукаш О. В. Степова діброва з Prunus mahaleb L. у місті Чернігові. Сучасні фітосозологічні дослідження в Україні : зб. наук. пр., присвяч. пам'яті видатного фітосозолога д-ра біол. наук, проф. Т. Л. Андрієнко-Малюк (1938–2016). Київ : Талком, 2021. Вип. 5. С. 48–52.

2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення положень про території та об'єкти природно-заповідного фонду України : наказ Міндовкілля від 02.08.2022 р. № 281 / Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: https://mepr.gov.ua/documents/pro-zatverdzhennya-metodychnyh-rekomendatsij-shhodo-rozroblennya-polozhen-pro-terytoriyi-ta-ob-yekty-pryrodno-zapovidnogo-fondu-ukrayiny/ (дата звернення: 10.03.2026)., 2005. 64 с.

3. Convention on the Conservation of European Wildlife and Natural Habitats. Resolution No. 8 (2012) of the Standing Committee, adopted on 30 November 2012 on the national designation of adopted Emerald sites and the implementation of management, monitoring and reporting measures : int. doc. of 30.11.2012. URL: https://search.coe.int/democracy?i=0900001680746515 (accessed: 10.03.2026).

4. Dudley N. Guidelines for Applying Protected Area Management Categories. Gland, Switzerland : IUCN, 2008. 143 p.

Т.В. Пуліна, д.е.н., професор,
К.О. Панченко, здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Вибір Європейського вектору розвитку для України означає рух у напрямку європейської цивілізаційної моделі, що передбачає складний демократичний перехід до політично організованого, відповідального суспільства нової якості [1, с. 53].

Відомо, що ефективність роботи будь-якої організації залежить не тільки від якісно розроблених планів і організації роботи, а й від людей, їх трудового потенціалу, працездатності, ініціативності та наполегливості у виконанні цих планів [2, с. 7].

Професійну культуру публічного службовця слід розглядати як комплексне поєднання етичних норм, ціннісних установок, сталих

традицій та поведінкових моделей, що притаманні представникам органів державної влади та місцевого самоврядування. Сучасний етап розвитку державності в Україні, обтяжений викликами воєнного стану, вимагає від публічних службовців не лише технічного виконання обов'язків, а й високого рівня професійної культури. Адже професійність публічних службовців є фундаментальним ресурсом ефективності публічного управління та адміністрування в Україні. Дотримання професійної культури – принцип, який є важливим для всієї системи публічної служби.

Професійна культура публічного службовця – це система цінностей, норм, традицій, а також поведінки, що притаманна державним службовцям органів державної влади та посадовим особам органів місцевого самоврядування. Професійна культура передбачає знання законодавства, етичних кодексів публічними службовцями, дотримання доброчесності, етичного стилю комунікації та прийняття управлінських рішень. Інституційне середовище органів публічної влади передбачає виконання публічними службовцями Законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеве самоврядування», а також додержання внутрішнього порядку в установах. Професійна культура формується на кожному етапі професійної діяльності публічного службовця:

1) конкурсний відбір, тобто перевірка кандидата на доброчесність та відповідність цінностям органу державної влади або органу місцевого самоврядування;

2) адаптація публічного службовця, що передбачає ознайомлення з місією та стратегією органу публічної влади;

3) щорічне оцінювання професійної діяльності публічного службовця.

Існують організаційні перепони, що гальмують розвиток професійної культури:

- орієнтація на процес, а не на результат, адже в кінцевому випадку, головне в професійній діяльності публічного службовця - це задоволення потреб громадян.

- супротив до змін, який можливий тоді, коли традиційні підходи та звички часто виявляються сильнішими за нові інноваційні впровадження в органах державної влади чи органах місцевого самоврядування.

На наш погляд, щоб побудувати стійку професійну культуру,

доцільно й надалі удосконалювати систему управління людськими ресурсами на публічній службі шляхом:

- цифровізації, що передбачає впровадження HRM-систем (Human Resource Management) для прозорості, автоматизації та оптимізації процесів та зниження суб'єктивізму в публічному управлінні;
- професійного навчання, що включає підвищення кваліфікації та самоосвіту публічних службовців з метою удосконалення soft- skills навичок;
- комунікації та взаємодії в публічному управління, що є важливим процесом побудови довіри та відкритості для громади.

Навички комунікації та взаємодії, мистецтво виступів та ведення переговорів; активне слухання та надання зворотного зв'язку; взаємодія зі стейкхолдерами; управління власними емоціями; саморегуляція та стресостійкість; критичне мислення; тайм-менеджмент та особиста продуктивність дають можливість публічному службовцю краще взаємодіяти та додержуватися професійної культури.

Загальна втома суспільства та важкі кризові обставини можуть сформувати у публічного службовця з стан виснаження фізичного та емоційного здоров'я. Це стосується не тільки публічних службовців керівного складу, а й спеціалістів та головних спеціалістів відділів. Тому актуальним, є професійна підготовка публічних службовців не тільки з ракурсу виконання функціональних обов'язків, а й уміння поновлювати емоційні та фізичні ресурси. Важливо не впадати в емоційне вигорання та хронічний стрес, а попереджувати такі стани шляхом профілактичних заходів відпочинку.

Важливим для кожного публічного службовця є розуміння загальної стратегії діяльності органу державної влади або органу місцевого самоврядування. Стратегія діяльності органу державної влади – це, перш за все, надання послуг населенню або окремій громаді на місцевому рівні. Принцип «сервісної держави» має бути вбудований в кожну функціональну діяльність органу державної влади або органу місцевого самоврядування. Таким чином, публічна служба має стати сервісно-орієнтованим інститутом, здатним забезпечити сталий розвиток держави.

Список використаних джерел:

1. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. Збірник наукових праць. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44.С.53-63.

2. С. Серьогін, Н.Сорокіна, О.Шеломовська. Мотивація як основний спосіб підвищення ефективності роботи публічних службовців (соціологічний аналіз). Аспекти публічного управління. 2019. Том 7 № 11. С.5-14.

Т.В. Пуліна, д.е.н., професорка,
Д.В. Столяр, здобувачка вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

УПРАВЛІНСЬКІ ПЕРЕДУМОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ КОМУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Модернізація комунального комплексу міського господарства зазвичай пов'язується з оновленням техніки, мереж, обладнання та інфраструктури. Проте з управлінського погляду такий підхід є неповним. Технічні зміни самі по собі не забезпечують результату, якщо відсутні належні передумови для їх планування, координації, ресурсного супроводу і контролю виконання. Саме тому проблема модернізації комунального комплексу має розглядатися не лише як інвестиційна або технологічна, а насамперед як організаційно-управлінська. Для міського господарства це має принципове значення, оскільки фрагментарне оновлення окремих елементів без управлінської узгодженості не усуває системних збоїв у функціонуванні комунальної сфери і не підвищує її стійкості.

Нормативно-правове підґрунтя такої постановки питання є достатньо визначеним. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює повноваження органів місцевого самоврядування у сфері управління об'єктами комунальної власності, благоустрою населених пунктів, житлово-комунального господарства та забезпечення належних умов життєдіяльності територіальної громади [1]. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» визначає організаційні та господарські засади надання таких послуг, а Закон України «Про благоустрій населених пунктів» окреслює правові й організаційні основи утримання та розвитку міського середовища [2; 3]. У сучасних наукових працях також послідовно доводиться, що розвиток житлово-комунального господарства міст потребує не лише фінансових рішень, а й удосконалення управління, цифровізації та належного нормативно-

правового забезпечення [4−6].

Ключовою управлінською передумовою модернізації комунального комплексу є інституційна спроможність органів управління та комунальних підприємств до узгоджених дій. Йдеться про чіткий розподіл повноважень між власником, профільними виконавчими органами ради та комунальними підприємствами; наявність стратегічного і програмного планування; системне інформаційно-аналітичне забезпечення; кадрову спроможність до реалізації змін; а також налагоджені механізми внутрішньої координації та контролю. Без цих передумов модернізація набуває формального характеру: оновлення окремих об'єктів або закупівля техніки не переходять у якісну зміну управління комунальним комплексом як цілісною системою.

Особливе значення має те, що модернізація в комунальному секторі відбувається в умовах обмеженості ресурсів, зношеності основних фондів, підвищених безпекових ризиків і зростання вимог до безперервності послуг. За таких обставин управлінська неузгодженість стає не другорядним організаційним недоліком, а прямим бар'єром для модернізаційних змін. Саме тому базовий зміст модернізації полягає не тільки у технічному оновленні, а в переході до більш впорядкованої моделі управління, де рішення щодо ресурсів, пріоритетів, відповідальності та строків виконання мають спільну логіку і підпорядковані узгодженій меті.

Важливою управлінською передумовою модернізації комунального комплексу міського господарства є узгодженість між стратегічними намірами органу місцевого самоврядування та поточною діяльністю комунальних підприємств. На практиці розрив між програмними документами розвитку громади, рішеннями про оновлення інфраструктури та реальною організацією виконання робіт знижує результативність модернізаційних заходів. За відсутності чіткої управлінської координації навіть ресурсно забезпечені зміни мають фрагментарний характер і не утворюють цілісного ефекту для міського господарства. Тому модернізація комунального комплексу потребує передусім узгодженої системи управлінських рішень, у межах якої стратегічні пріоритети, поточне планування, контроль виконання та відповідальність виконавців становлять єдиний процес.

Не менш істотною передумовою є інформаційно-аналітичне забезпечення управління модернізаційними змінами. Для

комунального комплексу міського господарства це особливо важливо, оскільки рішення щодо оновлення інфраструктури, організації послуг, розподілу ресурсів і визначення пріоритетів втручання не можуть бути обґрунтованими без достовірних даних про стан об'єктів, зношеність мереж, якість послуг, обсяг втрат, аварійність, витрати та звернення споживачів. Саме тому управлінська готовність до модернізації визначається не кількістю рішень, а якістю їх аналітичної підготовки. У цьому сенсі модернізація комунального комплексу є процесом, у якому інформація має перетворюватися на підставу для визначення пріоритетів, вибору інструментів оновлення та контролю досягнутого результату.

Окремого значення набуває кадрово-організаційна спроможність суб'єктів управління комунальним комплексом. Модернізація не може бути результативною за умови, коли організаційна структура управління не забезпечує належного розподілу повноважень, внутрішньої координації та професійної відповідальності. Для міського господарства ця проблема є особливо чутливою, оскільки комунальний комплекс поєднує різні за функціями види діяльності, що потребують управлінської узгодженості, швидкості реагування і здатності до міжсекторної взаємодії. Тому до базових управлінських передумов модернізації слід віднести не лише наявність ресурсів, а й кадрову компетентність, чіткість організаційної побудови, дисципліну виконання рішень і здатність до управлінського супроводу змін на всіх етапах їх реалізації.

Отже, модернізація комунального комплексу міського господарства є результативною лише за наявності належних управлінських передумов. Вирішальне значення тут мають не ізольовані технічні заходи, а інституційна спроможність до планування, координації, інформаційного супроводу, кадрового забезпечення і контролю. Саме в цій площині модернізація виявляє себе як управлінський процес, від якого залежать не лише темпи оновлення комунальної інфраструктури, а й стійкість функціонування міського господарства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

2. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 1. Ст. 1.

3. Про благоустрій населених пунктів : Закон України від 06.09.2005 № 2807-IV. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 49. Ст. 517.
4. Гончарук Н. Т. Удосконалення управління розвитком житлово-комунального господарства українських міст в умовах децентралізації. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2023. № 3(9). С. 194−207.
5. Тетерін О., Гунька Б., Процак К. Цифровізація в житлово-комунальному господарстві територіальних громад: переваги та перешкоди. *Економіка та суспільство.* 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-143.
6. Нарівний М. Нормативно-правове забезпечення публічного управління у галузі житлово-комунального господарства. *Суспільство та національні інтереси.* 2024. № 7(7). С. 705−715.

О.В. Ходаківська, д.е.н., професор, академік НААН України
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ,
Т.В. Воронько-Невіднича, д.е.н., професор
Полтавський державний аграрний університет

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ОРІЄНТИР СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Аграрний сектор України є стратегічно важливою складовою національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку, зовнішньоекономічну стабільність та розвиток сільських територій. Водночас сучасні виклики глобалізації, кліматичні зміни та обмеженість природних ресурсів вимагають від системи управління аграрним сектором переорієнтації на принципи сталого розвитку. Вибір сталого розвитку як орієнтира стратегічного управління дозволяє забезпечити комплексну інтеграцію економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості, одночасно враховуючи аспекти продовольчої та економічної безпеки, а також темпоральні перспективи розвитку аграрного сектору у процесі формування аграрної політики.

Результати дослідження свідчать про те, що інтеграція принципів сталого розвитку в стратегічне управління аграрним сектором сприяє підвищенню економічної ефективності та конкурентоспроможності агропідприємств [2; 5]. Проте виявлено низку ключових бар'єрів, серед яких недостатнє фінансування інноваційних та «зелених» технологій, відсутність системного державного стимулювання екологічно орієнтованих проєктів,

низький рівень управлінської компетентності у сфері ресурсозбереження тощо.

На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо оптимізації стратегічного управління аграрним сектором. Зокрема, пропонується впровадження агроекологічних практик, стимулювання інвестицій у технології із зменшеним вуглецевим навантаженням, розвиток соціальної інфраструктури сільських територій та створення інтегрованої системи моніторингу показників сталого розвитку [3; 4; 6].

Таким чином, сталий розвиток виступає ефективним орієнтиром стратегічного управління аграрним сектором економіки України [1, с. 36]. Його впровадження забезпечує збалансування економічних, екологічних та соціальних інтересів, врахування аспектів безпеки, а також темпоральних перспектив розвитку, сприяє довгостроковій стабільності аграрного сектору та підвищує його внесок у національну економіку.

Реалізація запропонованих стратегічних підходів дозволить Україні не лише підтримувати конкурентоспроможність на глобальному ринку, а й закласти основу для сталого розвитку сільських територій та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Список використаних джерел:

1. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05.

2. Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору: монографія Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. DOI: https://doi.org/10.51500/8466-33-6.

3. Antypenko, N., Arakelova, I., Zherdetska, L., Diatlova, Y., Diatlova, V., Derkach, J., Goncharenko, A., Voronko-Nevidnycha, T. (2022) Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. Journal of Hygienic Engineering and Design, 38, pp. 253-265. URL: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85135516741&partnerID=40&md5=605f0748495345fa2a8928a36007f613

4. Khodakivska, O., Martyniuk, M., Lupenko, Yu. Prospective analysis of the implementation of the «green» economy in the agricultural sector of Ukraine for the next 10 years. *Scientific Horizons*. 2023. № 26 (10). 163–179. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor10.2023.163.

5. Orlova-Kurilova, I. Liubimov, P. Yaremovich, I. Safronska, Voronko-Nevidnycha T., M. Dzuba, S. Serhienko, V. Tkachenko. Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *International Journal of Computer Science*

and Network Security. 2021. December. # 13. URL: https://www.koreascience.or.kr/journal/TSBHB2/v21n9.jsp1ff8%3Fkj=OJOOBS&py=2014&vnc=v31n1ff1ff882&sp=141.

6. Skydan, O., Khodakivska, O., Bugaychuk, V., Grabchuk, I., Brodsky, Y. Post-war development of Ukraine's economy in the context of accelerated integration into the European Union. In B. Alareeni & I. Elgedawy (Eds.). *Opportunities and Risks in AI for Business Development*. 2024. pp. 711–723. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_62.

Л. Венгер, к.е.н.
ДУ «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України»

ІНТЕГРАЦІЯ ESG ІНСТРУМЕНТІВ В ОРГАНІЗАЦІЮ ПРОЦЕСІВ ВИЛУЧЕННЯ РЗЕ ІЗ ТЕХНОГЕННИХ ВІДХОДІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростаючим попитом на рідкісноземельні елементи (РЗЕ), які є критично важливими для високотехнологічних галузей від відновлюваної енергетики до електроніки та оборонної промисловості. Водночас значна частина потенційних ресурсів РЗЕ залишається невикористаною у техногенних відходах: хвостах збагачення, шламах, відвалах гірничодобувної та металургійної промисловості. Україна має великий обсяг таких відходів, тому стає актуальним питання щодо їх трансформації як екологічної проблеми у джерело економічної цінності.

Ефективна реалізація проєктів із вилучення РЗЕ неможлива без інтеграції ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), які забезпечують комплексний баланс між екологічними, соціальними та управлінськими аспектами. Це дозволяє перейти від лінійної моделі споживання до циркулярної економіки, де техногенні відходи розглядаються не як сміття, а як "вторинні родовища" з високим інвестиційним потенціалом. Їх застосування дозволяє не лише підвищити ефективність використання ресурсів, але й узгодити інтереси бізнесу, держави та місцевих громад.

Екологічна складова ESG орієнтована на мінімізацію негативного впливу на довкілля у процесі вилучення РЗЕ з техногенних відходів. Передбачає впровадження методів Life Cycle Assessment (LCA) для мінімізації вуглецевого сліду під час переробки [1]. Застосування екобезпечних технологій дозволяє не

лише вилучити цінні компоненти, а й здійснити очищення (ремедіацію) забруднених територій, рекультивацію порушених земель та відновити біорізноманіття.

Соціальна складова ESG спрямована на забезпечення позитивного впливу проєктів на громади. Реалізація програм вилучення РЗЕ з техногенних відходів сприяє створенню нових робочих місць, розвитку локальної інфраструктури та підвищенню рівня зайнятості. Важливим інструментом є Social Impact Assessment (SIA) – процедура оцінювання, моніторингу та управління соціальними ефектами (як позитивними, так і негативними), що виникають у результаті діяльності компанії або реалізації інвестиційного проєкту [2]. Застосування SIA дозволяє ідентифікувати вплив на місцеві громади, працівників та інші зацікавлені сторони, сприяючи забезпеченню сталого розвитку та зниженню репутаційних ризиків. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню соціально відповідального середовища та підвищенню якості життя населення.

Управлінська складова ESG охоплює формування ефективних і прозорих механізмів управління проєктами. Йдеться про забезпечення підзвітності органів влади та бізнесу, дотримання антикорупційних стандартів, а також впровадження сучасних підходів до управління ресурсами. Наявність чітких інституційних механізмів сприяє підвищенню довіри інвесторів та забезпечує стабільність реалізації проєктів у довгостроковій перспективі. Це створює фундамент для залучення міжнародного капіталу та "зелених" інвестицій та забезпечує замкненість ресурсних потоків, що мінімізує потребу в новому видобутку та безпосередньо відповідає екологічним і управлінським критеріям ESG щодо сталого споживання.

Інтеграція ESG-принципів у процеси вилучення РЗЕ із техногенних відходів суттєво підвищує інвестиційну привабливість таких проєктів, відкриваючи доступ до міжнародних фінансових ресурсів, включаючи грантові програми та інституційне фінансування, орієнтоване на підтримку сталого розвитку. Підвищення ESG-рейтингів підприємств стає важливим інструментом залучення міжнародного капіталу в проєкти вилучення РЗЕ з техногенних родовищ. Це дає змогу компаніям підтверджувати екологічну та соціальну відповідальність своєї діяльності перед інвесторами на основі прозорих і вимірюваних

показників.

Для територіальних громад реалізація ESG-орієнтованих проєктів у сфері вилучення РЗЕ має значний практичний ефект. Відбувається поступове зменшення екологічного навантаження та відновлюються території, що створює передумови для сталого розвитку регіонів. Це сприяє диверсифікації місцевої економіки, створенню нових джерел доходів бюджетів, розвитку малого та середнього бізнесу, а також формуванню інноваційних виробничих кластерів. Також, реалізація проєктів із вилучення РЗЕ безпосередньо сприяє досягненню Цілей сталого розвитку ООН, зокрема щодо розбудови стійкої інфраструктури та інновацій (ЦСР 9), сталого розвитку міст і громад (ЦСР 11), а також забезпечення відповідального споживання та виробництва (ЦСР 12) [3].

Доцільним є подальше масштабування пілотних проєктів із вилучення РЗЕ на рівні територіальних громад із обов'язковим урахуванням ESG-критеріїв. Це сприятиме формуванню відтворюваних моделей раціонального використання техногенних ресурсів у різних регіонах України. Перспективним напрямом також є інтеграція таких ініціатив у національну політику ресурсної безпеки та розвиток циркулярної економіки.

Таким чином, вилучення РЗЕ із техногенних відходів у поєднанні з ESG-підходами виступає ефективним інструментом трансформації екологічних проблем у можливості економічного зростання. Такий підхід забезпечує гармонізацію економічних, екологічних та соціальних інтересів і сприяє досягненню цілей сталого розвитку на рівні територіальних громад і держави загалом.

Список використаних джерел:

1. Smerigan A., Shi R. Toward Sustainable Rare Earth Element Production: Key Challenges in Techno-Economic, Life Cycle, and Social Impact Assessment // *ACS Sustainable Chemistry & Engineering*. 2026. Vol. 14, No. 6. P. 2733–2751. DOI: https://doi.org/10.1021/acssuschemeng.5c06147

2. Aucamp I., Vanclay F. Social impact assessment: the state of the art in 2026 // *Impact Assessment and Project Appraisal*. 2026. P. 1–10. DOI: https://doi.org/10.1080/14615517.2026.2639326

3. 17 Цілей сталого розвитку // Global Compact Network Ukraine. URL: https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/ (дата звернення: 22.04.2026).

В.А. Довженко, к.е.н., доцент
Поліський національний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

Сучасна архітектура глобальної економіки зазнає фундаментальних трансформацій, де визначальним вектором стає перехід від ресурсного типу відтворення до інтелектуально-креативного. Креативні індустрії, що охоплюють цикли створення, виробництва та розподілу товарів і послуг, де основним вхідним ресурсом виступають креативність та інтелектуальний капітал, перетворюються на стратегічний сектор, що генерує високу додану вартість та забезпечує соціально-економічну стабільність територій [1]. У центрі цієї динамічної системи перебуває процес прийняття управлінських рішень, який у креативному секторі має суттєві відмінності від традиційного менеджменту через високий рівень невизначеності, інноваційний характер діяльності та вирішальну роль людського чинника. Ефективність функціонування підприємств цієї сфери залежить від здатності менеджерів інтегрувати економічну раціональність із творчою свободою, використовуючи сучасні цифрові інструменти та аналітичні методи підтримки прийняття рішень.

Генезис концепції креативних індустрій відображає еволюцію від критичного сприйняття масової культури до визнання мистецтва та креативності як потужних економічних драйверів. Початково поняття «культурна індустрія» було запроваджене М. Горкгаймером та Т. Адорно у 1944 р. в праці «Діалектика Просвітництва», де воно розглядалося як форма комерційного виробництва культурних продуктів, що підпорядковується логіці стандартизації [2, с. 41]. Проте з плином часу термін трансформувався у «креативні індустрії», що підкреслює багатофункціональність та здатність до створення інтелектуальної власності. Сучасні визначення трактують креативні індустрії як цикли створення, виробництва та розподілу благ, що використовують креативність як первинний ресурс.

У цій системі управлінське рішення виступає не просто як технічний вибір між альтернативами, а як складний когнітивний акт координації ресурсів. Процес прийняття рішень у креативному менеджменті націлений на розв'язання конкретних проблем або є

виявом ініціативи щодо покращення показників діяльності підприємства. Специфіка таких рішень зумовлена високим рівнем невизначеності – властивістю «ніхто не знає», коли успіх продукту неможливо точно спрогнозувати на етапі розробки [1]. Це вимагає від менеджерів застосування принципів системності, оптимальної інформованості та стратегічної відповідності (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи формування управлінських рішень у креативному секторі

Принцип	Опис та функціональна спрямованість
Системність	Розгляд кожного рішення як інтегрованого елемента загальної стратегії організації
Оптимальна інформованість	Забезпечення достатньої бази даних для мінімізації ризиків у ситуаціях невизначеності
Стратегічна відповідність	Узгодженість поточних рішень із довгостроковими цілями розвитку креативного бізнесу
Інноваційна спрямованість	Орієнтація на генерування оригінальних ідей та нетрадиційних способів вирішення проблем
Економічна життєздатність	Балансування між символічною цінністю продукту та необхідністю покриття витрат

Джерело: сформовано автором на основі [3, 4, 5].

Менеджмент у цій сфері виконує завдання формування стратегічної політики креативної організації, встановлення цілей та створення умов для генерування ідей. Управлінське рішення тут є інструментом, що пов'язує творчий потенціал колективу з вимогами ринку, трансформуючи інтелектуальний капітал у продукт, що має як культурну, так і економічну цінність [6].

Психологічний аспект прийняття рішень у креативних індустріях є фундаментальним, оскільки творчий процес неможливо повністю формалізувати. Креативність менеджера визначається як комплексна властивість особистості, що дозволяє швидко орієнтуватися у змінних умовах та ефективно добирати методи управління [5]. На відміну від алгоритмічних рішень, креативне рішення передбачає трансформацію актуальної інформаційної структури відповідно до внутрішніх та зовнішніх умов.

Структура цього процесу включає кілька етапів: від виявлення суперечності та формулювання умов завдання до перевірки задуму шляхом мисленнєвого експерименту та пошуку остаточного вирішення. В екстремальних умовах, таких як дефіцит часу чи брак інформації, менеджер спирається на специфічні психологічні

стратегії. Ефективність таких рішень глибоко залежить від п'яти взаємопов'язаних компонентів системи креативного менеджменту: мотиваційного, когнітивного, емоційно-вольового, комунікативного та рефлексивного [5, с. 112].

Когнітивний компонент відповідає за індивідуальні мисленнєві стратегії, тоді як емоційно-вольова регуляція дозволяє менеджеру зберігати фокус на цілі під час тривалого пошуку ідей. Особливу роль відіграє комунікація, оскільки більшість креативних проектів є колективними, що вимагає специфічних навичок продуктивної взаємодії та здатності до багаторівневого вирішення проблем. Рефлексія ж дозволяє оцінювати результати діяльності не лише через призму прибутку, а й через усвідомлення власного творчого внеску та потенціалу [5].

Традиційні бізнес-моделі в культурному секторі тривалий час страждали від так званої «хвороби витрат» (cost disease), описаної Баумолем та Боуеном у 1966 р. Суть цієї проблеми полягає у низькій масштабованості культурних послуг, що призводить до зростання витрат без відповідного зростання продуктивності [3]. Проте сучасні управлінські рішення спрямовані на трансформацію цих моделей у бік використання спільних ресурсів, фракціонізації та кооперативних підприємств.

У цифрову епоху відбулося розщеплення традиційних ланцюгів вартості. Під впливом інформаційно-комунікаційних технологій сформувалися три основні типи онлайн-бізнес-моделей: партисипативна, дистрибутивна та редакційна [1]. Кожна з них вимагає специфічних управлінських рішень щодо взаємодії з аудиторією та монетизації контенту. Так, партисипативна модель передбачає інтеграцію користувачів у процес створення та мережевого розподілу вартості, що реалізується через платформи соціальних медіа, краудсорсингові проекти. Цифрові канали для розширення ринків та кастомізації використовуються у дистрибутивній моделі. Прикладами такої моделі є онлайн-магазини книг, спеціалізовані музичні сервіси. Редакційна бізнес-модель базується на кураторстві та агрегації контенту від офіційних постачальників на одній платформі, наприклад, новинні портали, цифрові видавництва.

Цифровізація кардинально змінює структуру витрат: високі початкові інвестиції у створення «першої копії» поєднуються з мінімальними витратами на цифрове відтворення та

розповсюдження. Це змушує менеджерів приймати стратегічні рішення щодо масового охоплення аудиторії для отримання ефекту масштабу. У той же час виникають нові виклики, пов'язані з розподілом роялті на стрімінгових платформах, де оплата часто не відповідає реальному внеску митця.

Отже, підвищення якості управлінських рішень у системі менеджменту підприємств креативних індустрій є критичною передумовою їх успішного функціонування в умовах глобальних трансформацій. Ефективна діяльність передбачає поєднання економічної раціональності, психологічної готовності до творчості та активного використання цифрових інновацій. Креативність у менеджменті виступає «творчим важелем», що дозволяє перетворювати інтелектуальні ідеї в економічний капітал.

Управлінські рішення сьогодні еволюціонують від ієрархічних моделей до мережевих структур, де ключову роль відіграють дистриб'ютори-платформи, що формують споживчий вибір. У той же час, здатність менеджерів аналізувати стратегічні розриви в умовах турбулентності та приймати нестандартні рішення дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність навіть у кризові періоди. Інтеграція інноваційних інструментів підтримки прийняття рішень із глибинним розумінням психології творчості та специфіки креативної економіки є основою для сталого розвитку цього стратегічно важливого сектору.

Список використаних джерел:

1. Lyubareva I., Benghozi P. J., Fidele T. Online business models in creative industries: Diversity and structure*. International Studies of Management & Organization.* 2014. №44(4). С. 43-62.
2. Отрішко М. А. Використання культурних та креативних індустрій як шлях ревіталізації малого міста. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал*. 2020. № 3. С. 40-45.
3. Whitaker A. Business models in cultural entrepreneurship: From cost disease to the fractionalized future. Foundations and Trends in Entrepreneurship. 2025. №21(4-5). С. 361-396.
4. Грабовська І. В. Управлінське рішення в системі креативного менеджменту. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/55c01298-d9f9-4b10-a959-a5a760694597/content
5. Костюченко О. В. Творчі складові прийняття управлінських рішень у системі креативного менеджменту. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Інституту психології ім. ГС Костюка НАПН України*. 2018. С. 110-119.
6. Ліпич Л., Радіщук Т. Управління людським капіталом у креативних індустріях. *Сталий розвиток економіки*, 2024. №2(49). С. 42-48. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-7

О.В. Захаріна, к.е.н., доцент,
А.О. Бардук, здобувачка вищої освіти
Поліський національний університет

РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У період активних суспільних змін громадські організації відіграють дедалі важливішу роль у розвитку громадянського суспільства та вирішенні соціально-економічних питань. Результативність їх діяльності значною мірою визначається рівнем сформованості інфраструктури, яка створює умови для ефективної реалізації ініціатив і проєктів. Вона включає не лише матеріальну базу, а й інформаційні ресурси, комунікаційні зв'язки та організаційну підтримку. З огляду на це, аналіз значення інфраструктурного розвитку для підвищення ефективності діяльності громадських організацій є актуальним і своєчасним.

Сучасний етап розвитку України характеризується зростанням громадянської активності, посиленням суспільної згуртованості та розширенням міжсекторальної взаємодії. За результатами соціологічних досліджень, проведених у 2024 р., близько 69 % населення відзначають підвищення рівня єдності суспільства в умовах повномасштабної війни, що свідчить про консолідацію громадян та активізацію їх участі у суспільному житті [1, с. 111].

Паралельно спостерігається зростання кількості громадських організацій, які відіграють важливу роль у вирішенні соціальних та гуманітарних завдань. Якщо у 2022 р. їх налічувалося близько 96,5 тис., то у 2024 р. – вже понад 104 тис., причому значна частина їх діяльності спрямована на волонтерство, підтримку військових, допомогу внутрішньо переміщеним особам та іншим вразливим категоріям населення [2]. Активізація діяльності громадських організацій на місцевому рівні сприяє розвитку громад, однак рівень взаємодії між учасниками залишається недостатнім, що підкреслює потребу у зміцненні інфраструктурної бази їх функціонування [2, с. 379].

Важливо, що рівень залученості громадян до ініціатив громадських організацій є вищим порівняно з активністю, організованою органами місцевого самоврядування, що свідчить про зростання довіри до цього сектору [4]. Разом із тим ефективність

їх діяльності значною мірою залежить від розвитку інфраструктури, зокрема комунікаційних механізмів, ресурсного забезпечення та організаційної підтримки, що дозволяє розширювати масштаби діяльності та підвищувати її результативність [3].

Загалом в Україні функціонує понад 100 тис. громадських об'єднань і десятки тисяч благодійних організацій, хоча не всі з них є однаково активними. Водночас розвиток мережевих ініціатив, таких як RISE Ukraine, RRR4U та коаліція «Реанімаційний Пакет Реформ», демонструє ефективність об'єднання ресурсів, експертного потенціалу та інфраструктурних можливостей для досягнення спільних цілей і підвищення впливу громадських організацій на суспільні процеси [4].

Досвід успішних практик міжнародних громадських організацій демонструє, що розвиток інфраструктури сприяє:

— підвищенню рівня довіри до організацій через прозорість діяльності та відкритий доступ до інформації;

— формуванню більш ефективних програм і ініціатив, що враховують реальні потреби громадян;

— залученню різних соціальних груп до діяльності організацій незалежно від їхнього соціального статусу, рівня освіти чи місця проживання.

Водночас розвиток громадських ініціатив та соціальних проєктів стикається із низкою викликів, серед яких недостатня фінансова спроможність організацій, обмежений доступ до ресурсів та інформаційної інфраструктури, а також необхідність вдосконалення нормативно-правового середовища. У зв'язку з цим перспективи розвитку передбачають не лише підтримку державою та бізнесом діяльності громадських організацій, але й активне впровадження інструментів взаємодії між громадськістю та органами влади, спрямованих на підвищення прозорості, ефективності та соціальної значущості проєктів

Отже, модернізація інфраструктури громадських організацій через впровадження цифрових та інтерактивних механізмів створює основу для сталого розвитку організацій, підвищення їх ефективності та формування більш інклюзивного та прозорого суспільного середовища. В Україні це потребує розробки оптимальної моделі інтеграції сучасних інструментів підтримки, яка відповідатиме актуальним викликам та сприятиме розвитку громадянського суспільства.

Список використаних джерел:

1. Кувіца А. Особливості нормативно-правового забезпечення громадських організацій в Україні. *Проблеми юридичної науки очима молодих науковців* : зб. наук. пр. учасників XVII Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. (м. Київ, 09 трав. 2024 р.). Київ : НУБіП України, 2024. С. 111–114.
2. Линдюк А., Бойко В. Інституційна підтримка інноваційного розвитку підприємницької діяльності у територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: https://surl.lu/onicay (дата звернення: 30.03.2026).
3. Любохинець Л., Бушовська Л. Громадянське суспільство України: проблемні аспекти та напрями розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 379–387
4. Основні складові стійкості українського суспільства під час тривалої війни (динаміка показників за 2025 і 2024 роки). УНЦПД, 2025. 32 с. URL: https://surl.li/tcsgfm (дата звернення: 30.03.2026).

С.М. Марчишинець, к.е.н., завідувач
відділу економічних досліджень,
Я.Ф. Лобач, судовий експерт відділу економічних досліджень
Полтавський НДЕКЦ МВС

ПРОБЛЕМАТИКА ПРОВЕДЕННЯ ІНЖЕНЕРНО-ЕКОЛОГІЧНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ В ЧАСТИНІ ВИЗНАЧЕННЯ ШКОДИ ЗАВДАНОЇ ЛІСОВОМУ ГОСПОДАРСТВУ УКРАЇНИ В РЕЗУЛЬТАТІ ПОЖЕЖ, ЯКІ ВИКЛИКАНІ ЗБРОЄНОЮ АГРЕСІЄЮ РФ

Сучасні аспекти розвитку та становлення суспільства активно супроводжуються процесами використання і як наслідок знищенням природних ресурсів, що в свою чергу призводить до неконтрольованого забрудненням навколишнього середовища. Процеси глобалізації та суспільних трансформацій підвищили пріоритетність збереження довкілля, а отже, потребують від України вжиття термінових заходів [4, 5]. Україна в даному контексті розвитку та прагненням до сучасної євроінтеграції не є виключенням. Адже на фоні існуючих екологічних проблем основною загрозою для всих сфер життєдіяльності є сьогоднішня військова боротьба з російськими окупантами, яка в свою чергу породжує тотальну потребу збереження всього живого на території України в умовах воєнного стану та зокрема подолання наслідків заподіяння шкоди довкіллю викликаних внаслідок військових дій, забезпечення недопущення пожеж лісів внаслідок обстрілів та ракетних атак, масової загибелі тварин і мінімізації негативних

наслідків екоцидів спричинених окупантами в умовах воєнного стану [3].

Статистика лісових пожеж в Україні свідчить про значне зростання їхньої кількості та площі з початку повномасштабного вторгнення росії, бойові дії (62% випадків), хоча останні дані за 2025 рік показують певне зменшення площі займань. У порівнянні з періодом до повномасштабного вторгнення (наприклад, з 2021 роком), кількість лісових пожеж зросла у 2,3 рази, а пройдена вогнем площа – у 77 разів. Значна частина пожеж була викликана російськими обстрілами та падінням дронів та ракет, а також виникала на замінованих територіях, що ускладнювало або унеможливлювало їхнє гасіння [6, 7]. Тому основною проблемою була і залишається – оцінка точних збитків та площі, пройдених вогнем, на тимчасово окупованих або прифронтових територіях, що буде можливо лише по закінченю бойових дій та розмінуванні цих територій.

Ситуація з лісовими пожежами залишається напруженою через триваючий воєнний стан та високий рівень пожежної небезпеки у багатьох регіонах. Сучасні пожежі за розміром та інтенсивністю набагато перевищують природні й завдають серйозних збитків з відповідними негативними екологічними наслідками.

Рис. 1. Комплексний підхід розрахунку розміру шкоди (збитків) завданих в результаті пожеж лісових масивів внаслідок збройного конфлікту міжнародного характеру/збройної агресії інших держав на території України

Визначення суми заподіяної шкоди (збитків) лісовому господарству в результаті пожежі, на нашу думку, передбачає застосування комплексного підходу, сутність якого полягає в

повноті та обєктивності дослідження інформації за всіма напрямками збитків які виникли в наслідок вищезазначеної події з врахування експертних методик, кожна з яких дасть можливість в повній мірі дослідити кожен обєкти який має вплив на загальний розмір даного виду шкоди.

При процесі визначення шкоди (збитків) які виникли в результаті пожежі лісових масивів в умовах військової агресії росії, експертом інженером-екологом дослідження проводиться шляхом вивчення наданих на експертизу матеріалів, аналізу нормативної, нормативно-технічної, спеціальної документації в галузі охорони навколишнього природного середовища, ситуаційного аналізу, зіставлення об'єктивних даних, які містяться в наданих матеріалах, порівняння результатів дослідження з вимогами нормативної, нормативно-технічної, спеціальної технічної документації та фактичними даними, які обумовили виникнення досліджуваної події. Зазначаємо, що розрахунок проводиться згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року №175 «Про затвердження методики оцінки збитків від наслідків надзвичайних ситуацій техногенного характеру» [2].

Одним із основних етапів процедури визначення шкоди лісовому господарству в результаті пожежі – є шкода заподіяна в результаті забруднення атмосферного повітря. Відповідно до статті 1 Закону України «Про охорону атмосферного повітря» [1], розрахунок розміру шкоди, заподіяної атмосферному повітрю внаслідок виникнення надзвичайних ситуацій, проводиться відповідно до Методики розрахунку неорганізованих викидів забруднюючих речовин або суміші таких речовин в атмосферне повітря в наслідок винекнення надзвичайних ситуацій та/або під час дії воєнного стану та визначення розмірів завданої шкоди, затверджено наказом Міністерства довкілля та природних ресурсів України від 13.04.2022 № 175 [2], яка оцінюється у матеріально-грошовому еквіваленті. Продукти горіння погіршують якість атмосферного повітря, створюють смог та можуть бути небезпечними для здоров'я людей та тварин, знижуючи видимість та можуть спричинити дихальні проблеми у людей та тварин на значних відстанях від місця пожежі.

При розрахунку шкоди від пожежі на території лісового масиву природно-заповідного фонду потрібно враховувати розмір збитків які було отримано в результаті забруднення атмосферного повітря,

деградації ґрунтів, зміни мікрофлори, підвищення ризику ерозії, втрата біорізноманіття, зміни гідрологічного режиму.

Внаслідок пожежі вогонь знищує верхній, найбільш родючий органічний шар ґрунту (підстилку, гумус). Це призводить до втрати поживних речовин, зміни структури ґрунту, його ущільнення тобто відбувається деградація ґрунтів.

Високі температури знищують корисні мікроорганізми, гриби та безхребетних, які відіграють ключову роль у формуванні родючості ґрунту та розкладанні органічних речовин.

Оголені та пошкоджені пожежею ґрунти стають більш вразливими до вітрової та водної ерозії, особливо на схилах, що може призвести до зсувів та подальшого руйнування екосистеми.

Втрата біорізноманіття може відбуватися за рахунок знищення рослинного покриву. Вогонь безпосередньо знищує дерева (особливо молоді та хвойні), кущі, трав'янисті рослини. У випадку природно-заповідного фонду це втрата рідкісних, ендемічних або червонокнижних видів рослин, що мають особливе природоохоронне значення. Вплив пожежі призводить до зміни гідрологічного режиму що являє собою зниження водоутримувальної здатності грунтової поверхні. Знищення лісової підстилки та рослинності зменшує здатність ґрунту поглинати та утримувати воду, що може призвести до посилення паводків під час дощів та зниження рівня ґрунтових вод у сухі періоди.

Одним із напслідків пожежі є – забруднення водних об'єктів відбувається в результаті змивання попелу та еродованого ґрунт в річки та озера, забруднюючи їх, змінюючи хімічний склад води та завдаючи шкоди водним екосистемам.

Згорілий ліс втрачає свою привабливість, що впливає на рекреаційний потенціал території а відновлення лісових екосистем, особливо на територіях природно-заповідного фонду, де зростають цінні види, може мати тривалий період відновлення.

З огляду на те, що пожежі в результаті ворожих обстрілів можуть виникати на території природно-заповідного фонду, негативні наслідки є ще більш критичними, оскільки порушується особливий режим охорони та збереження унікальних природних комплексів.

Отже, проведення експертиз повязаних з визначенням шкоди (збитків) в наслідок пожеж які виникли в лісовому господарстві, що прямо або опосередковано постраждали від наслідків воєнних дій,

згідно існуючих методик повинно відбуватись комплексно на основі досліджень показника шкоди за наступними напрямками:

Інформаційною базою для визначення шкоди та збитків завданих лісовому господарству України внаслідок збройної агресії росії служать первинні документи, облікові регістри, бухгалтерська та інша звітність, що ґрунтується на даних бухгалтерського обліку підприємств, установ та організацій, проектно-кошторисна документація, відомості Державного земельного кадастру, акти обстеження Державної екологічної інспекції, експертні висновки за іншими видами експертиз. Повнота наданої інформації при проведенні даного виду експертного дослідження в кінцевому результаті і буде впливати на обєктивність і точність визначати розміру шкоди (зитків).

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про охорону атмосферного повітря» від 16.10.1992 №2707-XII (зі змінами та доповненнями).
2. Методика оцінки збитків від наслідків надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 175.
3. Експертизи у судочинстві України : наук.-практ. посіб. / за заг. ред. В. Г. Гончаренко, І. В.Гора. Київ : Юрінком Інтер, 2017. 502 с.
4. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text (дата звернення: 29.11.2022).
5. Огляд за результатами вивчення судової практики вирішення КГС ВС спорів, що виникають у сфері захисту довкілля та екологічних прав URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/Oglyad_dovkillya_ekolog_prava_2021_11_17.pdf (дата звернення: 29.11.2022).
6. https://forest.gov.ua/news/kilkist-lisovykh-pozhezh-u-porivnianni-z-analohichnym-periodom-mynuloho-roku-zrosla-u-23-razy-a-ploshcha-u-77-raziv.
7. https://censor.net/ua/n3584614.

І.В. Недобор, к.е.н., директор
Департамент публічної дипломатії та міжнародних відносин, Громадська організація «Життя під час війни»

ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПРИНЦИПИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Післявоєнний період розвитку економіки України характеризується високим рівнем складності та багатовекторністю завдань, що потребують одночасного вирішення проблем

відновлення виробничого потенціалу, стабілізації фінансової системи, підтримки сукупного попиту та мінімізації макроекономічних дисбалансів. Руйнування інфраструктури, скорочення експортних можливостей, суттєва міграція трудових ресурсів і зниження інвестиційної активності формують системні обмеження економічного зростання та зумовлюють необхідність активного втручання держави у відтворювальні процеси. За таких умов ключового значення набуває формування ефективної макроекономічної політики, що базується на комплексному застосуванні фіскальних, монетарних та інвестиційних інструментів, спрямованих на стимулювання ділової активності, відновлення виробничих ланцюгів і забезпечення макрофінансової стабільності. Водночас ефективність реалізації цих інструментів визначається дотриманням системи взаємопов'язаних принципів, серед яких особливого значення набувають узгодженість державної політики, інституційна спроможність, прозорість управління ресурсами, орієнтація на структурну модернізацію економіки та соціальну збалансованість розвитку. Саме поєднання макроекономічних інструментів і принципів їх реалізації формує основу для переходу від моделі відновлення до моделі довгострокового стійкого економічного зростання, інтегрованого у європейський економічний простір.

У післявоєнний період країна змушена одночасно вирішувати декілька складних завдань: компенсувати втрати виробничого потенціалу, підтримати сукупний попит, стабілізувати фінансову систему та мінімізувати макроекономічні дисбаланси. Руйнування інфраструктури, скорочення експортного потенціалу, міграція трудових ресурсів та зниження інвестиційної активності зумовлюють необхідність активної державної участі в економічних процесах. Відповідно, на перший план виходить комплекс інструментів макроекономічного регулювання, спрямованих на запуск механізмів економічного відновлення.

Економічна політика відновлення передбачає використання сукупності інструментів:

- фінансування державних програм та інфраструктурних проєктів;
- податкові стимули для підприємств;
- стабілізацію бюджетної та монетарної політики [1].

Інвестиції в транспортну, енергетичну, соціальну та цифрову

інфраструктуру створюють передумови для відновлення виробничих ланцюгів, підвищення продуктивності праці та формування нових точок економічного зростання. Водночас надмірне фіскальне стимулювання без належного контролю може призвести до зростання бюджетного дефіциту та державного боргу.

Податкові стимули для підприємств спрямовані на відновлення ділової активності, підтримку малого та середнього бізнесу, а також стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності. Зниження податкового навантаження, відстрочення сплати податків, податкові канікули або спеціальні режими оподаткування можуть виконувати роль антикризових інструментів. Водночас такі заходи мають бути збалансованими, щоб не підривати дохідну базу бюджету в середньостроковій перспективі.

Стабілізація бюджетної та монетарної політики також є необхідною умовою забезпечення макрофінансової рівноваги. Післявоєнна економіка часто характеризується інфляційними сплесками, девальваційним тиском, порушенням платіжного балансу та ризиками фіскальної нестійкості. Тому координація між урядом і центральним банком набуває стратегічного значення. Контроль за грошовою масою, управління процентними ставками, забезпечення стабільності банківської системи та ефективне управління державним боргом формують основу довіри до національної фінансової системи.

Реалізація запропонованих інструментів відновлення економічного потенціалу країни у повоєнний період ґрунтується на системі взаємопов'язаних принципів, що забезпечать їхню ефективність, результативність і прозорість. Принципи системності та комплексності передбачають узгодженість заходів фіскальної, монетарної, інвестиційної та соціальної політики в межах єдиної стратегії розвитку. Відбудова повинна здійснюватися на основі координації дій між центральними та місцевими органами влади, приватним підприємництвом і міжнародними партнерами задля уникнення фрагментарності рішень і дублювання функцій. Принцип макрофінансової стабільності передбачає забезпечення збалансованості державних фінансів, контроль інфляційних процесів, керованість боргового навантаження та підтримання стійкості банківської системи. Недотримання цього принципу нівелюватиме позитивний ефект масштабних інвестиційних програм і створюватиме ризики фінансової нестабільності у

середньостроковій перспективі. Принципи інституційної спроможності та прозорості, за якими управління процесом відновлення ґрунтується на чітких процедурах, відкритості у використанні фінансових ресурсів та ефективному контролі за реалізацією проєктів. Принцип структурної модернізації передбачає орієнтацію відбудови на формування нової технологічної структури економіки, розвиток інноваційних секторів, цифровізацію виробничих процесів та впровадження енергоефективних рішень. Відновлення має сприяти підвищенню продуктивності праці та зростанню частки секторів із високою доданою вартістю. Принцип соціальної орієнтованості визначає необхідність поєднання економічних заходів із політикою підтримки зайнятості, розвитку людського капіталу, професійної перепідготовки та зменшення соціальних диспропорцій. Принципи партнерства та інтеграції передбачають поєднання державних, приватних та міжнародних ресурсів, гармонізацію економічної політики з міжнародними стандартами та інтеграційними процесами.

Взаємодія визначених інструментів макроекономічного регулювання та принципів їх реалізації формує цілісну архітектуру відновлення економіки, у межах якої державна політика трансформується з реактивної у проактивну, спрямовану не лише на компенсацію втрат, а й на формування нової якості економічного розвитку. Поєднання фіскальних стимулів із інвестиційною підтримкою та монетарною стабілізацією забезпечує мультиплікативний ефект, що проявляється у відновленні виробничої активності, розширенні внутрішнього ринку та підвищенні інвестиційної привабливості економіки. Водночас інституційна спроможність держави є ключовим фактором ефективності реалізації зазначених механізмів, оскільки саме вона визначає здатність забезпечити прозорість розподілу ресурсів, контроль за їх використанням та досягнення запланованих результатів. Системна координація між рівнями управління, інтеграція міжнародної фінансової допомоги та активізація приватного сектору створюють передумови для формування стійких економічних зв’язків, відновлення логістичних ланцюгів та переходу до моделі інноваційно орієнтованого розвитку. У такому контексті макроекономічна політика набуває не лише стабілізаційної, а й трансформаційної функції, сприяючи структурній модернізації економіки, підвищенню її

конкурентоспроможності та інтеграції у глобальні економічні процеси.

Реалізація комплексу макроекономічних інструментів у поєднанні з принципами їх узгодженого застосування забезпечує відновлення економічної активності, стабілізацію фінансової системи та формування нових точок зростання. Досягнуто розуміння того, що ефективна державна політика має базуватися на балансі між стимулюванням економіки та забезпеченням макрофінансової стійкості, а також на поєднанні інституційної спроможності, прозорості управління та орієнтації на структурну модернізацію. Це створює основу для переходу економіки до якісно нового етапу розвитку, де відновлення трансформується у довгострокове зростання з посиленням конкурентоспроможності та інтеграцією у європейський економічний простір

Список використаних джерел:

1. Штань М. Економічна політика стимулювання повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-62.

2. Чорній В. Шляхи відродження економіки України в післявоєнний період із урахуванням світового досвіду. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2022. №6(2), С. 219-223. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-37.

С.С. Ткачова, к.е.н., доцент,
М.О. Безкровний, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

КЛАСИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ УЧАСНИКІВ РИНКУ КОНСАЛТИНГУ УКРАЇНИ

Ринок консалтингу в Україні активно розвивається, змінюється склад його учасників. У наукових працях і публікаціях експертів виділяють різні групи ключових учасників ринку. Так, узагальнюючи результати наукових і прикладних досліджень у сфері консалтингу, вчені Филюк Г., Притула І. констатують, що на ринку функціонують три стратегічні групи консалтингових компаній: група А – великі міжнародні консалтингові та аудиторські компанії; група В – провідні консалтингові фірми вітчизняного походження; група С – дрібні спеціалізовані українські консалтингові фірми [1]. Науковці Фоміна О., Литвинчук Д. за результатами проведеного дослідження вважають, що

консалтингові компанії в Україні можна розділити на три групи: 1) «Велика п'ятірка» та інші іноземні компанії; 2) великі українські компанії; 3) регіональні компанії [2]. Експерти українського ринку консалтингу виділяють у складі ключових учасників: 1) філіали масштабних багатофункціональних компаній світового ринку; 2) представництва іноземних компаній з консалтингу; 3) національні консультаційні компанії [3]. Аналізуючи структуру ринку консалтингу в Україні за кількістю учасників та рівнем конкуренції, Филюк Г., Притула І. зазначають, що на ринку функціонує від 300 до 5000 учасників. Такий лаг оцінок науковці пояснюють функціонуванням на ринку індивідуальних консультантів та фрілансерів – незалежних консультантів зі спеціалізацією на певних конкретних питаннях, які створюють дедалі більшу конкуренцію традиційним консалтинговим компаніям [1]. Так акцентовано увагу на ще одній групі ключових учасників ринку консалтингу. У навчальному виданні з управлінського консалтингу виділяються такі групи учасників українського ринку, як: багатопрофільні компанії; спеціалізовані компанії; лідерські організації; партнерство; незалежні консультанти. Також зазначається, що на ринку консалтингових послуг працюють великі, середні і дрібні фірми [4]. У відкритих джерелах виділяються такі учасники ринку консалтингу, як: 1) транснаціональні консалтингові корпорації; 2) крупні багатофункціональні фірми; 3) вузькоспеціалізовані фірми; 4) навчальні заклади та центри; 5) одноосібні незалежні консультанти, які є експертами з певних проблем і (або) постійними консультантами при великих фірмах [5].

Аналіз вищенаведених підходів дозволив зробити висновок про те, що у визначених групах ключові учасники ринку консалтингу мають комбіновані ознаки. Наприклад, «група А – великих міжнародних консалтингових та аудиторських компаній», на наш погляд, сформована за такими ознаками, як: величина компанії, національна ознака, ознака спеціалізації.

Основною метою наукової роботи є систематизація ознак та класифікаційних груп ключових учасників українського ринку консалтингу. Нами виділено 14 ознак: 1. за формою власності (державні; приватні; колективні); 2. за організаційно-правовою формою (корпорація; партнерство; індивідуальне володіння); 3. за обсягом річного доходу (великі; середні; малі); 4. за кількістю персоналу (великі; середні; малі); 5. за національною ознакою

(міжнародні; національні); 6. за діапазоном галузей (багатогалузеві; галузеві); 7. за формою результату (комерційні; некомерційні); 8. за формою юридично-правової організації (державна організація; державна установа; у складі закладу вищої освіти; у складі науково-дослідної організації; автономна некомерційна організація або некомерційне партнерство; комерційна організація); 9. за приналежністю до організації (організація; незалежний консультант); 10. за рівнем спеціалізації консалтингових послуг (багатопрофільні, вузькопрофільні); 11. за предметом консультування (стратегічний, фінансовий, IT, управлінський, юридичний та ін.); 12. за складом консультантів (лідерські; партнерські); 13. за методами консультування (експертний; процесний; навчальний; інтегрований); 14. за типом клієнтів (державний сектор; приватний бізнес; некомерційні організації).

Європейський досвід свідчить про наявність кількісних критеріїв поділу консалтингових компаній, наприклад, за чисельністю персоналу і обсягами річного доходу. Так, 66% ринку припадає на діяльність великих консалтингових компаній чисельністю від 300 до 30000 працівників; 25% ринку обслуговують середні компанії, які налічують від 100 до 300 професійних консультантів; 9% акумулюють малі компанії, в яких працює орієнтовно 10 фахівців. Річний дохід великої консалтингової компанії складає від 68 млн до 3 млрд дол. США. У середній компанії річний дохід становить до 20 млн дол. США. Річний дохід малих компаній зазвичай не перевищує 0,5 млн дол. США [6]. Отже, систематизація класифікаційних ознак та видів ключових учасників сприятиме подальшому активному формуванню та розвитку ринку консалтингу України.

Список використаних джерел:

1. Филюк Г., Притула І. (2024). Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних викликів. *Економічний аналіз.* Т. 34. № 1. URL: https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115 (дата звернення: 07.04.2026).

2. Фоміна О., Литвинчук Д. (2024). Європейські тенденції розвитку консалтингу. *Економіка та суспільство*, (60). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-55 (дата звернення: 07.04.2026).

3. Аналіз консалтингового ринку в Україні. URL: https://blog.youcontrol.market/analiz-konsaltinghovogho-rinku-v-ukrayini/ (дата звернення: 07.04.2026).

4. Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. – Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. – 306 с.

5. Ринок консультаційних послуг. URL: https://lnk.ua/dnEXa2N2a (дата

звернення: 07.04.2026).
6. Бортнікова М. Г. (2018). Діагностування консалтингових проектів для машинобудівних підприємств: дис…. канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2018. 258 с. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

Є.М. Улько, к.е.н., доцент, с.н.с. відділу ІЕ, ЗЗ та ІНД
ННЦ «Інститут ґрунтознавства та агрохімії імені О. Н. Соколовського»

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ З УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ ТА ГРУНТОВИМИ РЕСУРСАМИ У ФОРМУВАННІ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

Нині на базі ННЦ «Інституту ґрунтознавства та агрохімії імені О.Н. Соколовського» НААН України (надалі Інститут) сформовано пакет інвестиційно-інноваційних пропозицій як пілотного, так і завершального характеру, які спрямовані для реалізації в рамках публічно-приватного партнерства або інших форм участі, зокрема на комерційній основі для сільськогосподарських підприємств усіх організаційно-правових форм власності та господарювання. Тому для узагальнення здобутків і актуалізації інформації про науково-технічний потенціал та можливість впровадження сучасних розробок у діяльність суб'єктів господарювання агропромислового комплексу, слід зазначити про інноваційні розробки, які можуть бути рекомендовані до впровадження сільськогосподарськими товаровиробниками (біоекономіка та агротехнології; smart IT-рішення; виробництво з високою доданою вартістю):

1) створення в Харківській області Наукового парку «Аналітичний центр якості ґрунтів»;

2) створення в Харківській області регіонального центру аеромоніторингу;

3) розробка Ізюмського родовища й застосування мелених фосфоритів у землеробстві;

4) інжиніринговий проєкт переробки курячого посліду на торфокомпост;

5) сортова діагностика живлення сільськогосподарських культур;

6) оптимізація використання земельних (ґрунтових) ресурсів агровиробників.

Усі перелічені проєкти Інституту є новаторськими та унікальними, що визначається як специфічністю ідей, так і підходів до їх реалізації та/або впровадженню, глибиною обґрунтованості та проведенням попередніх обрахунків щодо економічної ефективності й окупності інвестицій у їх реалізацію чи наданні за ними комплексних послуг. Дані проєкти цілком відзначаються істотним економічним ефектом, новаціями на виробничому та/або технологічному рівні з управління земельними та ґрунтовими ресурсами, біотехнологічною спрямованістю та інформаційно-аналітичною складовою у прийняті рішень для вітчизняного агробізнесу, і разом з цим створюють всі умови для подальшого збільшення додаткової вартості в цілому для аграрного сектору та, зокрема для національної економіки, у тому числі підвищуючи експортний потенціал країни [1; 2].

У відповідності до «Методичних рекомендацій щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні», що затверджено за Наказом Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України від 10.06.2024 № 14563 вищезазначені інвестиційно-інноваційні проєкти можуть послугувати в якості посилення смартспеціалізації на мезорівні в частині агровиробництва та розвитку продовольства регіонів, створення конкурентних переваг агропідприємств і їх формувань щодо сталого розвитку, а також раціонального використання ґрунтових ресурсів і збереження їх родючості, запобігання посиленим проявам деградації ґрунтів, сприяти досягненню їх нейтрального рівня і тим самим збільшуючи природно-сировинний потенціал як агропромислового виробництва, так і всім територіальним громадам [3; 4].

Всі зазначені положення, які прямо чи опосередковано впливають на смартспеціалізацію економіки регіонів за проектами, водночас чітко й достатньо повно охоплюють відповідники до п. 4 «Методичних рекомендацій щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні» згідно з абзацами 1–4, 6–12. Таким чином всі вони здатні відіграти важливу роль у подальшому розвитку аграрного сектора за областями країни з метою збереження та/або відновлення земельних (ґрунтових) ресурсів у повоєнний період.

Між тим слід звернути першочергово увагу, що не всі з

перелічених проєктів Інституту відносяться до категорії smart IT-рішень. У цьому випадку класичне значення даних технологій не притаманне ряду інвестиційних пропозиції, однак враховуючи певний комплекс та/або набір інструментальних напрацювань і засобів до їх реалізацій можливо виділити такі з них як: 1) створення в Харківській області Наукового парку «Аналітичний центр якості ґрунтів»; 2) створення в Харківській області регіонального центру аеромоніторингу; 3) сортова діагностика живлення сільськогосподарських культур та 4) оптимізація використання земельних (ґрунтових) ресурсів агровиробників.

Хоча зазначені проєкти набувають ознак smart IT-рішень, але потребують ще додаткових зусиль, у тому числі інвестиційних вкладень для повної інтеграції з цифровими платформами. Тим не менше вони пройшли попередню проєктну оцінку згідно до правил проєктного менеджменту компетентними фахівцями Інституту.

Також на розвиток smart IT-рішень Інституту впливає й те, що він є учасником створеного в Харківській області Наукового парку та інноваційного бізнес-інкубатору ТБІ «Харківські технології», де більш детально описані всі проєкти та подані технологічні пропозиції.

Список використаних джерел:

1. Улько Є.М. Організаційно-економічні основи управління проектами землевпорядкувань агробізнесу щодо забезпечення сталості агроекосистем. *Journal of Innovations and Sustainability*, 2022. 6(3), 06. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2022.06.03.06.

2. Ulko Y. Reproduction management of soil fertility for innovative approach in agromelioration of Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves.* 2022. 4(66). P. 24–32. http://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.265575.

3. Улько Є.М. Управління проєктом із переробки курячого посліду на якісний торфопослідний компост та забезпечення меліоративної дії з відтворення родючості ґрунтів. *Агросвіт.* 2018. № 17. С. 26–35.

4. Кучер А.В., Улько Є.М. Економіка ерозії ґрунтів і стале управління еродованими землями: моногр. Пловдив: Academic Publishing House “Talent”. 2023. 416 с. DOI: 10.13140/RG.2.2.17929.86888.

Б.С. Шаферівський, к.с.-г.н., доцент,
П.А. Антонець, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА: ВІД ВИКЛИКІВ ДО СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

На сьогоднішній день галузь тваринництва України перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої необхідністю адаптації до динамічних ринкових умов та міжнародних стандартів. Будучи стратегічним сегментом аграрного сектору, тваринництво відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні ВВП країни. Зокрема, на важливість галузі тваринництва у світі вказує наступне (рис. 1):

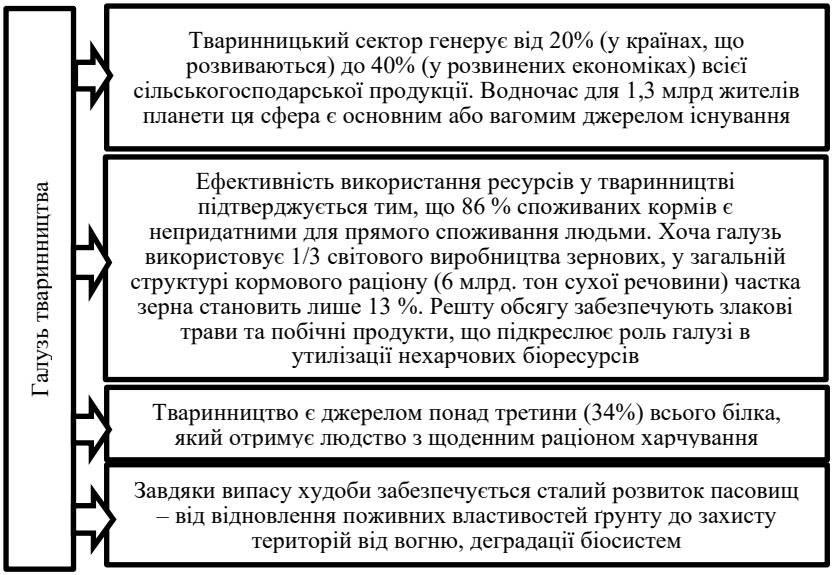

Рис. 1. Фактори, що визначають важливість розвитку галузі тваринництва [сформовано на основі 1, с. 218]

Водночас традиційні методи господарювання дедалі частіше конфліктують з екологічними вимогами через виснаження природних ресурсів та кліматичні зміни. Це зумовлює нагальну потребу в інтеграції принципів сталого розвитку, що дозволить збалансувати економічну вигоду з раціональним

природокористуванням та соціальною відповідальністю.

Сучасне тваринництво перебуває під тиском економічних та регуляторних чинників. Зокрема, у 2025 р. ключовими бар'єрами стали:

- стрімке подорожчання ресурсів (корми, енергія, ветпрепарати) та низька маржинальність, що створило потужний економічний тиск на галузь;
- критична нестача кадрів та недоінвестування в оновлення інфраструктури;
- необхідність синхронізації українського законодавства з нормами ЄС;
- примусове впровадження «зелених» технологій для скорочення викидів;
- боротьба за ринки збуту в умовах глобалізації, що супроводжується значними логістичними ризиками та форс-мажором, викликаним бойовими діями на території України.

Для підтримки виробників продукції тваринництва та розвитку галузі загалом, на наш погляд, доцільним є розробка відповідної стратегії. На рівні держави вже затверджена Державна цільова програма розвитку тваринництва до 2033 року, головною метою якої є відновлення галузі. При цьому цей довгостроковий план спрямований на відродження виробничого потенціалу, нарощування поголів'я та зменшення залежності від імпорту. Програма має стати фундаментом для переходу до європейської моделі агровиробництва та зміцнення продовольчої безпеки країни [2].

Ключові напрями розвитку, згідно Програми:

1) селекція – розвиток племінної справи для покращення генетичного фонду;

2) контроль – посилення біобезпеки та ветеринарно-санітарних стандартів;

3) економіка – стимулювання експорту та створення умов, за яких інвестиції в галузь стануть прибутковими й захищеними;

4) соціальний аспект – підтримка зайнятості в селах та розвиток переробної промисловості.

Програма реалізовуватиметься коштом державного бюджету та інших законних джерел (зокрема, державних та міжнародних грантів).

З огляду на зазначене, вітчизняним виробникам продукції тваринництва, на нашу думку, доцільно також сформувати власну

стратегію розвитку, спираючись на Державну цільову програму розвитку тваринництва до 2033 року, сприяючи тим самим нарощуванню рівня продовольчої безпеки України та, одночасно, зменшуючи власні виробничі та фінансові ризики. Аналізуючи сучасні дослідження [1, с. 220-221; 3], а також тримаючи курс на досягнення цілей сталого розвитку, наведемо головні вектори стратегії розвитку галузі тваринництва вітчизняними суб'єктами господарювання:

1. Технологічна трансформація та smart-фермерство. Головним пріоритетом має стати перехід до моделі Тваринництво 4.0, що передбачає: інтеграцію IoT та Big Data та автоматизацію процесів, наприклад щодо використання робототехніки для годівлі та доїння, що дозволяє оптимізувати витрати найдорожчого ресурсу – кормів; цифровий облік.

2. Екологізація та енергонезалежність, як шлях до економії ресурсів. Зокрема шляхом, широкого використання біоенергетики, зниження вуглецевого сліду, шляхом коригування кормових раціонів для зменшення викидів метану та отримання «зелених» сертифікатів, що відкривають доступ до ринків ЄС; застосування регенеративних практик, в першу чергу, через раціональне використання пасовищ для відновлення родючості ґрунтів.

3. Ринкова адаптація та диверсифікація як шлях до підвищення фінансової стійкості господарств. З цією метою варто: активно реалізувати можливості виходу у нішеві сегменти (виробництво органічної продукції, крафтових сирів чи м'ясних делікатесів із високою доданою вартістю тощо); розширити практику прямого експорту та кооперації, з метою формування великих експортних партій та спільної закупівлі ресурсів; активізувати генетичне оновлення, орієнтуючись на місцеві та високопродуктивні племінні породи, що адаптовані до вітчизняних умов.

4. Соціальна відповідальність та якість, що має передбачати: гуманне ставлення до тварин, зокрема, шляхом впровадження стандартів добробуту (забезпечення вільного простору та природного світла, що безпосередньо впливає на якість молока та м'яса); забезпечення харчової безпеки, через суворий контроль ланцюжка виробництва («від ферми до виделки») та відмову від стимуляторів росту; розвиток місцевих громад, шляхом створення якісних робочих місць та залучення молодих фахівців через програми професійного навчання.

5. Економічна оптимізація, зокрема шляхом інтенсифікації виробництва та ефективного управління виробничими та ринковими ризиками.

Отже, тваринництво України проходить шлях від воєнного відновлення до повної модернізації за стандартами ЄС. Попри дефіцит кадрів та ріст собівартості, галузь має чітку стратегію до 2033 року. Успіх кожного господарства сьогодні залежить від здатності інтегрувати цифрові рішення, оптимізувати витрати через енергонезалежність та орієнтуватися на високомаржинальні експортні ринки.

Список використаних джерел:

1. Глушков О. А. Роль тваринництва в забезпеченні сталого розвитку аграрного сектора. БІЗНЕСІНФОРМ. 2024. № 10. С. 216-222. URL: https://surl.li/ibpcqj (дата звернення 20.04.2026 р.)

2. Про затвердження Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 січня 2026 р. № 72. Офіційний веб-сайт: Рада. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://surl.lu/zmgxvp (дата звернення 20.04.2026 р.)

3. Стан тваринництва в Україні: виклики та перспективи розвитку галузі. Офіційний веб-сайт: Zastup. URL: https://surl.li/lzvbyx (дата звернення 20.04.2026 р.)

С.М. Бобик, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

РОЗВИТОК РИНКУ КОРМОВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Ринок кормовиробництва України в умовах повномасштабної війни зазнає суттєвих трансформацій та функціонує в умовах підвищеної невизначеності. За оцінками представників Міністерства економіки, рівень завантаженості виробничих потужностей у галузі становить близько 75 % [1], що свідчить про наявність значного нереалізованого потенціалу.

Серед ключових чинників, що стримують розвиток ринку кормовиробництва, доцільно виокремити інфляційні процеси, скорочення виробничих потужностей, а також порушення логістичних ланцюгів. У цих умовах особливої актуальності набуває диверсифікація ринків збуту та пошук нових напрямів реалізації продукції, зокрема шляхом розширення міжнародного

співробітництва та залучення інституційної підтримки (професійні асоціації, торгово-промислові палати, міжнародні платформи тощо).

Додатковим викликом для галузі є обмежений доступ до виробничих ресурсів, що призводить до зниження ефективності господарської діяльності та скорочення прибутковості підприємств [2]. Водночас спостерігається тенденція до зменшення поголів'я тварин [3], що негативно впливає на попит на корми, хоча загальні обсяги їх виробництва залишаються відносно стабільними. Це супроводжується суттєвим зростанням виробничих витрат, зокрема енергетичних.

Особливо відчутним чинником дестабілізації стали перебої з електропостачанням, що загострилися у зимовий період 2025 – 2026 рр. Використання альтернативних джерел енергії призводить до значного підвищення витрат, оскільки вартість електроенергії, виробленої генераторами, у 2,5 – 3 рази перевищує вартість електроенергії з традиційних джерел [4]. Це, у свою чергу, негативно позначається на фінансових результатах підприємств кормовиробництва.

Нестабільність у забезпеченні якісними кормами безпосередньо впливає на функціонування тваринницької галузі, знижуючи її продуктивність. У таких умовах суб'єкти господарювання, особливо малий та середній агробізнес, змушені оптимізувати витрати, зокрема адміністративні та логістичні, з метою збереження кадрового потенціалу та ринкових позицій.

Водночас короткострокові антикризові заходи не можуть забезпечити сталий розвиток галузі. З огляду на стратегічне значення кормовиробництва для аграрного сектору України, необхідним є формування комплексної державної політики підтримки, орієнтованої як на подолання поточних викликів, так і на забезпечення повоєнного відновлення.

Серед дієвих інструментів державної підтримки слід виокремити компенсаційні механізми:

– компенсаторний механізм, за якого «держава компенсує 25 % вартості промислового обладнання (без ПДВ) та 40 % від вартості техніки для господарств з прифронтових територій» [1];

– програма «Національний кешбек»;

– державна програма «Доступні кредити «5-7-9 %»;

– «допомога з енергонезалежністю для ФОПів 2-ї, 3-ї групи та ін.» [4];

– використання інновацій та цифрових систем у кормовиробництві або ж застосування Digital-підходів й методів.

Ефективне поєднання державних програм підтримки з іншими фінансовими інструментами, такими як пільгове кредитування, лізинг та грантове фінансування, створює передумови для підвищення конкурентоспроможності галузі.

Таким чином, попри значні виклики, зумовлені воєнними діями, ринок кормовиробництва має потенціал для відновлення та подальшого розвитку. Ключовими факторами цього процесу є системна державна підтримка, активізація міжнародного співробітництва, залучення іноземних інвестицій та ресурсів міжнародної технічної допомоги.

Список використаних джерел:

1. Офіційний веб-портал Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: https://me.gov.ua/?lang=uk-UA (дата звернення: 02.04.2026).

2. Желєзняк А., Іваницький І. Управління ресурсами аграрних підприємств на основі оптимізації бізнес-процесів. *Аграрна економіка.* 2016. Т. 9, № 1-2. С. 116 – 122.

3. Агросектор економіки: звіт Національного інституту стратегічних досліджень (2022-2023 рр.). URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahrarnyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik (дата звернення: 07.04.2026)

4. Про наслідки відключень електроенергії: радіоефір з економістом О. Пендзином (лютий 2026 р.). URL: https://ukr.radio/news.html?newsID=109864.

Р.А. Вей, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний університет «Львівська політехніка»

СУЧАСНІ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах суспільний сектор економіки розглядається як складна багаторівнева система, що об’єднує державний, муніципальний та «третій» (суспільно-добровільний) підсектори. Громадські організації, виступаючи ключовими інституціями «третього сектору», відіграють важливу роль у подоланні «провалів ринку», забезпеченні соціальної стабільності та виробництві суспільних благ [1]. Об’єктивна оцінка їхньої ефективності у сфері

публічного управління є необхідною передумовою підвищення прозорості, підзвітності та раціонального використання ресурсів [2].

У науковій літературі сформувалося кілька базових концептуальних підходів, що визначають логіку відбору індикаторів для оцінювання громадських організацій [1]. Цільова концепція акцентує увагу на ступені досягнення організацією стратегічних цілей. Концепція системних ресурсів зосереджується на здатності організації залучати та утримувати необхідні ресурси для стабільного функціонування. Концепція множинності зацікавлених сторін (стейкхолдерів) враховує різноманітні, інколи суперечливі оцінки ефективності з боку донорів, волонтерів, органів влади та кінцевих бенефіціарів послуг. Концепція соціального конструктивізму розглядає ефективність як результат соціальної взаємодії та спільного конструювання сенсу діяльності ГО різними групами.

Для оцінювання громадських організацій у контексті публічного управління широко адаптують універсальні моделі, традиційно застосовувані в державному секторі [2]. Серед них - модель 3Es (Economy, Efficiency, Effectiveness), яка оцінює економність використання коштів, продуктивність (співвідношення ресурсів до результатів) та результативність (ступінь досягнення поставленої мети). Модель IOO (Input–Output–Outcome) аналізує ланцюжок від вхідних ресурсів через безпосередні продукти діяльності до довгострокового суспільного впливу. Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) вважається однією з найефективніших, оскільки охоплює чотири перспективи: фінансову, клієнтську (громадяни), внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку. Окреме місце посідає Індекс сталості організацій громадянського суспільства (CSOSI), розроблений USAID, який включає індикатори правового середовища, організаційної спроможності, фінансової життєздатності, адвокаційної діяльності, надання послуг, інфраструктури та публічного іміджу.

Оцінювання громадських організацій як партнерів органів публічної влади здійснюється також за допомогою спеціалізованих показників [3, 4]. Важливе значення мають критерії концепції Good Governance: участь (пряма чи опосередкована), прозорість прийняття рішень, підзвітність громадськості, орієнтація на консенсус та інклюзивність. Індекс спроможності місцевого

самоврядування (PMCI) містить окремий блок «участь громадськості», що вимірює залученість громадських організацій до процесів прийняття рішень на місцевому рівні. До специфічних індикаторів соціального партнерства належать ступінь залучення представників громадських організацій до вироблення державних політик, обсяги грантового фінансування та кошти, залучені від «бізнес-ангелів» для реалізації соціальних ініціатив.

Діяльність громадських організацій у сфері публічного управління оцінюється й через призму їхнього внеску в глобальні та національні стратегії сталого розвитку. Значний вплив вони здійснюють на індикатори Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема щодо подолання бідності, гендерної рівності, якості освіти та партнерства заради сталого розвитку [5]. На рівні національної стійкості важливими показниками є надійність систем комунікації, наявність альтернативних планів дій у кризових ситуаціях, рівень соціальної довіри до інституцій, а також здатність територіальних громад до самоорганізації та волонтерської діяльності у відповідь на зовнішні загрози [6].

Незважаючи на розмаїття існуючих методик, процес оцінювання діяльності громадських організацій стикається з низкою системних викликів. Серед них - суб'єктивність оцінок, пов'язана зі складністю квантифікації соціального ефекту та значною залежністю від експертних суджень [2]; відсутність єдиної уніфікованої методики, що призводить до фрагментарності аналізу; а також проблема «витрати–вигоди», оскільки зовнішні соціальні ефекти важко монетизувати та адекватно врахувати у традиційних розрахунках [1].

Таким чином, ефективність громадських організацій у сфері публічного управління не може обмежуватися лише фінансовими показниками. Вона потребує комплексної системи індикаторів, яка органічно поєднує кількісний аналіз ресурсів і процесів (моделі 3Es та IOO) із якісною оцінкою соціальних трансформацій і рівня задоволення громадян (BSC, критерії Good Governance). Подальше вдосконалення методик оцінювання з активним використанням показників індексу сталості «третього сектору» дозволить отримати більш повне й об'єктивне уявлення про внесок громадських організацій у зміцнення демократичного врядування та підвищення якості життя населення.

Список використаних джерел:

1. Smolii , L. . (2020). Methodological principles for evaluation of efficiency of the public sector. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, *1*(16), 29–39. https://doi.org/10.15330/apred.1.16.29-39

2. Нечаєва, І., & Гудзь, П. (2024). Критичний огляд методів оцінки ефективності функціонування органів публічної влади. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (9), 107–122. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-107-122

3. Руснак, О. А. (2024). Сучасні підходи до оцінки ефективності публічного управління: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. *Публічне урядування*, (2 (39), 54-63. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-7

4. Дзвінчук, Д. І., & Лютий, М. О. (2022). Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. *Публічне урядування*, (1 (29), 42-51. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-6

5. Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В., Хім М. К. Розробка факторної системи впливу публічного управління на сталий розвиток держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2368 (дата звернення: 13.04.2026). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.11.1

6. Pyrozhkov , S., Reznikova, O., Gnatiuk , S., & Kuryata , Y. (2023). Assessing the reliability of complex systems under uncertainty in the context of ensuring national resilience. *Science and Innovation*, *19*(4), 3–15. https://doi.org/10.15407/scine19.04.003

Д.О. Пульча, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний університет «Одеська політехніка»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ ІНВЕСТИЦІЙ В ПІДПРИЄМСТВА ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасний стан економіки України, що перебуває в умовах активної фази збройного конфлікту та поступового переходу до відновлення, ставить перед підприємствами Одеського регіону нові стратегічні виклики [1]. Залучення інвестицій в умовах підвищеної невизначеності потребує якісно нових управлінських інструментів, які враховують специфіку регіональної інвестиційної привабливості, ризики воєнного часу та євроінтеграційні орієнтири держави [2].

Одеський регіон має значний інвестиційний потенціал завдяки розвиненій портовій інфраструктурі, агропромисловому комплексу, туристично-рекреаційній галузі та логістичному вузлу міжнародного значення [1]. Водночас підприємства регіону стикаються з проблемою відсутності системного підходу до

стратегічного управління залученням інвестицій, що знижує їх конкурентоспроможність на міжнародних ринках капіталу [3].

Метою даних тез є обґрунтування ключових рекомендацій щодо стратегічного управління залученням інвестицій в підприємства Одеського регіону з урахуванням сучасного безпекового середовища, вимог міжнародних стандартів корпоративного управління [4] та необхідності формування стійкого позитивного інвестиційного іміджу регіону відповідно до стратегічних пріоритетів держави [2].

Дослідження показує, що ефективне стратегічне управління залученням інвестицій має базуватись на трьох взаємопов'язаних компонентах: концептуальній моделі управління на засадах стандартизації (ISO 31000 [4], ESG-критерії), активній взаємодії з місцевими громадами та органами публічного управління, а також адаптивній інвестиційній стратегії, що враховує динаміку воєнних та постконфліктних ризиків [3].

З метою систематизації запропонованих підходів у табл. 1 наведено порівняльну характеристику стратегічних інструментів залучення інвестицій для підприємств Одеського регіону із зазначенням очікуваного ефекту та нормативного підґрунтя кожного інструменту.

Таблиця 1

Стратегічні інструменти залучення інвестицій підприємствами Одеського регіону

Стратегічний інструмент	Сфера застосування	Очікуваний ефект
ISO 31000 / ESG-звітність	Корпоративне управління	Підвищення прозорості, довіра іноземних інвесторів
Державно-приватне партнерство (далі – ДПП)	Публічне управління, регіональний рівень	Координація інвестиційної діяльності, зниження ризиків
Регіональна інвестиційна карта	Пріоритетні галузі (агро, енергетика, IT, логістика)	Цілеспрямоване залучення міжнародних партнерів
Цифрові інвестиційні платформи	Моніторинг клімату, комунікація з інвесторами	Оперативна взаємодія, цифрова трансформація управління
Інвестиційний маркетинг та брендинг регіону	Комунікаційна стратегія підприємств і регіону	Формування стійкого позитивного іміджу Одещини

Джерело: складено автором

Як свідчать дані табл. 1, усі п'ять інструментів є взаємодоповнювальними та спрямованими на усунення системних

вад інвестиційного середовища регіону. Пріоритетними серед них слід вважати запровадження ДПП та розробку регіональної інвестиційної карти, оскільки саме ці інструменти безпосередньо пов'язані з реалізацією Плану відновлення України [5] і забезпечують інституційне підґрунтя для дії решти механізмів.

На основі проведеного аналізу сформульовано такі стратегічні рекомендації для підприємств Одеського регіону:

– запровадження системи стратегічного інвестиційного планування на засадах міжнародних стандартів управління ризиками (ISO 31000) та ESG-звітності як інструменту підвищення прозорості та довіри з боку іноземних інвесторів [4];

– формування механізму державно-приватного партнерства у сфері залучення інвестицій за участю Одеської обласної військової адміністрації, органів місцевого самоврядування та бізнес-асоціацій для координації інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану [1; 2];

– розробка регіональної інвестиційної карти пріоритетних секторів економіки (агропереробка, відновлювана енергетика, логістика, IT), орієнтованої на міжнародних партнерів у рамках Плану відновлення України [5];

– впровадження цифрових платформ для моніторингу інвестиційного клімату регіону та взаємодії з потенційними інвесторами в режимі реального часу, що відповідає принципам цифрової трансформації публічного управління [2];

– активізація комунікаційної стратегії із залученням інструментів інвестиційного маркетингу та брендингу території для формування стійкого позитивного іміджу Одеського регіону на міжнародній арені [3; 5].

Реалізація запропонованих рекомендацій потребує узгодженої взаємодії між підприємствами, органами публічної влади та громадянським суспільством [2]. Саме комплексний підхід до стратегічного управління залученням інвестицій, що поєднує стандартизацію процесів [4], активну комунікацію з громадами та адаптацію до мінливого зовнішнього середовища [3], є ключовим чинником інвестиційної привабливості Одеського регіону в умовах повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12.

2. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: Постанова КМУ

від 03.03.2021 № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF.
3. Ansoff H.I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
4. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. International Organization for Standardization, 2018.
5. План відновлення України: матеріали робочої групи «Регіональний розвиток». Національна рада з відновлення, 2022. URL: https://recovery.gov.ua.

В.І. Огризько, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

У сучасній Україні аграрний сектор є не просто сукупністю галузей економіки, він відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та соціальної стабільності [1; 2]. Сільське господарство і переробна промисловість, формуючи пропозицію продовольства, також спрямовують свою увагу на збереження екосистем, культурної ідентичності громад, генеруючи при цьому біля 60% національного доходу. В умовах глобальних трансформацій, питання того, як саме керувати цими ресурсами, стає критичним. Саме тут на перший план виходить стратегічне планування, як інструмент довгострокового впливу.

Стратегічне планування дозволяє на основі громадського консенсусу окреслити майбутні перспективи (бачення майбутнього) і місію сільської громади, визначити пріоритети її розвитку, які сприятимуть збалансування економічних, соціальних і екологічних інтересів [3]. Головне завдання стратегічного планування сільського розвитку і сільських територіальних громад полягає у розумному використанні наявних ресурсів та залученого капіталу таким чином, щоб якість життя кожної родини в селі реально підвищувалася.

Методологічно поняття «сільський розвиток» не розглядається через призму лише ефективності сільського господарства – це поняття є комплексним і включає три основні складові:

– економіка: стимулювання фермерства, створення нових цехів переробки та робочих місць, не пов’язаних із сільським господарством;

– соціальна сфера: доступ до якісної медицини, сучасних шкіл та культурних осередків безпосередньо в громадах, інших соціальних та адміністративних послуг;

– екологія: дбайливе ставлення до землі та впровадження технологій, що не виснажують довкілля.

Раціональна стратегія базується на основі комплексного підходу: неможливо збудувати успішну економіку там, де занепадає інфраструктура, і навпаки – соціальні об'єкти потребують стабільного фінансового підживлення від місцевого бізнесу. Окрему увагу у процесі формування та реалізації стратегії сільського розвитку варто приділити громадській участі. Сьогодні стратегії не пишуться виключно суб'єктами управління, найбільш життєздатними є стратегічні документи , що створюються у діалозі з місцевими мешканцями, підприємцями та активістами. Тільки так план розвитку стає реальним путівником, а не просто формалізованим набором побажань.

В Україні до 2024 року була відсутня окрема стратегія сільського розвитку, а сільський розвиток, як комплексний соціально-економічний процес, спрямований на покращення якості життя, підвищення доходів, розвиток інфраструктури та збереження довкілля в сільській місцевості не визнавався окремою сферою державної політики. Лише у 2024 році урядом прийнято Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року [4]. Завдання Стратегії стосуються таких основних напрямі [там само]:

– адаптації державної політики розвитку сільського господарства та сільських територій до вимог ЄС з урахуванням особливого інтересу України в земельній сфері, зрошенні, повоєнному відновленні та підтримці розвитку;

– інституційного зміцнення та підвищення спроможності сільських громад;

– прискорення процесу узгодження правових актів у сфері сільського господарства та санітарного і фітосанітарного контролю із стандартами ЄС;

– сприяння розвитку малих виробників та сільських територіальних громад; визначення базових і цільових показників екологічних і кліматичних дій, розроблення науково-обґрунтованого програмування та ефективного фінансового управління та механізмів моніторингу.

Реформа місцевого самоврядування в Україні, яка здійснювалася в межах концепції децентралізації влади, суттєво змінила відносини між органами місцевого самоврядування та

органами державної влади. Переміщення повноважень від центральних органів влади на місцевий рівень сприяла зростанню самостійності територіальних громад у виборі власного шляху розвитку. Розвиток сільських населених пунктів значною мірою став залежним від спроможності місцевого самоврядування результативно розпоряджатися бюджетом та бачити перспективу на 5–10 років вперед. Стратегія передбачає використання сучасних цифрових інструментів, таких, як Державний аграрний реєстр, які допомагають територіальним громадам розвивати економічну основу та сприяють згуртованості громад.

Можна зробити висновок, що стратегічне планування сьогодні є дієвим механізмом, який дозволяє забезпечити поступальне перетворення сільських територій на простір можливостей.

Список використаних джерел:

1. Lozynska T., Mirzoieva T., Stepasyuk L., Diachkov D., Nitsenko V., Velychko O., Kapelista I. Prospects for the Production of Niche Grain Crops in the Context of the Need to Ensure Food Security. *Rocznik Ochrona Środowiska.* 2024. vol. 26. P. 568-586. URL: https://ros.edu.pl/index.php?id=1430&lang=en (дата звернення 28.03.2026)

2. Лозинська Т. М. Доступність продовольства і державна підтримка продовольчої безпеки під час війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 65-70. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/12/12 (дата звернення 28.03.2026)

3. Абрам'юк І. Аналіз стану та перспектив сталого сільського розвитку в Україні у контексті Євроінтеграції (Аналітична записка). Київ: АПД, 2023. 27 с.

4. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.10.2024 № 1163-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-rozvytku-silskoho-hospodarstva-ta-silskykh-terytorii-v-ukraini-na-period-i151124-1163 (дата звернення 28.03.2026)

М.В. Скопін, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА PR У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах демократичного розвитку України ефективне державне управління неможливе без налагодженої системи публічних комунікацій. Взаємодія між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадянським суспільством стає ключовою передумовою прозорості, підзвітності та участі

громадян у прийнятті рішень. Зростання ролі відкритості влади, цифровізації та кризових викликів (зокрема в умовах війни) актуалізує необхідність удосконалення комунікаційних механізмів і впровадження сучасних підходів до public relations (PR) у публічному секторі.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності публічних комунікацій і PR у державному управлінні, а також аналіз їх принципів, функцій та інституційного забезпечення.

Публічні комунікації розглядаються як системна діяльність органів влади, спрямована на інформування громадян, забезпечення прозорості політики, організацію зворотного зв'язку та залучення громадськості до процесів ухвалення рішень. Вони функціонують у межах публічної сфери – простору, де формується громадська думка та відбувається суспільний діалог щодо соціально-політичних питань. На відміну від політичної комунікації, публічна комунікація орієнтована не на боротьбу за владу, а на забезпечення ефективної реалізації державної політики, надання якісних послуг і підтримку демократичних процесів через інформування, слухання та реагування на потреби громадян. Публічні комунікації виступають важливим елементом інфраструктури публічного управління, оскільки сприяють узгодженню інтересів держави та суспільства, підвищують рівень довіри до інституцій та стимулюють громадянську участь [1].

Public relations (PR) у публічному секторі – це системне управління комунікаціями між владою та громадськістю з метою формування довіри, роз'яснення політик і підтримки сталого діалогу. Ключовою відмінністю PR у державному секторі від пропаганди є орієнтація на прозорість, достовірність, підзвітність та етичність. Основним завданням є не маніпуляція громадською думкою, а забезпечення об'єктивного інформування та створення умов для участі громадян [2].

Особливе значення PR-комунікації набувають у кризових ситуаціях, коли відкритість, своєчасність і чесність інформації є визначальними для збереження довіри громадськості.

До базових принципів публічних комунікацій належать: прозорість і доступність, двосторонній діалог, підзвітність, орієнтація на аудиторії, етичність і неупередженість []. Дотримання цих принципів забезпечує ефективність взаємодії влади та

суспільства і сприяє розвитку демократичного врядування.

Публічні комунікації виконують низку ключових функцій [2]:

– інформаційну – надання громадянам доступу до інформації про діяльність влади;

– залучення та мобілізації – організація консультацій, громадських обговорень і кампаній;

– аналітичну – збір і аналіз громадської думки;

– кризову – інформування у надзвичайних ситуаціях;

– легітимаційну – формування довіри до органів влади.

Реалізація цих функцій сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та їх суспільному сприйняттю.

Сучасні публічні комунікації поєднують традиційні (ЗМІ, пресрелізи, публічні заходи) та цифрові інструменти (офіційні вебсайти, соціальні мережі, електронні консультації, петиції). Особливу роль відіграють електронні інструменти участі, які розширюють можливості взаємодії з громадянами. Інституційне забезпечення передбачає створення спеціалізованих інформаційно-комунікаційних підрозділів, діяльність яких регулюється законодавством України у сфері інформації та доступу до публічної інформації [3].

У практиці державного управління застосовуються три основні моделі організації комунікацій [1; 3]: інтегрована модель (підрозділ має стратегічну роль і підпорядковується керівництву); посередницька (забезпечує взаємодію із ЗМІ та громадськістю); аутсорсингова модель (передбачає залучення зовнішніх виконавців). Вибір тієї чи іншої моделі залежить від ресурсів, управлінських пріоритетів і рівня інституційного розвитку органу влади.

Отже, публічні комунікації є невід'ємною складовою сучасного державного управління та важливим інструментом забезпечення демократичних процесів. Вони сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та довіри до влади, а також забезпечують залучення громадян до прийняття управлінських рішень. Ефективність публічних комунікацій визначається дотриманням базових принципів, використанням сучасних інструментів і належним інституційним забезпеченням. Упровадження стратегічного підходу до PR у державному секторі дозволяє підвищити якість державної політики та її сприйняття суспільством.

Список використаних джерел:

1. Іванов Є. Ю. Механізми взаємодії в системі публічного управління. *Публічне управління і політика*. 2025. № 4(8). URL: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.12 (дата звернення: 20.03.2026).

2.Романенко Є. О. Публічна комунікація як засіб транспарентності державного управління. *Вісник державного університету інформаційно-комунікаційних технологій*. 2024. №3. URL: https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/1173/view/221 (дата звернення: 20.03.2026).

3.Сергеєв В. С. Публічні комунікації та менеджмент національної безпеки: чинники політичної детермінації. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2024. № 4 (64). С. 123-129.

Н.М. Ступар, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Система охорони здоров'я є ключовим елементом забезпечення соціальної стабільності та якості життя населення. В умовах воєнного стану ефективне функціонування медичних закладів набуває особливої значущості, оскільки забезпечує безперервність надання медичної допомоги, підтримку здоров'я громадян та реалізацію державних програм охорони здоров'я. Полтавська область, як регіон із значною кількістю медичних установ та населенням, потребує системного підходу до організації медичної допомоги, розвитку інфраструктури та впровадження сучасних практик у сфері охорони здоров'я.

Метою дослідження є узагальнення стану та результатів діяльності закладів охорони здоров'я Полтавської області у в умовах воєнного стану, оцінка ефективності організаційних змін, реорганізації установ, впровадження нових технологій і програм, а також визначення ключових напрямів підвищення доступності та якості медичних послуг у регіоні.

З початку військової агресії у лютому 2022 року заклади охорони здоров'я Полтавської області продовжували функціонувати в умовах підвищеного навантаження, забезпечуючи надання медичної допомоги в повному обсязі попри виклики воєнного часу. В регіоні триває формування спроможної мережі медичних закладів відповідно до державної політики у сфері охорони здоров'я,

спрямованої на підвищення якості та доступності послуг. Відбулася реорганізація п’яти медичних закладів, зокрема шляхом їх приєднання або трансформації у структурні підрозділи більших установ, що дозволило оптимізувати використання ресурсів і підвищити ефективність управління [1].

На постійній основі соблива увага приділяється розвитку медичних послуг і впровадженню сучасних практик. Обласна клінічна лікарня ім. М.В. Скліфосовського підтвердила статус одного з провідних медичних закладів України, отримавши професійне визнання у сфері інсультної допомоги та демонструючи високі результати в межах Програми медичних гарантій. Досвід трансформації медичної системи області був представлений на національному рівні [1].

Наразі Полтавська область входить до п’ятірки регіонів-лідерів за кількістю пацієнтів, які скористалися програмою «Доступні ліки». Для забезпечення доступу до медикаментів у віддалених громадах здійснювалися виїзди мобільних аптечних пунктів, у межах яких виписано понад 1500 рецептів.

Важливим напрямом є також розвиток мобільної медицини та профілактичної роботи. Зокрема, організовано виїзди мобільних медичних бригад у сільські громади, де мешканці отримали консультації та рекомендації щодо збереження здоров’я. Також продовжили роботу мобільні станції забору крові.

Матеріально-технічна база медичних закладів посилюється за рахунок міжнародної допомоги та благодійних ініціатив. Медичні установи отримали сучасне обладнання, зокрема ультразвукову техніку для дитячої діагностики, оновлено апарати штучної вентиляції легень, а також введено в експлуатацію нове діагностичне обладнання.

У закладах охорони здоров’я здійснюється постійний моніторинг використання ліжкового фонду, надання екстреної допомоги, зокрема пацієнтам із гострим інсультом, а також епідеміологічної ситуації. Загалом забезпечення якості медичних послуг і стан матеріально-технічної бази перебувають під постійним контролем профільного департаменту [1].

Одним із головних викликів залишалася стабільність електропостачання, від якої залежить робота реанімаційних, операційних відділень та високотехнологічного обладнання. Наразі 98% закладів охорони здоров’я області оснащено резервними

джерелами живлення: встановлено 592 генератори різної потужності, з них 49 – понад 100 кВт. Захист генераторів дозволяє лікарням працювати безперебійно у критичних умовах.

Посилюється також система теплопостачання: 19 закладів мають автономні котельні або альтернативні рішення, що гарантують тепло у палатах, операційних та приймальних відділеннях. Також у 14 закладах функціонують локальні джерела водопостачання [2].

Полтавщина рухається до енергонезалежності завдяки «зеленим» технологіям: 6 медичних закладів обладнано сонячними електростанціями загальною потужністю 314 кВт, які взимку забезпечують до 5 годин електроенергії на добу, а влітку – до 10 годин. Це дозволило скоротити споживання електроенергії на 48%, а зекономлені кошти спрямовуються на ремонти, обладнання та ліки [2].

96% закладів мають захисні споруди: 3 сховища, 1 споруда подвійного призначення, 23 протирадіаційні укриття та 75 інших об'єктів фонду захисних споруд. Для оперативного реагування сформовано стратегічний запас пального: дизельного – 85 тонн, бензину – 26 тонн [2].

Отже, заклади охорони здоров'я Полтавської області продовжували стабільно працювати в умовах воєнного стану, забезпечуючи повний обсяг медичної допомоги. Завдяки реорганізації закладів, впровадженню сучасних технологій, мобільних медичних бригад і енергетичної автономності підвищено ефективність управління, доступність та якість медичних послуг. Розвинена матеріально-технічна база, наявність захисних споруд і систем моніторингу забезпечують готовність медичних установ до надзвичайних ситуацій і підтримують стабільну роботу закладів у складних умовах.

Список використаних джерел:

1. Лисак В.П., Кобеняк М.М. Охорона здоров'я Полтавської області за і півріччя 2025 р. Сучасні аспекти кризового управління та розвитку системи охорони здоров'я: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 26 червня 2025 р., Полтава: ПДМУ, 2025. – 168 с.

2. Стійкість системи: робота медицини Полтавщини в умовах воєнних викликів. *Департамент охорони здоров'я Полтавської ОВА*. https://surl.lt/myshkr

СЕКЦІЯ 5
АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

E. Baratashvili, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Full Member of the Georgian Academies of Engineering, Business and Economic Sciences, Academician Tbilisi, Georgia

YOUTH INVOLVEMENT IN AGRIBUSINESS: MODERN MANAGEMENT APPROACHES AND OPPORTUNITIES

Modern agribusiness is undergoing a transformation based on the integration of digital technologies, sustainable development principles and innovative management. In this process, the involvement of young people is of particular importance, as they are the main driving force of change. Agriculture in Georgia remains one of the strategic sectors of the economy, although the interest of young people in agricultural activities is relatively low, which is due to limited opportunities for both socio-economic and professional development.

The aim of the study is to analyze trends in youth involvement in agribusiness in Georgia and identify modern management approaches. The main objectives of the study are to assess the current situation, identify barriers, determine opportunities, and develop recommendations.

International studies indicate that youth involvement increases the productivity and innovation potential of the agricultural sector. FAO and World Bank reports emphasize the need for education, financial access, and technological support.

The research is based on secondary data analysis, study of statistical reports, and comparative analysis.

Youth involvement in agribusiness is one of the most important factors in the development of modern agriculture. Against the backdrop of globalization, technological progress and climate change, the agricultural sector requires new visions, innovative solutions and effective management, in which the role of young people is crucial. The young generation is distinguished by technological competences, digital skills and a high ability to adapt to changes, which gives them a significant competitive advantage.

International studies indicate that the active participation of young people in agribusiness contributes to increasing production efficiency, rational use of resources and the introduction of sustainable development principles. Youth involvement is also important for strengthening the social structure of the village, as it reduces migration trends and contributes to the revitalization of the local economy.

In the Georgian context, this issue is particularly relevant, as agriculture remains one of the strategic directions of the country's economy, although the outflow of the young population to cities and abroad is a significant challenge. Accordingly, it is necessary to develop governance strategies that will make agribusiness an attractive and promising field for young people.

Statistical analysis shows that over the past decade, youth participation in agribusiness has been gradually increasing, driven by government programs and support from international donors.

The low involvement of young people in agribusiness is due to several important factors, among which the lack of financial resources is the leading one. Starting a farming business requires initial capital, which is inaccessible to the majority of young people. High interest rates on bank loans and the lack of a credit history create additional barriers.

A significant problem is the lack of knowledge and professional skills. Although there are agricultural educational institutions in Georgia, educational programs often fail to meet the modern demands of the labor market. Young people lack practical experience, knowledge of modern agricultural management methods, and skills in using technologies.

Social stereotypes also play an important role. Agribusiness is often associated with physically hard work and low income, which reduces the attractiveness of this field in the eyes of young people. These perceptions are especially strong among urban youth.

Infrastructural problems, such as poor road conditions in rural areas, malfunctioning irrigation systems, and limited access to the internet, also hinder youth engagement. Modern agribusiness requires the use of digital technologies, which is virtually impossible without technological infrastructure.

In order to increase youth engagement, it is necessary to introduce modern governance approaches based on innovation, digital technologies, and integrated management. One of the most important areas is considered to be digital agro-management, which includes data-driven decision-making, the use of sensors, drones, geographic

information systems (GIS), and artificial intelligence.

The introduction of digital technologies significantly increases production efficiency, reduces costs, and improves product quality. Young people, as a technologically advanced group, quickly master these tools and successfully use them in practice.

Support for agri-startups plays an important role. Startup incubators, accelerators, and grant programs provide young people with the opportunity to develop innovative business ideas and become competitive entrepreneurs. Agri-startups contribute to the creation of new products and services, which contributes to the development of the sector as a whole. The development of the vocational education system is also an important factor. The dual education model, which combines theoretical training and practical experience, increases the employability of young people and reduces their professional adaptation period. Trainings, seminars and mentoring programs contribute to the improvement of managerial and technical skills.

The policies implemented by the Georgian government have a significant impact on the involvement of young people in agribusiness. Programs such as “Implement the Future”, “Promotion of Agrocredit” and “Support for Young Entrepreneurs” aim to increase financial access and encourage innovative projects. These programs provide young people with the opportunity to receive preferential loans, grants and technical assistance, which significantly reduces the risks associated with starting a business. In addition, support from international organizations, including FAO and EU programs, ensures knowledge transfer and the introduction of modern technologies.

Institutional cooperation between the public and private sectors helps attract investment, improve infrastructure, and expand access to markets. This is especially important for young people, who often suffer from a lack of information and contacts.

Table 1

Dynamics of youth engagement in Georgia

Year	Engagement (%)	Note
2015	18	Low engagement
2018	22	Growth trend
2021	28	The effect of government programs
2024	35	Innovative approaches

Source: Table compiled by the author

The active participation of young people in agribusiness has significant social and economic benefits. From an economic perspective,

it increases production volumes, incomes, and export potential. The introduction of innovative approaches increases productivity and reduces costs.

Social effects include increased employment, poverty reduction, and promotion of regional development. Youth employment in rural areas reduces internal migration and contributes to the strengthening of local communities. In addition, youth engagement improves the level of social capital and increases the quality of civic engagement. In the long term, youth participation in agribusiness contributes to strengthening the country's food security and ensuring ecological sustainability.

The study confirms that active youth engagement is an important foundation for sustainable agribusiness development. Strengthening the education system, increasing access to financial instruments, and developing an innovative ecosystem are recommended.

References:

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023). Rural development in Georgia. FAO Georgia. https://www.fao.org/georgia/our-office/our-team/rural-development/ge

2. Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia. (2023). Programs to promote the involvement of young specialists. https://imedinews.ge/ge/politika/288290

3. IDFI. (2023). The level of youth unemployment in the Georgian labor market. https://idfi.ge/ge/the_youth_unemployment_rate_in_georgia_s_labor_market

4. Government of Georgia. (2022). State Program "Implement the Future". https://szs.gov.ge/geo/static/132/0

5. UNICEF Georgia. (2022). Youth Skills and Development Survey. https://www.unicef.org/georgia/ka/topics

М.В. Зось-Кіор, д.е.н., професор,
А.Є. Жуков, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІДМІННОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СЕРЕДОВИЩ

Сучасні умови розвитку підприємств характеризуються активною інтеграцією у міжнародне економічне середовище та поступовим розширенням зовнішньоекономічної діяльності [1]. У процесі виходу на міжнародні ринки підприємства стикаються з відмінностями економічних умов функціонування, що впливають на

формування витрат, цін та організацію виробництва [2].

У межах кожного окремого ринку формується власна система господарювання, яка є збалансованою з урахуванням локальних ресурсів, рівня розвитку економіки та внутрішнього попиту. Проте при спробі виходу за межі такого середовища підприємство змушене адаптуватися до нових умов, які можуть суттєво відрізнятися від звичних [3].

У таких умовах виникає необхідність дослідження особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з урахуванням відмінності економічних середовищ та їх впливу на ефективність функціонування.

Метою дослідження є визначення особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах відмінності економічних середовищ.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати вплив економічних умов різних ринків на формування собівартості продукції; охарактеризувати специфіку ціноутворення в різних економічних середовищах; визначити управлінські підходи до адаптації підприємства при виході на зовнішні ринки.

Питання функціонування підприємств у міжнародному середовищі та управління зовнішньоекономічною діяльністю розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців [1; 2]. Значна увага приділяється впливу економічних факторів на ефективність діяльності підприємства, формуванню витрат та конкурентоспроможності продукції [3].

Разом з тим, у сучасних дослідженнях недостатньо уваги приділено проблемі відмінності економічних умов функціонування різних ринків та їх впливу на прийняття управлінських рішень при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [4].

Формування вартості продукції на різних ринках здійснюється під впливом комплексу економічних факторів, серед яких важливе значення мають вартість трудових ресурсів, рівень витрат на обладнання, ціни на сировину та загальні умови ведення господарської діяльності [2; 3]. У межах окремого економічного середовища ці фактори формують стабільну модель ціноутворення, що забезпечує ефективне функціонування підприємств.

У середовищах з нижчим рівнем витрат підприємства мають можливість формувати продукцію з відносно низькою собівартістю,

що створює перевагу у ціновій конкуренції. Водночас у більш розвинених економічних системах рівень витрат є значно вищим, що обумовлює підвищену вартість продукції та ускладнює її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках [1].

Разом з тим, підприємства з нижчою собівартістю продукції при виході на більш розвинені ринки стикаються з додатковими обмеженнями. Незважаючи на привабливу ціну, їх продукція не завжди відповідає встановленим вимогам, що обмежує можливість реалізації [4].

У таких умовах підприємство змушене переглядати власну бізнес-модель, адаптувати виробничі процеси, змінювати підходи до формування витрат та організації діяльності. Це вимагає прийняття управлінських рішень, які можуть відрізнятися від традиційної логіки функціонування підприємства на внутрішньому ринку.

Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю визначається здатністю підприємства враховувати відмінності економічних середовищ, адаптуватися до нових умов та знаходити баланс між витратами і вимогами зовнішнього ринку [1; 2].

Як видно з табл. 1, відмінності економічних умов функціонування підприємств формують різні підходи до ціноутворення, структури витрат та організації виробництва. Зокрема, у середовищах з нижчим рівнем витрат підприємства отримують перевагу у формуванні конкурентної ціни, тоді як у більш розвинених економічних системах ключовим фактором стає відповідність вимогам ринку. Це підтверджує необхідність адаптації бізнес-моделі підприємства при виході на зовнішні ринки з урахуванням специфіки економічного середовища.

Показник	Ринки з нижчим рівнем витрат	Ринки з вищим рівнем витрат
Вартість праці	Низька	Висока
Вартість обладнання	Нижча, доступна	Вища, сертифікована
Вартість сировини	Гнучка, залежить від імпорту	Контрольована, регламентована
Собівартість продукції	Низька	Висока
Кінцева ціна продукції	Конкурентна	Вища
Доступ до зовнішніх ринків	Обмежений	Відносно стабільний

Джерело: авторська розробка

У результаті проведеного дослідження встановлено, що функціонування підприємства у міжнародному середовищі

супроводжується необхідністю врахування відмінностей економічних умов різних ринків [1]. Кожна економічна система є ефективною в межах власного середовища, проте при виході на зовнішні ринки виникає потреба в адаптації діяльності підприємства.

Визначено, що підприємства з нижчим рівнем витрат мають переваги у формуванні ціни, однак стикаються з обмеженнями доступу до більш розвинених ринків [3]. У свою чергу, підприємства з вищими витратами мають складнощі у ціновій конкуренції на ринках з нижчою собівартістю продукції.

Таким чином, ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від здатності управління адаптувати бізнес-модель до умов різних ринків та приймати обґрунтовані рішення з урахуванням економічних особливостей середовища [4].

Список використаних джерел:

1. Коваленко О. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. С. 45–78.

2. Швиданенко Г. О. Економіка підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. С. 112–156.

3. Петренко Л. О. Управління підприємством у сучасних умовах. Харків : ФОП Іванов, 2022. С. 89–134.

4. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13. P. 215–246.

М.І. Небава, к.е.н., професор,
І.Ю. Пилипчук, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Вінницький національний технічний університет

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Аграрний сектор України виступає системоутворюючим чинником продовольчої безпеки держави та формування її експортного потенціалу. Україна, як один із провідних світових виробників та експортерів сільськогосподарської продукції, має стратегічний потенціал для лідерства в галузі аграрних інновацій.

Водночас в умовах глобалізаційних процесів, загострення конкурентної боротьби та динамічних технологічних трансформацій аграрні підприємства змушені забезпечувати безперервний розвиток і активне впровадження інноваційних рішень.

Стратегічне управління інноваційним розвитком набуває ключового значення для ефективного функціонування аграрних підприємств у сучасному маркетинговому середовищі. Інноваційна діяльність сприяє зростанню продуктивності, оптимізації витрат, підвищенню якості продукції та диверсифікації ринків збуту [1].

Водночас процес упровадження інновацій у аграрному секторі супроводжується низкою специфічних викликів, серед яких сезонний характер виробництва, висока залежність від природно-кліматичних умов, значні інвестиційні ризики та відносна інерційність ринкового середовища.

Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств передбачає впровадження новітніх технологій, цифровізацію процесів, реінжиніринг бізнес-процесів та орієнтацію на сталий розвиток. Цифровізація визнається ключовим фактором трансформації аграрного сектору. На практиці це втілюється у впровадженні електронного документообігу, точного землеробства, включаючи використання дронів та безпілотних літальних апаратів, супутникових знімків, мобільних додатків, технології Big Data та чат-ботів тощо [2].

Серед основних напрямів інноваційної стратегії розвитком аграрних підприємств варто виокремити такі:

1. *Цифровізація та реінжиніринг бізнес-процесів.* Впровадження таких технологій уможливлює аграрним підприємствам підвищити ефективність управління та адаптуватися до змін ринкового середовища. Це включає використання програмного забезпечення для автоматизації процесів, аналізу даних та оптимізації ресурсів.

2. *Використання інноваційних платформ та технологій.* Інтеграція інноваційних платформ, таких як БАЙЕР БІЗНЕС ПЛЮС, AGRIANALYTICA, SAATBAU PROFIT MANAGER, сприяє ефективному управлінню аграрним виробництвом, аналізу великих даних та прийняттю обґрунтованих рішень.

3. *Орієнтація на сталий розвиток та соціальну відповідальність.* Інноваційна стратегія повинна враховувати принципи сталого розвитку, включаючи екологічну безпеку, соціальну відповідальність та економічну ефективність. Це забезпечує стабільність та позитивний імідж підприємства.

4. *Післявоєнна трансформація аграрного сектору.* У післявоєнний період особливо актуальним є перехід від сировинної

моделі до виробництва продуктів з високою доданою вартістю, впровадження біотехнологій та цифрових рішень для відновлення та розвитку аграрного сектору.

Таким чином, інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств повинна бути комплексною, враховувати сучасні технологічні тенденції, соціальні аспекти та екологічні вимоги. Її реалізація забезпечить підвищення ефективностіі та стійкості аграрного сектору в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Гаврилюк Ю. Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в контексті сучасних маркетингових тенденцій / Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 2. С. 289-294.

2. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України / Економіка та суспільство. № 71. 2025.

Т.А. Архипенко, доктор філософії з менеджменту, доцент,
В.Р. Сімакова, здобувач вищої освіти
НТУ «Дніпровська політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ ТА ЛОГІСТИЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ ТУРИСТИЧНИХ ПОТОКІВ

Туристична галузь виступає важливою складовою світової економіки, яка активно розвивається під впливом глобалізаційних процесів, зростання мобільності населення та розширення міжнародних зв’язків. У цих умовах особливого значення набуває ефективне управління туристичними потоками, що неможливе без впровадження цифрових технологій та інновацій у сфері логістики.

Цифровізація міжнародного менеджменту туризму передбачає інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у всі етапи організації туристичної діяльності, включаючи планування, просування, реалізацію туристичного продукту та обслуговування клієнтів. Вона охоплює використання онлайн-платформ для бронювання, мобільних додатків, систем управління взаємовідносинами з клієнтами, а також аналіз великих даних для прогнозування попиту та персоналізації послуг. Завдяки цьому туристичні підприємства отримують можливість підвищувати ефективність своєї діяльності, знижувати витрати та швидко адаптуватися до змін на міжнародному ринку [1].

Водночас важливу роль у розвитку туризму відіграють логістичні інновації, які забезпечують ефективне переміщення туристів та оптимізацію транспортних процесів. Сучасні логістичні рішення включають впровадження інтелектуальних транспортних систем, використання мультимодальних перевезень, цифрових платформ управління перевезеннями та автоматизованих систем бронювання транспортних послуг. Значного поширення набувають електронні квитки, безконтактні технології, а також застосування штучного інтелекту для прогнозування туристичних потоків і оптимізації маршрутів [2].

Вплив цифровізації та логістичних інновацій на глобальні туристичні потоки є багатогранним. По-перше, значно спрощується доступ до туристичних послуг, що стимулює зростання кількості подорожей у світі. Туристи отримують можливість самостійно планувати свої поїздки, порівнювати різні пропозиції та здійснювати бронювання в режимі онлайн без посередників. По-друге, розширюється географія туристичних напрямків, оскільки покращення транспортної інфраструктури та логістики відкриває доступ до нових регіонів. По-третє, цифрові технології дозволяють персоналізувати туристичний досвід, що підвищує задоволеність клієнтів та стимулює повторні подорожі.

Крім того, відбувається більш рівномірний розподіл туристичних потоків, що сприяє розвитку менш популярних напрямків та зменшенню навантаження на традиційні туристичні центри [2; 3].

Разом з тим процес цифровізації туризму супроводжується певними викликами, серед яких варто виділити нерівномірний рівень розвитку цифрової інфраструктури в різних країнах, загрози кібербезпеці та захисту персональних даних, високу вартість впровадження інновацій, а також нестачу кваліфікованих кадрів. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, що включає інвестиції у розвиток технологій, освіту та міжнародну співпрацю [2; 4].

За даними Всесвітньої туристичної організації продемонстровано статистичні дані розвитку міжнародного туризму у світі в табл. 1.

Як бачимо з табл. 1, частка онлайн-бронювань з кожним роком стабільно зростає, що свідчить про активну цифровізацію туристичної галузі та зміну поведінки споживачів у бік

використання цифрових сервісів. Зокрема, якщо у 2019 р. цей показник становив 65 %, то вже у 2025 р. він досягне приблизно 85 %, що демонструє значне посилення ролі цифрових платформ у сфері туризму.

Таблиця 1

Статистичні дані розвитку міжнародного туризму у світі

2019	1460	1500	65
2020	400	600	70
2021	430	700	72
2022	900	1100	75
2023	1200	1300	78
2024	1350	1450	81
2025	1500	1600	85

Джерело: сформовано авторами на [2; 3; 4]

У перспективі цифровізація туристичної галузі буде лише посилюватися, що пов'язано з активним розвитком штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейн-технологій та концепції «розумного туризму». Очікується подальша інтеграція туристичних сервісів у єдині цифрові екосистеми, що забезпечить більш ефективну взаємодію між усіма учасниками ринку [5].

Отже, цифровізація міжнародного менеджменту туризму та стимулювання глобальних туристичних потоків. Ці процеси забезпечують підвищення конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу на світовому ринку та сприяють формуванню адаптивних моделей функціонування галузі в умовах сучасних глобалізаційних викликів.

Список використаних джерел:

1. World Development Indicators: Tourism data : [site] / World Bank. URL: https://data.worldbank.org/
2. World Tourism Barometer / World Tourism Organization. Vol. 22, Issue 1. Madrid : UNWTO, 2024.
3. International Tourism Highlights 2023 / World Tourism Organization (UNWTO). Madrid : UNWTO, 2023. 23 p.
4. Tourism statistics and forecasts : [statistics database] / Statista. URL: https://www.statista.com/
5. Travel & Tourism Development Index 2024 : Insight Report / World Economic Forum. Geneva : WEF. p. 96.

Н.В. Баган, PhD з економіки,
В.В. Баган, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ У РОСЛИННИЦТВІ

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається рівнем організації та управління виробничими процесами. Рослинництво як одна з ключових галузей сільського господарства потребує впровадження сучасних підходів до управління, що забезпечують раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності та мінімізацію витрат. У цьому контексті аграрний менеджмент виступає важливим інструментом оптимізації виробничих процесів.

Аграрний менеджмент є специфічною формою загального менеджменту та може трактуватися як діяльність, спрямована на організацію й координацію виробничих процесів в аграрних та інших підприємствах агробізнесу з метою забезпечення сталого зростання прибутку у довгостроковій перспективі, а також реалізації індивідуальних цілей власників та управлінців. Водночас його доцільно розглядати як інтегровану систему, що поєднує ключові напрями функціонування підприємства, зокрема виробничу, комерційну, фінансову, маркетингову діяльність й управління персоналом через ефективну взаємодію з людськими ресурсами [1].

Аграрний менеджмент охоплює систему методів, принципів й управлінських рішень, спрямованих на ефективну організацію виробництва сільськогосподарської продукції. Його основними функціями є планування, організація, мотивація та контроль виробничої діяльності, застосування яких у рослинництві дозволяє забезпечити узгодженість технологічних операцій, своєчасність їх виконання та досягнення запланованих результатів.

Аграрний менеджмент в умовах воєнного стану зазнає суттєвих змін, що обумовлені не лише безпосереднім впливом бойових дій, але й загальною нестабільністю економічного, логістичного, соціального та правового середовища. Управління аграрними підприємствами в таких умовах потребує застосування нових підходів, здатності до швидкої адаптації та врахування комплексу

чинників, серед яких ключове місце посідають безпекові ризики, економічні обмеження, організаційні виклики та соціальні аспекти. Важливими характеристиками сучасного аграрного менеджменту стають гнучкість, антикризове мислення та оперативність прийняття управлінських рішень.

Серед основних напрямів, що набувають особливого значення, доцільно виділити забезпечення безпеки та збереження виробничих процесів, адаптацію технологій виробництва до нових умов, урахування змін економічної ситуації, посилення уваги до соціального забезпечення працівників, впровадження інновацій і орієнтацію на принципи сталого розвитку, а також використання інструментів адаптивного менеджменту [2]. Таким чином, управління в аграрному секторі в умовах воєнного стану вимагає не лише ґрунтовних економічних та технологічних знань, але й високого рівня адаптивності, стратегічного мислення й здатності ефективно діяти в умовах невизначеності.

Отже, аграрний менеджмент є ефективним інструментом оптимізації виробничих процесів у рослинництві а його застосування забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, зростання продуктивності виробництва та конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сучасного ринку.

Список використаних джерел:

1. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018, № 12. С. 42-50.

2. Магійович І. В. Особливості менеджменту в аграрному секторі України в період воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6774/6876

Н.В. Баган, PhD з економіки,
В.О. Бохоня, В.В. Москаленко, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

МЕНЕДЖМЕНТ ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Сучасний розвиток аграрного сектору відбувається в умовах посиленої конкуренції, нестабільності ринкового середовища та зростання вартості ресурсів. За таких обставин особливої уваги набирає ефективне управління витратами як один із ключових

чинників підвищення прибутковості підприємств. Менеджмент витрат слугує важливим інструментом раціонального використання ресурсного потенціалу та досягнення стратегічних цілей аграрних підприємств.

Витрати належать до ключових економічних категорій і відображають процес споживання ресурсів у ході виробничо-господарської діяльності підприємства. У широкому економічному розумінні вони являють собою вартісну оцінку використаних у процесі виробництва матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для виготовлення продукції чи надання послуг. У системі управління підприємством витрати виступають об'єктом цілеспрямованого планування, контролю та аналізу [2].

Витрати є одним із ключових показників, що відображають якісні зміни у техніці, технологіях і організації виробництва на підприємстві. Менеджмент, як виробничий ресурс і водночас функція управління, безпосередньо впливає на формування витрат і ефективність господарської діяльності, а також на величину доходу (прибутку) через рівень виробничих витрат. Кінцевим результатом управлінської діяльності є прийняття рішень, які визначають рівень витрат. Фактично кожне управлінське рішення, що стосується виробничого процесу, пов'язане з їх формуванням. Вибір технологій, організація виробництва, придбання ресурсів і фінансові рішення прямо впливають на кінцеві результати діяльності підприємства [3]. Тому, управління витратами та пошук резервів їх зниження є одним із провідних напрямів підвищення ефективності економічної діяльності підприємства.

Розглянемо на рис. 1. методи управління витратами підприємства.

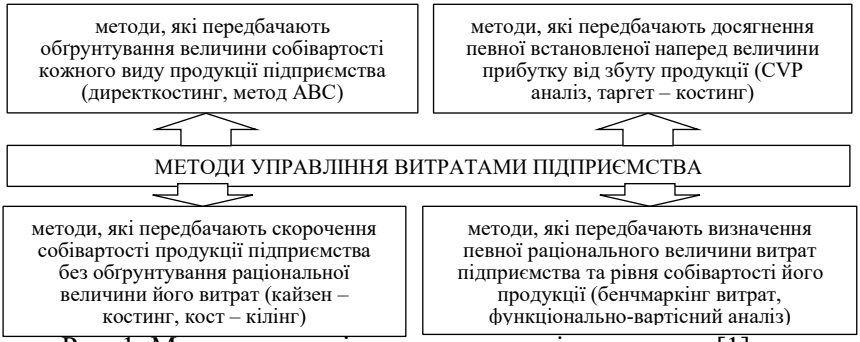

Рис. 1. Методи управління витратами підприємства [1]

Під час вибору методів управління витратами необхідно визначити їх відповідність конкретним напрямам управління витратами перелік яких формується залежно від обраного критерію оцінки ефективності діяльності підприємства (максимум прибутку чи ринкової вартості суб'єктів господарювання).

Отже, управління витратами підприємства являє собою цілеспрямований вплив управлінських суб'єктів на процес формування витрат з метою їх оптимізації до такого рівня, який забезпечує максимізацію фінансових результатів, пов'язаних із відповідним видом витрат.

Список використаних джерел:

1. Ємельянов О. Ю., Курило О. Б., Петрушка Т. О. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 38. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58

2. Савенко О. А. Менеджмент витрат підприємств аграрного бізнесу. *Агросвіт*. 2026. № 4. С. 125-130.

3. Міщук Є. В., Брітан Н. В., Колесник О. В. Менеджмент витрат операційної діяльності на підприємствах гірничо-металургійного комплексу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 9. С. 47-50.

М.О. Вовк, доктор філософії з менеджменту,
А.В. Матяшенко, Є.М. Донченко, здобувачки вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України відбувається в умовах постійних викликів, які пов'язані з військово-політичною нестабільністю та руйнуванням логістичних ланцюгів до кліматичних змін і жорсткої конкуренції на світових ринках. За таких обставин традиційні підходи до управління, орієнтовані виключно на короткостроковий прибуток, втрачають свою ефективність. Потреба у забезпеченні довгострокової життєздатності бізнесу вимагає переходу до стратегічного управління, зорієнтованого на концепцію сталого розвитку.

Відповідно до затвердженої Національної економічної стратегії на період до 2030 року визначено основні стратегічні цілі

агропромислового сектору [1]:

– нарощування виробництва продукції з високою доданою вартістю;

– впровадження ресурсоощадних, екологічно безпечних та «зелених» технологій;

– цифрова трансформація та інноваційний розвиток;

– розширення експортного потенціалу та диверсифікація ринків збуту;

– розвиток інфраструктури, кооперації та стійкості сільських територій;

Реалізація цих загальнодержавних орієнтирів на мікроекономічному рівні потребує від менеджменту підприємств агропродовольчої сфери гнучкості та трансформації внутрішніх управлінських підходів. Ключові напрями стратегічного управління розвитком аграрного підприємства на засадах сталості (рис. 1).

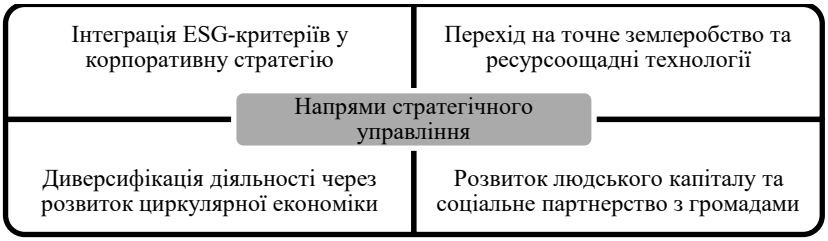

Рис. 1 Ключові напрями стратегічного управління розвитком аграрного підприємства на засадах сталості [розроблено авторами]

Необхідно здійснити модернізацію систему стратегічного планування підприємства шляхом обов'язкового включення екологічних, соціальних та управлінських факторів до ESG-критеріїв. Стратегічний розвиток підприємства має базуватися на впровадженні інноваційних технологій AgTech, зокрема систем точного землеробства та технології No-Till. Важливим також залишається впровадження безвідходних технологій та переробки біомаси. Впровадження в загальну стратегію підприємства підсистему соціальної відповідальності, орієнтовану на збереження кадрового потенціалу та підтримку місцевих громад.

Отже, враховуючи особливості функціонування

підприємств агропродовольчої сфери в мінливому середовищі BANI-світу, необхідно приймати управлінські рішення щодо удосконалення системи стратегічного управління з метою досягнення цілей сталого розвитку та підвищення життєздатності бізнесу в конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» від 05.08.2020 р. № 695. URL:https://zakon.rada.gov.ua/ laws/ show/695-2020-%D0%BF #Text (дата звернення: 02.02.2025).

О.А. Глушков, к.е.н., доцент, директор
ВСП «Фаховий коледж нафтогазових технологій, інженерії та інфраструктури сервісу Одеського національного технологічного університету»

ТИПИ ІНВЕСТИЦІЙ У СФЕРІ ТВАРИННИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ

За умов трансформації аграрного сектору України дедалі більшої актуальності набуває питання ефективного використання потенціалу тваринництва та розвитку галузей із високою доданою вартістю. Тваринництво посідає стратегічне місце у структурі сільськогосподарського виробництва, оскільки забезпечує країну білковою продукцією, створює робочі місця у сільській місцевості та формує основу для розвитку харчової промисловості. Проте реалізація зазначеного потенціалу значною мірою залежить від наявності ефективних ланцюгів створення доданої вартості — від первинного виробництва до кінцевого споживача, де ключову роль у побудові таких ланцюгів відіграє інвестиційна підтримка, яка створює передумови для модернізації виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій, підвищення рівня переробки продукції, розвитку логістичної та торговельної інфраструктури. Інвестиції дозволяють об'єднати окремі ланки виробництва — вирощування тварин, забій, переробку, фасування та збут — в єдину, синергічну систему, яка забезпечує максимальну економічну ефективність і стійкий розвиток.

Ланцюг створення доданої вартості у тваринництві охоплює весь комплекс дій, які сприяють підвищенню кінцевої вартості

продукції – від первинного виробництва (вирощування тварин, забезпечення годівлі, ветеринарного супроводу) до переробки, пакування, зберігання, транспортування, маркетингу та реалізації готової продукції кінцевому споживачеві. Ефективне функціонування ланцюга дозволяє значно підвищити економічну ефективність діяльності підприємств, залучити місцевих виробників до ринків із високою доданою вартістю та забезпечити стабільні доходи в аграрному секторі.

Інвестиції є ключовим інструментом формування повноцінних і конкурентоспроможних ЛСДВ у тваринництві. Вони виконують декілька фундаментальних функцій: по-перше, інвестиційне забезпечення створює передумови для технічної модернізації виробництва, що підвищує ефективність і якість продукції на ранніх етапах виробничого процесу; по-друге, інвестиції в переробну інфраструктуру (м'ясокомбінати, молокозаводи, цехи глибокої переробки) дають змогу аграрним підприємствам здійснювати не лише виробництво сировини, але й створення продукції з високою доданою вартістю, здатної конкурувати на внутрішньому й зовнішньому ринках; по-третє, важливою є роль інвестицій у логістику, зберігання та збут: будівництво сучасних холодильних потужностей, розвиток транспортних мереж, цифрових платформ продажу — усе це сприяє скороченню втрат продукції та збільшенню її ринкової привабливості. Також значним чинником є фінансування маркетингових і сертифікаційних заходів, зокрема відповідно до міжнародних стандартів (HACCP, ISO, GlobalG.A.P.), що відкриває доступ до глобальних ланцюгів постачання. Таким чином, інвестиції не лише забезпечують розвиток окремих підприємств, а й формують інституційну й інфраструктурну основу для інтеграції тваринницької галузі у глобальні ланцюги доданої вартості, сприяють зростанню експортного потенціалу та підвищенню стійкості агропродовольчої системи України.

Формування ефективних ланцюгів створення доданої вартості у тваринництві потребує диверсифікованого підходу до інвестиційного забезпечення, що охоплює як джерела фінансування, так і напрями його застосування. Умовно типи інвестицій у цій сфері можна класифікувати за кількома критеріями: за джерелами, формами реалізації та функціональним призначенням (рис. 1).

Тваринництво є стратегічним сектором аграрної економіки України, оскільки забезпечує продовольчу безпеку та створює базу

для харчової промисловості. Ключовим фактором розвитку галузі є формування ланцюгів створення доданої вартості (ЛСДВ) — від вирощування до реалізації готової продукції.

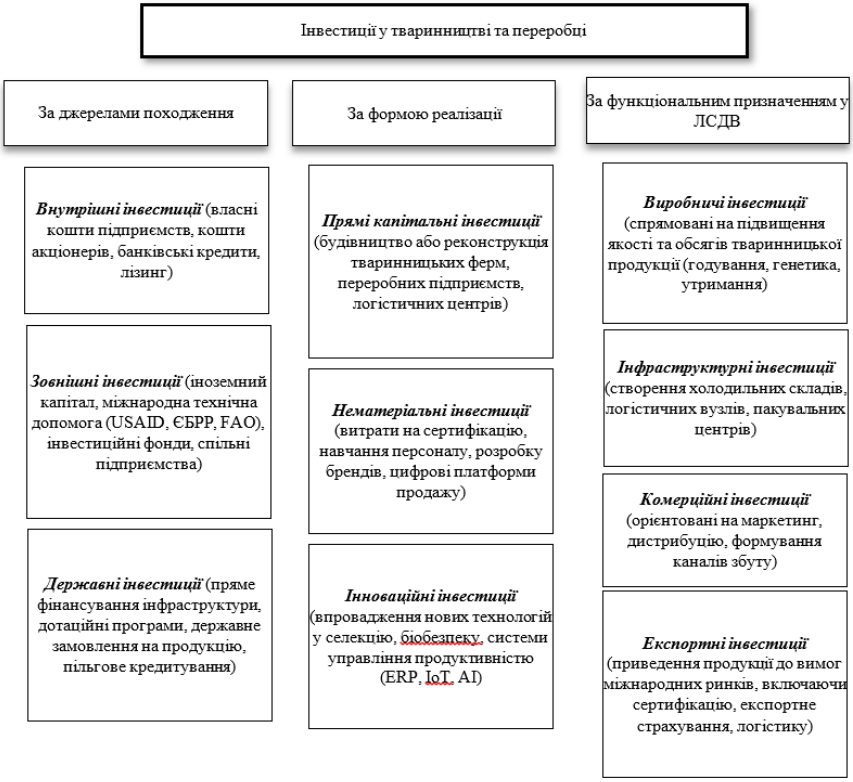

Рис. 1. Типи інвестицій у сфері тваринництва та переробки

Інвестиції є головним інструментом модернізації цього ланцюга. Вони забезпечують технічне оновлення, розвиток переробних потужностей і розбудову логістичної інфраструктури. Окреме значення мають нематеріальні та інноваційні інвестиції, що дозволяють впроваджувати цифрові технології (IoT, AI) та міжнародні стандарти якості.

Ефективна класифікація інвестицій за джерелами (внутрішні, зовнішні, державні) та функціональним призначенням сприяє інтеграції українського тваринництва в глобальні ринки й підвищує його експортну конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Галущак М.П. Прогнозування соціально-економічних процесів:[навчальний посібник]. Тернопіль: ТДТУ, 2009. 101 с.
2. Глушков, О. (2025). Формування ланцюгів доданої вартості у переробці продукції тваринництва. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 402-408. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-58

Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,
О.О. Боженко, І.С. Пилипенко, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобальної турбулентності, посилення санкційного тиску, коливань валютних курсів та ускладнення логістичних ланцюгів, управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності набуває особливої ваги й виступає ключовим чинником забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність об'єктивно пов'язана з багаторівневими загрозами, що виникають під час укладання контрактів, транспортування, митного оформлення, валютних розрахунків та виконання зобов'язань контрагентами. Тому управління ризиками слід розглядати не як допоміжну функцію, а як інтегровану систему превентивних й коригувальних дій, спрямованих на мінімізацію втрат та збереження економічної стійкості підприємства [1].

Особливістю ризиків у зовнішньоекономічній сфері є їхня комплексність. У науковій літературі зазначається, що валютний ризик одночасно впливає на прибутковість та ліквідність підприємства а логістичний часто поєднується з форс-мажорами й затримками постачань. Найбільш типовими для цієї сфери є фінансові, валютні, кредитні, політичні, митні, правові та транспортні ризики, зумовлені як внутрішніми факторами, так й зовнішніми макроекономічними умовами. Важливо не лише виявляти загрози, важливо також вміти класифікувати їх за рівнем значущості, ймовірністю виникнення та можливістю контролю, що створить основу для вибору адекватних інструментів реагування [2].

Науковий підхід до управління ризиками передбачає послідовність етапів серед яких ідентифікація, оцінювання, вибір

методів нейтралізації, ухвалення рішень та подальший контроль, що є критично важливим для підприємств-експортерів та імпортерів, адже навіть незначна помилка може призвести до зриву контракту, штрафів чи втрати репутації. Своєчасне реагування або превентивне запобігання ризикам зменшує потенційні втрати [3] та підвищує стійкість компанії на міжнародних ринках. Таким чином, управління ризиками має бути безперервним процесом, оскільки характер зовнішніх загроз постійно змінюється.

Серед дієвих методів мінімізації ризиків виокремлюють диверсифікацію (зменшує концентрацію ризику на одному ринку чи контрагенті), лімітування, страхування (переносить ризикове навантаження на спеціалізовані установи) та хеджування (особливо актуальним в умовах валютних коливань, оскільки фіксує прийнятний рівень витрат або доходів). Проте ефективність цих інструментів залежить від того, наскільки глибоко ризик-менеджмент інтегровано в систему стратегічного планування та фінансового контролю підприємства [4].

Ризики у зовнішньоекономічній діяльності мають подвійний характер, оскільки вони не лише створюють загрози, а й стимулюють пошук інноваційних рішень та гнучких механізмів. Саме тому сучасні підприємства переходять від реактивної моделі до проактивної, зосереджуючись на прогнозуванні сценаріїв, а не лише на ліквідації наслідків. На практиці це вимагає поєднання кількісних та якісних методів оцінювання, сценарного моделювання й впровадження внутрішнього контролю на всіх етапах зовнішньоекономічної операції.

Таким чином, управління ризиками є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, необхідною для забезпечення стабільності міжнародних операцій, мінімізації втрат та підвищення довіри партнерів. У перспективі саме розвиток інтегрованих систем ризик-менеджменту та цифрових інструментів моніторингу дозволить підприємствам ефективніше працювати в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у ЗЕД *Галицький економічний вісник*. 2014. № 3. С. 113-121.

2. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. К.: Центр учб. л-ри, 2012. 296 с.

3. Особливості ризик-менеджменту ЗЕД. ЗТУ. 2018. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/234.pdf.

4. Савчук В. Ризик-менеджмент. К.: Лабораторія, 2024. 304 с.

Т. Іщейкін, к.е.н., доцент,
В. Куліченко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет,
K. Filonenko, BSc (Hons) Nutritional Science
University College Cork (UCC), Ireland

ВПЛИВ ГЕПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ

Геополітичні ризики – це сукупність політичних, військових, економічних та інституційних факторів, що впливають на міжнародні відносини та економічну стабільність держав[1]. Для України ключовим фактором є війна, спричинена агресією.

Серед основних геополітичних ризиків для зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) України можна виокремити наступні:

- військові дії та руйнування цивільної та промислової інфраструктури;
- блокування портів і логістичних маршрутів;
- політична нестабільність у країнах партнерах;
- висока залежність від міжнародної фінансової допомоги;
- глобальні торговельні конфлікти.

Усі, зазначені вище ризики мають істотний вплив на експортно-імпортну діяльність України. Так повномасштабна військова агресія рф проти України призвела до скорочення обсягів експорту, переорієнтацію на ринки ЄС, зміну структури експорту та пошуку нових логістичних маршрутів через блокування роботи портів у Чорному морі.

Що стосується імпорту, то за час повномасштабного вторгнення він істотно зріс і у 2025 році досягнув 84,8 млрд. дол. США., перевищивши експорт понад у 2 рази (40,4 млрд. дол. США)[3]. Також через значну девальвацію гривні з 26,5 грн/ дол. США у 2021 році до 44 грн./ за дол. США у 2026 році суттєво зросла вартість імпорту, а внаслідок порушення ланцюгів поставок збільшилася і вартість доставки товарів. Так через блокування Іраном Ормузької протоки вартість бензину протягом декількох тижнів зросла з 80 дол. США/ за барель до 120 дол./за барель, що призвело до подорожчання нафтопродуктів у всьому світі, зокрема і в Україні.

Тривалі військові дії та масштабні руйнування інфраструктури

позначилися і на інвестиційному кліматі країни.

Так багато вітчизняних та зарубіжних підприємств були релоковані на тилові території, а частина зруйновані внаслідок бойових дій. Так за оцінками ООН та Єврокомісії матеріальні втрати України через агресію рф вже перевищили 500 млрд. євро і, на жаль, продовжують зростати.

Не зважаючи на негативні наслідки геополітичних ризиків для економіки України та ЗЕД зокрема, вони водночас посприяли розвитку альтернативної логістики (використання дунайських портів), диверсифікації ринків, інтеграцію у європейський ринковий простір (частка країн ЄС у експорті-імпорті України перевищує 50% та продовжує зростати) та цифровізації ЗЕД (впровадження електронної системи декларування «Є-митниця») [2].

Шляхами мінімізації наслідків зазначених вище ризиків для України у подальшому можуть стати:

- розширення міжнародного співробітництва;
- інтеграція до ЄС;
- відбудова та розвиток вітчизняної інфраструктури;
- страхування експорту;
- підтримка суб'єктів малого та середнього бізнесу у сфері ЗЕД;

Отже, геополітичні ризики мають значний вплив на розвиток ЗЕД України, але разом із тим сприяють адаптації української економіки та її інтеграції до європейського простору.

Список використаних джерел:

1. Редзюк Є. В. Провідні геополітичні та геоекономічні ризики для бізнес-діяльності в Україні в умовах війни *Актуальні проблеми міжнародних відносин.* 2024. № 159. С. 138–145.

2. Кравчук Н. Я., Бадюк Х. М. Геополітичні та геоекономічні наслідки сучасних міжнародних конфліктів // *Вісник економіки*. 2023. № 2. С. 25–33.

3. Державна митна служба України. Статистика зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: https://customs.gov.ua (дата звернення: 06.04.2026).

Т. Іщейкін, к.е.н, доцент,
М. Мосієнко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет,
M. Filonenko, BSc (Hons) Cyberpsychology
Atlantic Technological University Donegal, Ireland

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ

Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) – це процес впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у міжнародну торгівлю, що включає автоматизацію процесів, електронний документообіг та аналітику даних.

Серед основних цифрових технології, що використовуються у ЗЕД можна виокремити такі як: електронна комерція, хмарні технології, блокчейн, Big Data (аналітика даних), ШІ (штучний інтелект) , Інтернет речей (IoT). Електронна комерція являє собою купівлю-продаж товарів та послуг з використанням електронних торговельних площадок як от: Rozetka, OlX, Prom.ua, Алло, тощо. Дані онлайн платформи дозволяють клієнтам здійснювати покупки дистанційно, не виходячи з дому чи офісу, заощаджуючи час на поїздки по магазинам у пошуках потрібного товару. Хмарні сховища дають можливість зберігати великі обсяги даних про історію запитів та покупок споживача, а на основі аналітики даних створювати персоніфіковані пропозиції покупки того або іншого продукту. Також набуває широкого використання ШІ (Chat GPT, Claude, Copilot та ін.) для аналізу ринку споживачів, їх смаків та уподобань. Інтернет речей (GPS-трекери та спеціальне навігаційне обладнання) дозволяє у реальному часі відстежувати рух вантажів, їх місцезнаходження та контролювати за процедурою проходження митниці. Прикладом таких програмних застосунків можуть бути додатки «Нова Пошта», «УкрПошта», «Meest Express» та ін. [1].

Перевагами від впровадження цифрових технологій у ЗЕД підприємств можуть стати зниження витрат на логістику та аналіз ринку, можливість контролювати зовнішньоторговельні операції у реальному часі, скорочення паперового документообігу внаслідок використання хмарних сховищ, підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення взаємовідносин із державними установами, постачальниками та

клієнтами [2].

Також використання цифрових інструментів будуть мати позитивний вплив на експортно-імпортні операції: скорочення часу на обробку митних декларацій, автоматична процедура розмитнення, оптимізація логістичних маршрутів, доступ до нових ринків збуту та розвиток малого і середнього підприємництва.

Передумовами ефективного впровадження цифрових технологій у ЗЕД підприємств повинні стати розвинута цифрова інфраструктура (забезпеченість технічними та програмними засобами), дієва підтримка з боку держави (грантова допомога та кредитування),гармонізація законодавства (законодавче регулювання у сфері е-комерції), кібербезпека (захист персональних даних клієнтів).

Основними викликами для українських підприємств у процесі впровадження цифрових технологій у ЗЕД можуть стати високі витрати на програмне забезпечення та технічне обладнання, недостатня цифрова грамотність серед персоналу та кіберзагрози (витік особистих та корпоративних даних) [3].

Значну роль у інтеграції цифрових технологій у ЗЕД буде відігравати держава шляхом створення цифрового середовища (державний портал послуг та мобільний застосунок «Дія»), Е-сервісів(«Е-Митниця») підтримці інновацій та експорту ІТ.

Отже, цифрові технології є одним з ключових чинників розвитку ЗЕД підприємств, що забезпечує їх ефективність, інноваційність, технологічність та конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Список використаних джерел:

1. Кінзерська Н. Роль цифрових технологій у вдосконаленні обліку та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємств торгівлі *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. С.1-7. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-56

2. Лизунова О. М., Лисенко С. М., Придатько Е. М. Впровадження цифрових технологій в обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємства *Економічний простір.* 2024. № 199. С. 71–75.

3. Яцкевич І. В., Красностанова Н. Е. Цифрові технології у підприємницькій діяльності *Економічний вісник НГУ*. 2021. № 1 (73). С. 38–44.

Т. Іщейкін, к.е.н, доцент,
Є. Халява, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет,
D. Davitadze, Business Administration,Third course, Second group
Batumi Shota Rustaveli State University

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗЕД У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

На сьогодні євроінтеграція і входження України до складу Європейського Союзу є стратегічним напрямом розвитку України. Поглиблення економічної співпраці з ЄС відкриває нові можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності України та гармонізації українського законодавства у відповідність з європейськими нормами [1].

Інтеграція України до ЄС створює можливості для виходу на єдиний європейський ринок, зменшення митних бар'єрів (квот та тарифів), що дозволить збільшити обсяги експорту та розширити географію зовнішньої торгівлі. Станом на 2025 рік ЄС залишається основним зовнішньоторговельним партнером України з часткою у експорті понад 50% та у імпорті понад – понад 63% від загальних обсягів, що свідчить про поглиблення партнерства між Україною та ЄС [3].

Також відбуваються і структурні зміни в українському експорті, а саме:

- переорієнтація на продукцію з високою доданою вартістю;
- вдосконалення аграрного сектору (впровадження ШІ та цифрових технологій, використання дронів);
- підвищення конкурентоспроможності продукції та її відповідності європейським стандартам.

Перспективою розвитку ЗЕД України у майбутньому можуть стати зростання інвестицій з ЄС та повоєнна відбудова. На сьогодні частка ЄС у зовнішній фінансовій допомозі складає майже 90% (близько 35,1 млрд. дол. США). Відкриття доступу українським компаніям до європейських фондів (Horizon Europe, COSME, Digital Europe Programme та ін.), дасть можливість українським підприємствам отримати гранти та пільгові кредити для розвитку бізнесу та сприятиме розвитку партнерства між європейським компаніями та українським бізнесом.

Також у майбутньому (2025-2027 рр.) планується модернізація та оновлення транспортної інфраструктури України та її інтеграція до коридорів ЄС, що дозволить спростити митні процедури та покращити товарну логістику. Так УЗ(Укрзалізниця) планує перехід частини залізничних колій на європейський стандарт та введення 11 нових поїздів у експлуатацію, а Укравтодор відновить понад 10 тис. км зруйнованих доріг на суму 4,6 млрд. грн. Це свідчить про стратегічне значення транспортної інфраструктури для забезпечення економічного розвитку та національної безпеки держави.

Останнім часом Україна динамічно розвиває власні цифрові технології. Так на початок 2026 року кількість користувачів мобільним застосунком Дія перевищила позначку у 22 млн. осіб. Перелік державних послуг, які можна отримати у цифровому форматі вже перевищує 100 видів, що демонструє високий рівень цифровізації.

Активно розвивається е-комерція, зокрема торговельні онлайн-площадки ROZETKA, OLX, Prom.ua, тощо. Майбутня інтеграція до європейського цифрового ринку дозволить українськими компаніями отримати доступ до європейських освітніх платформ та приймати участь у міжнародних європейських програмах.

Основними ризиками для зовнішньоекономічної діяльності у процесі інтеграції України до ЄС можуть стати:

- високі європейські стандарти;
- конкуренція з боку європейських виробників;
- значна потреба у зовнішніх інвестиціях для модернізації економіки;
- необхідність адаптації бізнесу до європейських вимог та законодавства [2].

Отже, як бачимо, інтеграція України до ЄС створює значні можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, разом із тим потребує від держави впровадження реформ та необхідних стандартів, а від бізнесу – адаптацію до європейських умов господарювання.

Список використаних джерел:

1. Шнирков О. О. Економічна інтеграція України до ЄС в умовах російсько-української війни. Журнал європейської економіки.2023.URL:https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1637 (дата звернення: 07.04.2026).

2. Кваша О. С., Синякова А. В. Україна та ЄС: проблеми та перспективи

інтеграції в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23, ч. 1. С. 112–117.

3. Державна митна служба України. Статистика зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: https://customs.gov.ua (дата звернення: 06.04.2026).

І.М. Міро, доктор філософії з менеджменту, доцент,
Д.Е. Марухненко, здобувач вищої освіти
НТУ «Дніпровська політехніка»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Цифрова трансформація в міжнародному менеджменті виходить далеко за межі звичайних технічних оновлень, стаючи основою для перегляду підходів до створення прибутку та цінності в умовах цифрової епохи. Дані переконливо демонструють, що рівень цифрового розвитку країни виступає ключовим показником її економічної стабільності та добробуту, перетворюючи цифровізацію на головний інструмент у боротьбі за глобальне лідерство. Спостерігається, як традиційні ієрархічні моделі управління поступаються місцем динамічним цифровим екосистемам, де успіх визначається не кількістю ресурсів, а здатністю швидко впроваджувати інновації.

Партнерство з цифрового розвитку наголошує що, інструменти AI дозволяють обробляти великі масиви даних для прогнозування поведінки споживачів та оптимізації стратегій виходу на нові ринки. Також підкреслено, що мінімізація ризиків стає можливою завдяки AI, який забезпечує високу точність у прийнятті стратегічних рішень навіть в умовах значної волатильності світової економіки [1].

Т. Васильців стверджують що, глобальна адаптивність досягається завдяки технологіям інтелектуального аналізу, що допомагають компаніям підтримувати баланс між глобальною стандартизацією процесів та локальною адаптацією продуктів [2].

М. Паращич зазначає, що ефективність процесів підвищується через автоматизацію, яка дозволяє суттєво знизити трансакційні витрати та пришвидшити обмін даними між віддаленими підрозділами транснаціональних корпорацій [3].

Проте інфраструктурний розвиток та розширення доступу до

високошвидкісного інтернету та хмарних обчислень, створює необхідний фундамент для безперебійної координації міжнародних проєктів [1].

Європейська комісія зазначає цифровий розрив зумовлює те, що успіх автоматизації залежить від рівня цифрової зрілості конкретного регіону, що вимагає від менеджерів диференційованого підходу до технологічного оснащення філій [4]. Вважаємо, що розвиток кадрового потенціалу є перспективним напрямом, де ключове завдання полягає в подоланні цифрового розриву через впровадження систем безперервного навчання та вдосконалення цифрових навичок персоналу.

Культура інновацій та цифрове лідерство передбачають формування такого корпоративного середовища, де сучасні технології органічно інтегруються у внутрішні процеси для стимулювання креативності працівників. [3].

Також Т. Васильців наголошує на те, що стратегічне бачення сучасного міжнародного менеджера має охоплювати не лише механічне впровадження ІТ-рішень, а й глибоке розуміння їхнього впливу на довгострокову конкурентоспроможність організації [4].

Отже, цифрова трансформація в міжнародному менеджменті є не просто технологічним інструментом, а стратегічною основою для забезпечення конкурентоспроможності організацій на глобальному рівні. Застосування штучного інтелекту допомагає підприємствам долати територіальні обмеження та раціонально розподіляти ресурси. Проте вирішальним чинником залишається людський капітал, оскільки цифрове лідерство здатне перетворити технологічні можливості на реальні конкурентні переваги, забезпечуючи сталий розвиток організації в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Digital Development Partnership. Digital Development Partnership 2021 Annual Report. Washington, DC : World Bank Group, 2022. URL: https://is.gd/Pi290w

2. Фактори розвитку цифрової економіки України: ідентифікація та оцінка / Т. Васильців, О. Мульська, О. Левицька, Р. Лупак, Б. Семак, Т. Штець. Наука та інновації. 2022. Т. 18, № 2. С. 44–58.

3. Паращич М. І., Ноджак Л. С. Цифровізація та її роль у діяльності підприємств України. Науковий вісник Львівської політехніки. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Т. 4, № 2. С. 192–200.

4. Digital Economy and Society Index (DESI) 2021 / European Commission. 2021. URL: https://is.gd/UCsCYH

В.І. Панасюк, к.е.н., доцент
Білоцерківський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Зовнішньоекономічні зв'язки виступають важливим інструментом інтеграції національної економіки до світового господарського простору. Технологічні трансформації зумовлюють еволюцію форм і механізмів здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), яка в сучасних умовах адаптується до вимог цифровізації. Провідною складовою ЗЕД залишається міжнародна торгівля, що в умовах цифрової економіки набуває якісно нових характеристик, реалізуючись через електронну комерцію, автоматизовані логістичні рішення та широке використання цифрових платформ.

Процеси цифровізації справляють системний вплив на структурну організацію міжнародної торгівлі, зумовлюючи її якісну трансформацію. Відбувається становлення віртуальних ринків, функціонування яких виходить за межі традиційних територіальних обмежень, а електронна комерція поступово утверджується як домінуючий канал міжнародного обміну товарами та послугами. Паралельно цифровізація детермінує формування нових управлінських підходів у сфері міжнародної торгівлі, що передбачають відмову від паперово-орієнтованих процедур і фрагментованих інформаційних ресурсів на користь інтегрованих цифрових систем, використання аналітичних інструментів у режимі реального часу та розвитку цифрових платформ для взаємодії між суб'єктами світового господарства [1, 2]

Цифрова трансформація впливає на зміну механізмів взаємодії між державою та бізнесом на основі впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що, у свою чергу, модифікує способи реалізації прав і виконання обов'язків суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, застосування смартконтрактів як інструменту реалізації принципу добросовісності забезпечує автоматизоване виконання договірних умов, що унеможливлює неоднозначну поведінку сторін, знижує ймовірність зловживань та підвищує рівень прозорості фінансових транзакцій [3].

Попри наявні труднощі у сфері нормативно-правового забезпечення електронної комерції та функціонування цифрових платформ в Україні, їх еволюція відбувалася під впливом глобальних тенденцій і відповідала основним етапам світового розвитку. Умовно можна виділити декілька основних стадій цього процесу.

Початковий період регулювання датується початком 2000-х років і характеризується формуванням базових правових передумов для здійснення торговельної діяльності в мережі Інтернет. У цей період функціонування онлайн-магазинів відбувалося за відсутності чітко визначеної нормативної бази, що зумовлювало високий рівень правової невизначеності.

Другий період, що завершився у 2020 році, позначився розвитком законодавства у сфері захисту персональних даних, а також запровадженням вимог до суб'єктів електронної торгівлі. Важливим кроком стало прийняття у 2015 році Закону України «Про електронну комерцію» [3], який закріпив понятійний апарат, зокрема визначення електронного правочину. Зростання зацікавленості споживачів в онлайн-торгівлі спричинило суттєве збільшення кількості користувачів цифрових платформ і обсягів інформації, що циркулює в їх межах.

Третій період (до 2023 року) став етапом розвитку нормативного регулювання цифрових платформ та закономірною реакцією на стрімке зростання можливостей щодо обсягів обробки даних, поширення інтелектуальних систем пошуку інформації та технологій хмарного зберігання. Додатковим стимулом для активізації електронної торгівлі стала пандемія COVID-19, яка сприяла переходу до онлайн-продажів і зумовила їх значне зростання.

Четвертий період, що стартував з 2023 року, характеризується інноваційною трансформацією сфери електронної комерції. Він пов'язаний із впровадженням технологій штучного інтелекту, AR, криптоплатежів та мобільної комерції. Водночас відбувається інституційне оновлення, зокрема запуск державних цифрових сервісів для реєстрації суб'єктів електронної торгівлі, а також прийняття нових нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання цифрового контенту та послуг, посилення захисту прав споживачів, включаючи запровадження відповідальності за порушення умов електронних договорів [1, 5]

Наближення підходів в Україні до практики регулювання світової торгівлі провідними країнами світу в умовах цифрової економіки засвідчує поступове формування уніфікованих принципів її розвитку та інституційного забезпечення. У межах цього процесу доцільно виокремити низку основних тенденцій [1].

По-перше, спостерігається посилення інституційного підґрунтя цифрової торгівлі: упродовж останніх років вона набула стратегічної ваги, а механізми її регулювання суттєво зміцнилися завдяки укладенню дво- та багатосторонніх міжнародних угод.

По-друге, удосконалюється нормативно-правове середовище: положення відповідних угод спрямовані на забезпечення прозорості, результативності та збалансованості у сфері електронних трансакцій. При цьому значна увага приділяється захисту прав споживачів, запобіганню надмірному регуляторному тиску, розвитку міжнародного співробітництва та підтримці суб'єктів малого і середнього підприємництва в умовах цифровізації.

По-третє, відбувається поступова лібералізація цифрової торгівлі, що реалізується через зменшення бар'єрів доступу, зокрема шляхом скорочення тарифних і нетарифних обмежень. Це формує передумови для розширення доступу до цифрових ринків і поглиблення міжнародної інтеграції.

По-четверте, актуалізується питання захисту персональних даних і врегулювання транскордонних потоків інформації. Відповідні міжнародні домовленості акцентують на необхідності забезпечення належного рівня охорони персональних даних та інформації, що сприяє виробленню збалансованих підходів до цифрової безпеки та глобальної взаємодії.

Підсумовуючи відмітимо, що цифровізація виступає важливим драйвером трансформаційних процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної торгівлі, забезпечуючи їх інтеграцію до світового економічного простору. Становлення електронної комерції та цифрових платформ в Україні відкриває значний потенціал для економічного зростання, водночас супроводжуючись певними ризиками. За таких умов пріоритетного значення набуває розбудова ефективного та збалансованого нормативно-правового середовища, узгодженого з міжнародними стандартами й орієнтованого на забезпечення прозорості, безпеки та підвищення конкурентоспроможності цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Кахович О.О. Кахович Ю.О. Регулювання ЗЕД в сучасних концепціях міжнародної торгівлі в умовах цифрового державного управління. *Економічний простір.* 2025. № 203. С.110-114. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.110-114

2. Вишневський О.С. Цифрова платформізація стратегічного управління економікою України. *Економіка промисловості*. 2021. № 3(95). С. 5-24. DOI: http://doi.org/10.15407/econindustry2021.03.005.

3. Баришнікова В. В., Панасюк В. І., Залізнюк В. П. Використання смартконтрактів у механізмах публічного управління: економіко-правовий аналіз ефективності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2026. № 28. https://doi.org/10.5281/zenodo.19504650

4. Про електронну комерцію. Закону України від 03.09.2015 № 675-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text

5. Сташенко, Ю., Гавриловський, О. Впровадження цифрової трансформації в торгівлі та особливості обліку. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-20.

Т.О. Чайка, к.е.н.
ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж»
Полтавського державного аграрного університету

ЕКО-ОРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БЕЛІГЕРАТИВНИХ АГРОЛАНДШАФТІВ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ КАПІТАЛІЗАЦІЇ АГРОПІДПРИЄМСТВ

Повномасштабні воєнні дії в Україні спричинили значну деградацію сільськогосподарських земель, що проявляється у фізичному руйнуванні ґрунтового покриву, його ущільненні, забрудненні важкими металами, залишками вибухових речовин і паливно-мастильними матеріалами. У науковому дискурсі такі трансформовані агроекосистеми доцільно розглядати як белігеративні агроландшафти, тобто агроландшафти, що зазнали структурно-функціональних змін унаслідок воєнного впливу [1]. Такі процеси зумовлюють не лише зниження продуктивності, а й суттєве падіння вартості земель як ключового активу аграрних підприємств. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування еко-орієнтованого менеджменту земельних ресурсів, який передбачає інтеграцію екологічних і економічних інструментів управління з метою відновлення природного потенціалу ґрунтів і забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємств.

Еко-орієнтований менеджмент земельних ресурсів, що узгоджується з концепцією sustainable land management, базується на

розумінні ґрунту як багатофункціонального активу, який виконує виробничу, екосистемну й інвестиційну функції. У межах такого підходу деградовані землі інтерпретуються як об'єкт інвестування з потенціалом відновлення їх економічної цінності за умови впровадження ефективних рекультиваційних заходів. Відповідно, витрати на очищення та відновлення ґрунтів трансформуються у стратегічні інвестиції в природний капітал, що створюють передумови для підвищення продуктивності, стабілізації грошових потоків і зниження ризиків господарської діяльності, що узгоджується з підходами до розгляду ресурсів як стратегічних активів у системі екологічного та енергетичного менеджменту [2].

Науково-методичною основою еко-орієнтованого менеджменту виступає інтегрована модель повоєнного відновлення сільськогосподарських земель, що поєднує інженерні, хімічні, біотехнологічні й економічні інструменти в межах єдиного управлінського циклу. Модель передбачає послідовну реалізацію етапів гуманітарного розмінування, технічної підготовки території, екологічної діагностики ґрунтів, механічної рекультивації, хімічної детоксикації, біологічного відновлення та довгострокової фіторемедіації з інтеграцією біоенергетичних технологій. Такий підхід забезпечує не лише відновлення агрофізичних і біохімічних властивостей ґрунту, але й формування економічно життєздатної системи землекористування, заснованої на принципах циркулярної економіки [3].

Ключовим елементом запропонованої моделі є включення біоенергетичного компоненту, який дозволяє здійснювати переробку фітомаси, отриманої в процесі фіторемедіації, з подальшою її енергетичною валоризацією. Це створює додатковий грошовий потік, який може бути спрямований на компенсацію витрат на рекультиваційні заходи. Таким чином, процес відновлення земель переходить від виключно витратної моделі до частково або повністю самоокупної системи, що є принципово важливим для залучення інвестицій у відновлення деградованих територій.

Економічний ефект від інвестицій в очищення та відновлення ґрунтів формується за кількома взаємопов'язаними напрямами. По-перше, відновлення родючості ґрунту забезпечує зростання врожайності сільськогосподарських культур і, відповідно, збільшення доходів підприємства. По-друге, зниження рівня токсичності ґрунтів і стабілізація їх екологічного стану зменшують

виробничі ризики, пов'язані з втратами врожаю, погіршенням якості продукції та потенційними екологічними санкціями. По-третє, використання біоенергетичних технологій дозволяє диверсифікувати джерела доходів і підвищити фінансову стійкість підприємства. По-четверте, відновлення екологічного стану земель сприяє зростанню їх ринкової вартості, що безпосередньо впливає на загальну капіталізацію агропідприємства.

Механізм впливу інвестицій у відновлення ґрунтів на капіталізацію підприємства реалізується через послідовний ланцюг економічних ефектів. Підвищення продуктивності земельних ресурсів забезпечує зростання операційного прибутку та стабілізацію грошових потоків. Одночасно зниження екологічних і виробничих ризиків підвищує інвестиційну привабливість підприємства та зменшує вартість залученого капіталу. У результаті формується позитивна динаміка ключових фінансових показників, що відображається у зростанні вартості активів і ринкової оцінки підприємства в цілому.

Практична апробація запропонованого підходу на прикладі пошкоджених сільськогосподарських земель Снігурівської міської територіальної громади Миколаївської області підтвердила його ефективність. Зокрема, встановлено, що інтеграція біоенергетичного компоненту у систему рекультивації дозволяє генерувати стабільний грошовий потік, який частково компенсує витрати на інженерні та агрохімічні заходи. Це створює передумови для формування фінансово стійких моделей відновлення земель, що можуть бути масштабовані на інші регіони, які зазнали впливу бойових дій.

Отже, еко-орієнтований менеджмент земельних ресурсів виступає важливим інструментом трансформації деградованих агроландшафтів у продуктивні й економічно ефективні системи землекористування. Інвестиції в очищення та відновлення ґрунтів слід розглядати як стратегічний чинник зростання капіталізації агропідприємств, що забезпечує не лише відновлення їх виробничого потенціалу, але й формування довгострокових конкурентних переваг в умовах повоєнної трансформації аграрного сектору.

Список використаних джерел:

1. Чайка Т. О., Короткова І. В. Напрями та технології відтворення родючості ґрунтів в Україні в післявоєнний період. *Агробіологія*. 2023. № 1. С. 142–156. https://doi.org/10.33245/2310–9270–2023–179–1–142–156.

2. Чайка Т. О. Синергія екологічного й енергетичного менеджменту у зниженні екологічних ризиків та покращенні операційної діяльності підприємств в умовах нестабільності повоєнного періоду. *Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження* : ІІ Міжнар. наук.-практ. конф., 21 травня 2025 р. Херсон-Кропивницький : ХДАЕУ, 2025. С. 76–80.

3. Чайка Т. О. Циркулярна модель «Soil-to-Energy» як інструмент сталого відновлення деградованих земель у повоєнний період. *Управління та раціональне використання земельних ресурсів в територіальних громадах у повоєнний період* : ІХ Всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 5 березня 2026 р. Кропивницький : ХДАЕУ, 2026. С. 284–288.

А.В. Гаврілін, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Оптимізація витрат є ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності. Сучасне функціонування аграрного сектору відбувається під впливом інфляційних процесів, коливань цін на ресурси та порушення логістичних ланцюгів, що суттєво ускладнює господарську діяльність. У таких умовах ефективне управління витратами дозволяє не лише зберігати рентабельність, але й підвищувати конкурентоспроможність підприємств. Відповідно до аналітичних матеріалів Міністерства аграрної політики та продовольства України, раціональне використання ресурсів виступає одним із ключових інструментів забезпечення стабільності аграрного виробництва [1].

Структура витрат аграрних підприємств характеризується значною питомою вагою змінних витрат, зокрема витрат на паливо, насіння, добрива та засоби захисту рослин. Ці витрати є найбільш чутливими до макроекономічних змін, включаючи інфляцію та коливання світових цін, що ускладнює процес планування і прогнозування фінансових результатів. Дослідження підтверджують, що саме змінні витрати формують основний вплив на собівартість продукції в аграрному секторі [1].

Логістичні витрати набувають особливої ваги у формуванні собівартості аграрної продукції в умовах нестабільної економіки та

порушення традиційних каналів постачання. Зростання вартості транспортування, обмеження доступу до експортної інфраструктури та необхідність пошуку альтернативних маршрутів істотно впливають на фінансові результати підприємств. Ефективне управління логістикою стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу [2].

Кооперація аграрних підприємств є важливим інструментом зниження витрат і підвищення ефективності господарської діяльності. Об'єднання виробників у кооперативи дозволяє досягти ефекту масштабу, оптимізувати витрати на закупівлю ресурсів, використання техніки та організацію збуту продукції. Крім того, кооперація сприяє покращенню доступу до фінансових ресурсів і ринків. Розвиток кооперативного руху є важливою умовою сталого розвитку аграрного сектору, особливо для малих і середніх виробників [3].

Ефективне бюджетування та контроль витрат відіграють ключову роль у системі управління аграрним підприємством. Планування витрат, їх постійний моніторинг і аналіз відхилень дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання інструментів управлінського обліку сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків і забезпечує більш ефективне використання ресурсів [2].

Управління ризиками є невід'ємною складовою процесу оптимізації витрат в умовах нестабільної економіки. Ідентифікація потенційних загроз, їх оцінка та розробка заходів щодо мінімізації дозволяють знизити ймовірність фінансових втрат і забезпечити стабільність діяльності підприємства. Впровадження систем управління ризиками сприяє більш ефективному використанню ресурсів і підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Управління ризиками є ключовим елементом сучасного аграрного менеджменту [2].

Оптимізація витрат повинна здійснюватися з урахуванням необхідності збереження якості продукції, оскільки її зниження може призвести до втрати конкурентних позицій на ринку. Відповідно до концепції конкурентних переваг, розробленої М. Портером, ефективне функціонування підприємства можливе лише за умови поєднання мінімізації витрат із забезпеченням високого рівня якості продукції. У звітах OECD також підкреслюється, що

підвищення продуктивності має супроводжуватися дотриманням стандартів якості, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність аграрних підприємств [4].

Рис. 1. Механізми оптимізації витрат аграрних підприємств в умовах нестабільної економіки

З наведених вище факторів виникає що ефективне управління витратами є одним із ключових факторів забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрного сектору. В сучасних умовах, які характеризуються інфляційними коливаннями, порушенням логістичних ланцюгів та зростанням вартості ресурсів, підприємства змушені переходити до більш гнучких і адаптивних моделей управління.

Значну частку у структурі витрат становлять змінні витрати, зокрема витрати на паливо, добрива та засоби захисту рослин, які найбільш чутливо реагують на зовнішні економічні фактори. Це обумовлює необхідність впровадження системного підходу до контролю та планування витрат, що дозволяє зменшити їх негативний вплив на собівартість продукції.

Важливу роль у підвищенні ефективності аграрного виробництва відіграє впровадження інноваційних технологій, зокрема точного землеробства, цифрових систем управління та

автоматизації виробничих процесів. Використання таких інструментів сприяє раціональному використанню ресурсів, зниженню втрат та підвищенню продуктивності.

Значний вплив на структуру витрат мають логістичні фактори, особливо в умовах порушених ланцюгів постачання. У зв'язку з цим оптимізація логістики та пошук альтернативних каналів збуту є важливою складовою зниження загальних витрат підприємства.

Також підтверджено, що кооперація аграрних виробників, диверсифікація діяльності та впровадження ефективних систем бюджетування і контролю витрат дозволяють зменшити фінансові ризики та підвищити стійкість підприємств до зовнішніх шоків. Управління ризиками при цьому виступає невід'ємною складовою загальної системи економічного управління.

Загалом, оптимізація витрат в аграрному секторі не повинна зводитися до простого скорочення витрат, а має передбачати комплексний підхід, який поєднує інновації, стратегічне планування, цифровізацію та збереження якості продукції. Саме така модель управління забезпечує довгострокову ефективність та стійкий розвиток аграрних підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичний звіт аграрного сектору України. Київ, 2023.

2. Шульський, М., & Смолинець, І. (2021). Управління виробництвом аграрної продукції: стан і тенденції розвитку. Економіка та суспільство, (26). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-30

3. Куцик П., Семів С., Куцик В., Полякова Ю., Шевчик Б.

Стан, проблеми та пріоритети розвитку аграрної кооперації в Україні в контексті викликів сучасності // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 1(48). С. 282–297. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3956.

4. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

Д.В. Озадовський, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕГУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Аграрний сектор України є стратегічно важливою складовою національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку, формує значну частку експорту та відіграє ключову роль у розвитку сільських територій. В умовах євроінтеграції особливої актуальності набуває питання адаптації системи державного регулювання аграрного сектору до стандартів Європейського Союзу [1].

Сучасні виклики, зокрема військові дії, логістичні обмеження та нестабільність зовнішніх ринків, підсилюють необхідність ефективного використання економічних інструментів державної підтримки [2]. Це обумовлює потребу в удосконаленні підходів до регулювання аграрного виробництва з урахуванням принципів сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Державна підтримка аграрного сектору є сукупністю економічних, правових та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку сільського господарства, підвищення ефективності виробництва та підтримку доходів аграрних виробників. Основними цілями державної підтримки є: забезпечення продовольчої безпеки, стабілізація доходів сільськогосподарських виробників, стимулювання інвестицій та інновацій, розвиток сільських територій, підвищення конкурентоспроможності продукції.

Система державного регулювання аграрного сектору включає комплекс економічних інструментів, серед яких ключовими є:

бюджетні дотації та субсидії, спрямовані на підтримку виробників;

податкові пільги, що знижують фіскальне навантаження;

кредитно-фінансові механізми, включаючи пільгове кредитування;

цінове регулювання, що забезпечує стабільність ринку;

державні інтервенції та формування продовольчих резервів;

страхування сільськогосподарських ризиків.

Водночас ефективність цих інструментів залежить від їхньої прозорості, адресності та відповідності ринковим умовам [1].

В Україні система державної підтримки аграрного сектору характеризується: нерівномірністю розподілу ресурсів; орієнтацією на великі агрохолдинги; недостатньою підтримкою малих і середніх виробників; обмеженою ефективністю використання бюджетних коштів.

Крім того, значною проблемою залишається нестабільність державної політики та часта зміна механізмів підтримки.

В умовах повномасштабної війни система державної підтримки аграрного сектору України зазнала суттєвої трансформації як за обсягами фінансування, так і за структурою інструментів. Так, у довоєнний період обсяг бюджетної підтримки становив близько 4,5–4,6 млрд грн на рік, тоді як у 2022–2023 роках відбулося зміщення акцентів із прямих дотацій на механізми кредитування та грантову підтримку. Зокрема, у межах програми «5–7–9» аграрії отримали понад 90 млрд грн кредитних ресурсів, а на розвиток садівництва і тепличного господарства було спрямовано близько 1,3 млрд грн [3; 4].

У 2024 році обсяг державної підтримки аграрного сектору становив близько 4,9 млрд грн, а загалом у 2024 році та першій половині 2025 року – понад 5,2 млрд грн, включаючи кошти міжнародних програм, зокрема Ukraine Facility та проєктів Світового банку. Водночас у структурі підтримки домінують дотації на гектар та тваринництво (понад 4,7 млрд грн у 2025 році), а також інвестиційні гранти (1,37 млрд грн) [3; 4].

Разом із тим ефективність системи державної підтримки залишається обмеженою, оскільки лише близько 29% аграріїв фактично отримали доступ до відповідних програм. Це свідчить про наявність інституційних бар'єрів та недостатню адресність механізмів державного регулювання.

Євроінтеграція передбачає адаптацію аграрної політики України до принципів Спільної аграрної політики (САР) ЄС, яка базується на: підтримці доходів фермерів, розвитку сільських територій, екологізації виробництва, прозорості та адресності підтримки. У країнах ЄС значна увага приділяється «зеленим» платежам, цифровізації аграрного сектору та підтримці малих фермерських господарств.

З урахуванням євроінтеграційних процесів доцільно:

переорієнтувати підтримку на малі та середні господарства; підвищити прозорість розподілу бюджетних коштів; впроваджувати екологічні стандарти виробництва; розвивати агрострахування; стимулювати інновації та цифровізацію; гармонізувати законодавство з нормами ЄС.

Таким чином, система державної підтримки аграрного сектору України потребує суттєвої трансформації в умовах євроінтеграції. Незважаючи на наявність широкого спектру економічних інструментів регулювання, їх ефективність залишається недостатньою через структурні та інституційні проблеми.

Подальший розвиток аграрного сектору має базуватися на впровадженні європейських підходів до державної підтримки, що передбачають підвищення її адресності, прозорості та орієнтацію на сталий розвиток. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій України на міжнародних ринках та забезпеченню довгострокової стабільності аграрного виробництва.

Список використаних джерел:

1. Nehrey, M., Klymenko, N., Kravchenko, V., & Komar, M. (2025). Ukrainian agriculture during the full-scale Russian-Ukrainian war: consequences, policy responses and recovery strategies. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, *11*(2), 148–182. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.02.06

2. Національний інститут стратегічних досліджень. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. Режим доступу: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya (дата звернення 22.03.2026)

3. Верховна Рада України. Державна підтримка аграрного сектору у 2025 році: офіційні дані Комітету з питань аграрної та земельної політики. – Режим доступу: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/269693.html (дата звернення 20.03.2026)

4. Міністерство економіки України. Підтримка агросектору у 2025 році: державні програми охопили десятки тисяч сільгоспвиробників. Режим доступу: https://me.gov.ua/News/Detail/bfb717db-0ed5-4cfc-9084-6dbebf568fd3?lang=uk-UA&title=PidtrimkaAgrosektoruU2025

С. Ши, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
*Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця*

РОЛЬ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Ефективна політика промислових підприємств щодо впровадження екологічних інновацій вимагає системного розвитку компетенцій персоналу, адже інвестування в навчання працівників, спрямоване на підвищення екологічної обізнаності та навичок роботи з новими технологіями, сприяє формуванню культури сталого розвитку та підвищення ефективності впровадження інновацій.

Дослідження OECD [1] показало, що перехід до зеленої економіки супроводжується змінами в структурі зайнятості та потребами в навичках працівників. У зв'язку з цим, підприємства повинні забезпечити відповідне навчання та перепідготовку персоналу для адаптації до нових технологій та процесів. Зокрема, важливо розвивати так звані «зелені навички», що передбачають екологічну обізнаність, розуміння принципів сталого розвитку та здатність працювати з екологічно чистими технологіями [2]. Отже, погоджуємось, що це сприятиме не лише підвищенню ефективності впровадження інновацій, а й формуванню корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток.

Уряди та промислові підприємства в різних країнах активно інвестують у розвиток екологічних компетентностей працівників. На підприємствах автомобільної промисловості США та Європи реалізуються програми перепідготовки персоналу для роботи з електромобілями та автоматизованими системами. Зокрема, в США інвестовано $23,6 млн. дол. у програму Battery Workforce Challenge, а в Європі створено European Battery Academy з метою підготовки 800 тис. працівників до кінця 2025 року. Провідні автовиробники, зокрема Jaguar, Land Rover, BMW та Peugeot, впроваджують масштабні програми навчання для розвитку нових компетенцій у своїх працівників [3].

На нашу думку для ефективного впровадження екологічних інновацій промисловим підпиємствам необхідно:

інтегрувати навчальні програми з екологічної обізнаності та сталого розвитку у внутрішні системи підвищення кваліфікації;

співпрацювати з освітніми установами та урядовими організаціями для розробки спеціалізованих програм навчання;

забезпечити доступ працівників до сучасних навчальних ресурсів та технологій;

створити стимули для працівників до участі в програмах навчання та розвитку.

Необхідність розвитку екологічних компетенцій персоналу при формуванні ефективної політики промислових підприємств щодо впровадження екологічних інновацій, на нашу думку беззаперечна, адже інвестування в навчання працівників сприяє формуванню культури сталого розвитку, підвищує ефективність впровадження інновацій та забезпечує конкурентоспроможність підприємства в умовах переходу до зеленої економіки.

Впровадження екологічних інновацій в діяльність промислових підприємств вимагає активної співпраці з різними зацікавленими сторонами, включаючи самі підприємства, урядові органи, наукові установи, громадські організації, тощо. Це забезпечує обмін знаннями, сприяє розробці спільних стратегій і забезпечує відповідність нормативним вимогам.

Співпраця між підприємствами та іншими зацікавленими сторонами, відома серед науковців як модель «потрійної спіралі». Ця концептуальна рамка, описує взаємодію між трьома ключовими інституціями: університетами, промисловістю та урядом. Модель була запропонована H. Etzkowitz та L. Leydesdorff в 1990-х роках і з того часу стала основою для багатьох досліджень та практичних ініціатив у сфері інноваційної політики (рис. 1.9) [4; 5; 6]. Модель «потрійної спіралі» підкреслює важливість не лише двосторонніх взаємодій між цими інституціями [7], але й тристороннього співробітництва, що створює нові форми організацій, зокрема наукові парки, інкубатори, спільні дослідницькі центри, тощо. Ці гібридні структури сприяють ефективному перенесенню знань і технологій від академічної сфери до промисловості, підтримуючи інноваційний розвиток.

Хоча модель «потрійної спіралі» отримала широке визнання, вона також піддається критиці за можливу надмірну спрощеність та недостатнє врахування інших важливих акторів, таких як громадянське суспільство та медіа. У відповідь на це модель

еволюціонувала в більш комплексну модель «четверну», що додає до традиційної трійки четвертий елемент - громадянське суспільство, яке включає медіа, культуру, мистецтво та громадські організації (рис. 1.10) [8].

Модель «п'ятірної спіралі» розширює попередню, додаючи п'ятий елемент - природне середовище (рис. 1). Це дозволяє враховувати екологічні аспекти в інноваційних процесах, сприяючи розвитку сталих технологій та рішень, що відповідають викликам зміни клімату та деградації навколишнього середовища. У науковій літературі беззупинно зростає інтерес до застосування моделі п’ятірної спіралі. Зокрема в дослідженні E. G. Carayannis та D. F. J. Campbell [9] акцентує на тому, що така модель релевантна для трансформації промислових секторів у країнах Європейського Союзу, де зелені перетворення стали стратегічним пріоритетом у межах реалізації Європейського зеленого курсу. Вчені підкреслюють, що успішність упровадження екологічних інновацій залежить не лише від технологічного прогресу, а й від здатності формувати інклюзивну інноваційну політику, у якій усі залучені сторони відіграють активну роль.

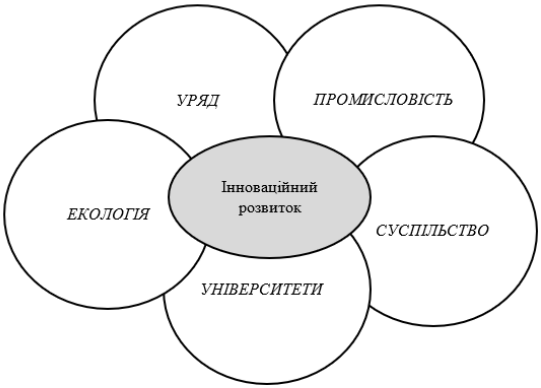

Рис. 1. Модель «п’ятірної спіралі» [9]

Таким чином, в контексті формування ефективної політики промислового підприємства щодо впровадження екологічних інновацій найбільш доцільною є модель п’ятірної спіралі, яка передбачає розширену взаємодію між п’ятьма ключовими компонентами, та на відміну від потріної та четрерної, забезпечує системне бачення інноваційної діяльності в умовах екологічних

викликів та трансформації економіки в напрямі сталого розвитку. Проаналізував аспекти співпраці між зацікавленими сторонами, ми прийшли до висновку, що вона виступає невід'ємною складовою ефективної політики промислових підприємств щодо впровадження екологічних інновацій. Вищевикладене свіччить, що вона сприяє обміну знаннями, забезпечує відповідність нормативним вимогам та створює умови для сталого розвитку. Промислові підприємства, які активно залучаються до такої співпраці, мають вищі шанси на успішну реалізацію екологічних ініціатив та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел:

1. Assessing and Anticipating Skills for the Green Transition: Unlocking Talent for a Sustainable Future, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris, OECD, 2023, 118 p. DOI: https://doi.org/10.1787/28fa0bb5-en
2. Promoting Green and Digital Innovation: The Role of Upskilling and Reskilling in Higher Education. OECD Publishing, Paris. OECD. 2024. 57 p. DOI: https://doi.org/10.1787/feb029df-en
3. Mehta A. Auto sector scrambles to retool workforce for electric and automated future. Reuters. 2024. URL: https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/auto-sector-scrambles-retool-workforce-electric-automated-future-2024-11-19/
4. Leydesdorff L., Etzkowitz, H. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 2002. 29(2), pp. 109–123
5. Leydesdorff L. Triple Helix of University-Industry-Government Relations. In: Carayannis, E.G. (eds) Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship. Springer, New York, NY. 2013. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_452
6. Leydesdorff L., Meyer M. The Triple Helix of university-industry-government relations. Scientometrics. 2003. Vol. 58, p. 191–203 DOI: https://doi.org/10.1023/A:1026276308287
7. Leydesdorff L., Ivanova I. “Open innovation” and “triple helix” models of innovation: can synergy in innovation systems be measured?. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2016. Vol. 2, Is. 3, pp. 1-12, DOI: https://doi.org/10.1186/s40852-016-0039-7
8. Roman M., Fellnhofer K. Facilitating the participation of civil society in regional planning: Implementing quadruple helix model in Finnish regions. Land Use Policy, 2022. Vol. 112. 105864. DOI: https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105864
9. Carayannis E. G., Campbell D. F. J. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2012. Vol. 1(2). DOI: https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2

Є.Є. Чеховська, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізаційні процеси та стрімкий розвиток цифрових технологій формують нову парадигму функціонування міжнародного бізнесу. Тому цифрова трансформація стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств на світових ринках. Вона розглядається як комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності компанії, що фактично змушує змінювати традиційні бізнес-моделі та створювати нову цінність для споживачів [1]. І охоплює не лише технологічні зміни, але й організаційні, стратегічні та культурні аспекти розвитку підприємств у міжнародному середовищі [2].

Важливу роль у цифровій трансформації міжнародного бізнесу відіграють такі технології, як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), хмарні обчислення, Інтернет речей (IoT) та блокчейн. Вони забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємств, оптимізацію логістичних процесів і покращення взаємодії з клієнтами [1; 2]. Цифрові технології також значно прискорюють процес інтернаціоналізації бізнесу та підвищують інноваційний потенціал компаній [3].

Цифровізація суттєво впливає на бізнес-процеси та управління підприємствами. Вона сприяє автоматизації операцій, розвитку електронної комерції та поширенню гнучких моделей управління [2]. Такі моделі управління передбачають використання адаптивних підходів до організації діяльності підприємства, що забезпечують швидке реагування на зміни ринкового середовища, оптимізацію управлінських рішень та підвищення ефективності командної взаємодії. Разом з тим дедалі більшого значення набувають платформенні бізнес-моделі. Вони базуються на створенні цифрових платформ, які об’єднують виробників, споживачів і партнерів у єдиному інформаційному просторі, сприяючи розширенню ринків збуту, зниженню трансакційних витрат та формуванню нових джерел доходу [4].

Проте цифрова трансформація створює й низку викликів для

міжнародного бізнесу. Серед основних – кібербезпека, захист даних, високі витрати на впровадження технологій та необхідність підвищення цифрової компетенції персоналу [5].

Крім того, міжнародні методики оцінювання цифрової трансформації, зокрема OECD та World Bank Digital Adoption Index, підкреслюють проблему часових лагів у зборі даних, нестачу єдиних інтегральних показників та нерівномірність цифрового розвитку між країнами, що ускладнює об'єктивне оцінювання рівня цифровізації, а отже й прийняття ефективних управлінських рішень на міжнародному рівні [6, с. 22-23].

Досвід міжнародних організацій та провідних економік світу підтверджує важливу роль державної й інституційної підтримки у стимулюванні цифрової трансформації бізнесу. Так OECD розглядає цифровізацію як стратегічний напрям економічного розвитку, зосереджуючись на оцінюванні її рівня та формуванні ефективної цифрової політики. У країнах Європейського Союзу рівень цифрового розвитку оцінюється за індексом DESI, який охоплює цифрову інфраструктуру, людський капітал, інтеграцію технологій у бізнес і розвиток електронних послуг. Завдяки такому підходу впроваджуються цифрові рішення та посилюється конкурентоспроможність компаній на світових ринках [6, с. 22-24].

Отже, цифрова трансформація невід'ємною у розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. І попри деякі виклики, вона забезпечує ефективну діяльність підприємств, сприяє формуванню конкурентних переваг та відкриває нові можливості для розвитку на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Björn Schmeisser, Tina Saebi, Andreas P.J. Schotter, Paul Gooderham. The digital transformation of international business: A conceptualization, multidisciplinary review, and research agenda. *Journal of World Business,* Vol. 61, Issue 1, 2026. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2025.101695

2. Strange R., Chen L., Fleury M.T.L. Digital Transformation and International Strategies. *Journal of International Management.* 2022. С. 100968. https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100968

3. Jiang Y., Wang X. Digital Transformation, Innovation Capability and Speed of Internationalization. *Finance Research Letters.* 2024. С. 105448. https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105448

4. Huxing Li, Cen Cai, Ji Ge, Jingyi Guo. Board internationalization, market competition, and corporate digital transformation. *International Review of Economics & Finance.* Vol. 96, Part A. 2024. 103546. https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103546.

5. Саїд С., Алтамімі С.А., Алкайял НА., Альшехрі Е., Алаббад Д.А. Цифрова трансформація та виклики кібербезпеки для стійкості бізнесу: проблеми та

рекомендації. *Sensors.* 2023. 23(15): 6666. https://doi.org/10.3390/s23156666
6. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем.* 2023. 5 (1), 18-25. https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3

І.Т. Чечель, Ю.Є. Поплавський, А.В. Матяшенко, здобувачі вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції та зростання екологічних і соціальних викликів особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку підприємств. Ефективне функціонування операційної системи підприємства визначає його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси, забезпечувати високу якість продукції та послуг, а також формувати довгострокові конкурентні переваги. У зв'язку з цим управління операційною системою повинно ґрунтуватися не лише на економічній ефективності, але й враховувати екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства.

Операційний менеджмент виконує системоутворюючу функцію в реалізації стратегічного управління підприємством, а також автори розглядають операційний менеджмент як інтегровану багаторівневу систему, що забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів у конкретні дії, процеси та управлінські рішення [1, с.39].

Глобальні орієнтири сталого розвитку вимагають від сучасного бізнесу переосмислення своєї ролі у суспільстві та екологічній системі. Проте ступінь інтеграції цих цілей у діяльність підприємств є неоднаковим і залежить від масштабу організації, її ресурсів та філософії менеджменту. Для чіткого розуміння існуючих підходів до впровадження екологічних та соціальних стандартів доцільно виділити конкретні моделі поведінки суб'єктів господарювання, які детально систематизовано в табл. 1.

Вищенаведена класифікація типів сталого розвитку

підприємства дає змогу визначити характер і рівень участі суб'єктів господарювання у досягненні глобальних цілей сталого розвитку.

Таблиця 1

Типи сталого розвитку підприємства за ознакою їх участі в досягненні глобальних цілей сталого розвитку

Тип сталого розвитку підприємства	Характеристика типів сталого розвитку підприємства
Драйвер	Підприємства цього типу є лідерами сталого розвитку, які самостійно формують інноваційні стратегічні цілі та інвестують значні ресурси в еко-соціальні проєкти. Задаючи високі стандарти відповідального бізнесу для партнерів і споживачів, вони створюють системні зміни в галузі та забезпечують собі довгострокові конкурентні переваги
Саппортер	Такі підприємства не є головними ініціаторами, але активно підтримують чужі еко-соціальні проєкти та виконують встановлені стандарти відповідальності. Вони адаптують власні бізнес-процеси під стратегії лідерів або державні програми, надаючи їм ресурсну та організаційну допомогу. Такий підхід дозволяє їм суттєво сприяти масштабному поширенню практик сталого розвитку
Інтегратор	Підприємства які забезпечують чітку координацію економічних, екологічних та соціальних аспектів, інтегруючи принципи сталого розвитку в усі управлінські рішення. Об'єднуючи інтереси стейкхолдерів у єдину систему, вони формують партнерські мережі для реалізації комплексних проєктів. Взаємоузгодження стратегічних і операційних цілей дозволяє їм досягати потужного синергетичного ефекту на всіх рівнях

Джерело: узагальнено авторами на основі [2, с. 187-188]

Отже, управління операційною системою підприємства на засадах сталого розвитку є ключовою передумовою забезпечення його довгострокової ефективності в мінливому BANI-світі. Інтеграція економічних, екологічних і соціальних аспектів у процес прийняття операційних рішень дає змогу не лише оптимізувати використання ресурсів і підвищити якість продукції та послуг, а й створити стійкі конкурентні переваги. Залежно від рівня залученості до реалізації принципів сталого розвитку підприємство може виступати як драйвер, саппортер або інтегратор, виконуючи відповідно роль ініціатора змін, підтримки існуючих ініціатив або

координатора інтересів стейкхолдерів.

Список використаних джерел:

1. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 15. С. 33–40. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.33. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7121/7238 (дата звернення: 11.03.2026).

2. Пашкевич М. С., Лі Гуаньнань. Теоретичне обґрунтування моделей участі підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. *Бізнес Інформ.* 2021. № 12. С. 184–190. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-12-184-190. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-184_190.pdf (дата звернення: 11.03.2026).

СЕКЦІЯ 6
УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ, БЕЗПЕКОЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

M. Ruprich, PhD, professor, MBA
Katowice Business University, Poland,
O. Trokhymets, Dr.Sc., professor
Katowice Business University, Poland
V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

THE IMPACT OF CONSUMER BEHAVIOR ANALYSIS ON MARKETING PERSONALIZATION IN THE DIGITAL ECONOMY

The rapid development of digital technologies and the ongoing process of globalization have significantly transformed contemporary markets. In this context, the role of data in managerial decision-making processes has become increasingly important, particularly in the field of marketing. Consumer behavior analysis constitutes the foundation of marketing personalization, enabling firms to tailor their offerings to individual customer needs.

The literature emphasizes that marketing personalization has become a central component of modern marketing strategies [1]. Despite its widespread adoption, questions remain regarding the actual impact of consumer behavior analysis on the effectiveness of personalization and its role in building competitive advantage.

The aim of this paper is to identify and evaluate the impact of consumer behavior analysis on the effectiveness of marketing personalization in the digital economy, with particular emphasis on its role in enhancing firms' competitive advantage.

Modern consumers operate within a digital environment where purchasing decisions are shaped by user experience, online recommendations, and personalized marketing content. Advances in technology and data analytics enable a deeper identification of behavioral patterns and consumer preferences [1].

Data analysis, including social media activity and purchase history, allows for precise customer segmentation and the prediction of future purchasing decisions. In practice, these solutions are widely applied in

the e-commerce sector. As a result, data-driven tools have become a critical component of managerial decision-making.

Consequently, consumer behavior analysis is no longer merely descriptive but has evolved into a predictive tool that supports strategic decision-making within firms.

Marketing personalization is based on the use of data and analytical technologies to tailor communication and offerings to individual consumers. Empirical research indicates that personalization significantly enhances marketing effectiveness and user engagement [2].

From a managerial perspective, personalization performs a strategic function by supporting customer relationship building and maximizing customer lifetime value. Conversely, the lack of behavioral data utilization reduces communication effectiveness and weakens a firm's competitive position.

This suggests that marketing personalization is not merely an operational tool but a key element of competitive strategy in the digital economy.

Behavioral profiling constitutes a core mechanism of marketing personalization, relying on the analysis of user activity data to predict future consumer behavior. This process is increasingly supported by artificial intelligence technologies, which enable the automation and optimization of marketing activities [3].

Recommendation systems, widely used in e-commerce and digital platforms, allow for precise alignment of offerings with individual user preferences. However, the development of behavioral profiling also raises significant concerns regarding data protection and consumer privacy.

Legal frameworks, such as the General Data Protection Regulation (GDPR), require transparent and responsible data management. As a result, a structural tension emerges between marketing effectiveness and privacy protection, representing a key challenge for contemporary digital marketing and an important direction for future research.

In the global digital economy, marketing personalization has become a key driver of competitive advantage. Firms that effectively utilize consumer behavior analysis are better equipped to tailor their offerings and compete in dynamic markets.

Research indicates that the use of advanced analytical tools leads to improved marketing performance and stronger customer relationships [4]. Personalization also contributes to increased customer loyalty and long-term value creation.

The analysis demonstrates that behavioral data utilization is a critical determinant of marketing effectiveness and firms' adaptability in the global digital environment.

The conducted analysis confirms that consumer behavior is a key determinant of marketing personalization effectiveness in the digital economy. The use of behavioral data enables firms not only to better tailor their offerings but also to optimize decision-making processes and enhance overall marketing performance.

At the same time, the development of marketing personalization highlights the growing importance of data protection and the need to balance marketing effectiveness with consumer privacy.

Future research should focus on examining the mechanisms linking behavioral data utilization with long-term customer value and the sustainability of competitive advantage.

References:

1. Grewal D., Hulland J., Kopalle P. K., Karahanna E. The future of technology and marketing // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-019-00711-4
2. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience // *Journal of Marketing*. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420
3. Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9
4. Davenport T. H. et al. How artificial intelligence will change marketing // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0

М.В. Бойченко, д.е.н., професор,
О.Є. Кожельцев, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ: РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ТА АДАПТИВНИЙ ПІДХОДИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою, геополітичною турбулентністю, стрімкою цифровізацією та ускладненням ланцюгів створення вартості. У цих умовах забезпечення економічної безпеки підприємств (ЕБП) перестає бути суто охоронною або комплаєнс-функцією та

трансформується в інтегрований стратегічний ресурс, що гарантує фінансову стійкість, операційну безперервність та довгострокову конкурентоспроможність [1].

Узагальнення підходів до цілей та принципів управління економічною безпекою дозволяє виокремити системність, адаптивність, безперервність та інформаційну чутливість як фундаментальні засади функціонування будь-якої системи ЕБП [1]. Авторське визначення мети управління ЕБП формулюється як створення динамічного механізму ідентифікації, нейтралізації та превенції загроз, що забезпечує збереження капіталу, стійкість бізнес-процесів та реалізацію стратегічного потенціалу підприємства. Ключовим інструментом реалізації цієї мети стає ризик-орієнтований підхід. Порівняння класичного ризик-менеджменту та управління ЕБП демонструє їхню комплементарність: якщо ризик-менеджмент фокусується на ймовірнісно-наслідковому аналізі окремих загроз, то ЕБП інтегрує їх у єдину архітектуру захисту активів, фінансових потоків, інтелектуальної власності та репутації. Ідентифікація та мінімізація ризиків економічної безпеки мають базуватися на сучасних аналітичних методах (сценарне моделювання, стрес-тестування, предиктивна аналітика), що дозволяє трансформувати реактивне реагування на проактивне управління стійкістю та знизити ймовірність каскадних збоїв у критичних бізнес-процесах [2].

Стратегічне управління економічною безпекою нерозривно пов’язане із загальними цілями розвитку підприємства. Систематизація внутрішніх та зовнішніх загроз формує «стратегічні імперативи» ЕБП: диверсифікацію ринків та постачальників, інноваційну трансформацію, фінансову стійкість, цифрову безпеку та соціальну відповідальність. Умови високої невизначеності вимагають переходу від статичних планів безпеки до методу адаптивного управління ЕБП, який поєднує класичні інструменти контролю з технологіями big data, штучного інтелекту та предиктивними моделями для проактивного виявлення аномалій у фінансових і операційних потоках. Така інтеграція дозволяє реалізувати концепцію «зон безпеки» бізнес-процесів, де типи стратегій (виживання, стабілізація, зростання, сталий розвиток) динамічно прив’язуються до поточного рівня загроз, ресурсного потенціалу та зовнішнього контексту. Адаптивність системи безпеки забезпечується через регулярний перегляд KPI,

впровадження agile-принципів у процеси комплаєнсу та створення крос-функціональних команд швидкого реагування [3].

Ефективність системи економічної безпеки неможлива без об'єктивного вимірювання. Систематизація підходів і методів оцінки ЕБП (функціональний, фінансовий, системний) виявляє критичну проблему фрагментарності існуючих методик, що обґрунтовує потребу уніфікованої, адаптивної моделі оцінювання. Запропонований інструментарій має включати експертні оцінки, інтегральне моделювання, матриці ризиків та зважені індикатори, калібровані під виклики цифровізації, глобалізації та геополітичних ризиків. Особливу актуальність набуває формування політики економічної безпеки в політично нестабільних умовах. У режимі санкцій, торгових конфліктів та геополітичних шоків підприємства мають впроваджувати сценарне планування, розвивати інститут «political intelligence», створювати резервні ланцюги поставок та інтегрувати макроекономічні індикатори в оперативні контури управління. Така політика має бути гнучкою, передбачати механізми швидкої переорієнтації фінансових потоків та забезпечувати прозорість комунікації з регуляторами й інвесторами [4].

Забезпечення економічної безпеки підприємств є комплексним, безперервним процесом, що вимагає поєднання ризик-орієнтованого мислення, стратегічної гнучкості та технологічної оснащеності. Ключовими напрямами розвитку мають стати: уніфікація методів оцінювання ЕБП, глибока інтеграція ШІ та предиктивної аналітики в контури безпеки, формування адаптивних стратегій реагування на геополітичні шоки та трансформація культури управління від реактивної до проактивної. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці цифрових двійників систем ЕБП, оцінці впливу кіберзагроз на фінансову стійкість та стандартизації метрик адаптивності бізнес-моделей. Лише за умови синергії стратегічного бачення, технологічної інфраструктури та людського капіталу економічна безпека стане драйвером сталого розвитку, інноваційного зростання та довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Кравченко М.О., Немировський Ф.В. (2024). Мета та принципи управління економічною безпекою підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 89, 164–167. https://doi.org/10.32782/bses.89-28

2. Гриценко Л.Л., Кожушко І.О., Чепурко В.О., Перепеліцин Г. Б. (2023). Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес-інформ*, 8. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-281-288

3. Байдала В., Якимовська А. (2023). Стратегічне управління економічною безпекою підприємств. *Журнал «Український журнал прикладної економіки та технологій»*, 3. 241–245. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-36

4. Жадько К.С., Паршина О.А., Небаба Н.О., Романов Р.О., Зінченко Г.К. (2025). Основні напрями оцінювання економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки,* 4(286). https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-286-242-248

Т.В. Воронько-Невіднича, д.е.н., професор,
С.А. Кудла, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ІМІДЖ КЕРІВНИКА ЯК ЕЛЕМЕНТ БРЕНДИНГУ ТА КОРПОРАТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ

Імідж керівника є ключовим чинником у формуванні загального сприйняття підприємства, адже саме він уособлює його цінності, стиль управління та стратегічний курс. Лідер із високим рівнем професійної компетентності, впевненістю у прийнятті рішень і здатністю діяти послідовно формує довіру як усередині господарюючого суб'єкту, так і серед зовнішніх стейкхолдерів. Саме його особистий авторитет безпосередньо транслюється на корпоративну репутацію.

Професійний образ керівника визначається не лише результатами діяльності, а й управлінською поведінкою, рівнем комунікації та якістю взаємодії з персоналом і громадськістю. Ефективний керівник демонструє відкритість до діалогу, вміння чути альтернативні думки та здатність інтегрувати їх у процес прийняття рішень. Важливими складовими є також етичність, відповідальність і дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності, що підсилює довіру до суб'єкта господарювання тощо.

Особлива роль керівника полягає у формуванні сприятливого психологічного клімату в колективі. Узгодженість між словами та діями, послідовність управлінських рішень і високий рівень особистої організаційної культури створюють основу для ефективної командної роботи. Водночас зовнішній вигляд, ділова етика та культура поведінки виступають не просто формальністю, а

індикатором професіоналізму та поваги до оточення [2-5; 7].

Керівник виступає комунікатором стратегічних змін і провідником корпоративних цінностей. Він має не лише інформувати про досягнення, а й чесно говорити про виклики, демонструючи прозорість і готовність нести відповідальність за прийняті рішення [6; 8]. Такий підхід формує довгострокову довіру та підвищує рівень залученості працівників.

Позитивний імідж керівника стимулює мотивацію персоналу, зміцнює корпоративну ідентичність і сприяє формуванню стійкої репутації підприємства на ринку. Натомість негативне сприйняття лідера здатне підірвати внутрішню довіру, знизити ефективність управління та завдати шкоди бренду організації в цілому [1; 4; 9]. Саме тому системне формування та підтримка професійного іміджу керівника є стратегічним завданням сучасного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко С. М., Ліфар К. В. Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування. *Вісник київського національного університету технології та дизайну*. 2024. № 2 (11). С. 1–7.
2. Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору: монографія Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. DOI: https://doi.org/10.51500/8466-33-6
3. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Шевченко Т. О. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2023. Вип. 27. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298442.
4. Воронько-Невіднича Т. В., Галич О. А., Баган Н. В. Стиль та імідж менеджера : навч. посіб. Полтава : ПДАУ. 2024. 200 с.
5. Воронько-Невіднича Т., Іщейкін Т., Собчишин В., Радіонова Я. Розвиток системи менеджменту закладу освіти в контексті формування позитивного іміджу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 3 Т. 342. С. 90-94. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/ view/1889.
6. Дискурсивні технології самопроектування особистості: монографія / [Н.В. Чепелєва, М.Л. Смульсон, С.Ю. Рудницька, О.В. Зазимко, та ін.]; за ред. Н.В. Чепелєвої. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2019. 170 с.
7. Михайлова Р. Д., Костюченко О. В. Зовнішні маркери ділового іміджу сучасного політика. *Art and design*. 2022. №2(18). С. 121–136. DOI: https://doi.org/10.30857/2617-0272.2022.2.10.
8. Овакімян Л. Ю. Професійний імідж керівника: особливості створення засобами дизайну костюма. *Український мистецтвознавчий дискурс*. 2025. (1), 147–157. DOI: https://doi.org/10.32782/uad.2025.1.15.
9. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування. Київ: Вікар, 2022. 223 с.

З.Б. Живко, д.е.н., професор,
В.М. Алеян, Д.О. Прядко, Д.Ю. Кушнєрова, здобувачі вищої освіти
Українська державна льотна академія, м. Кропивницький

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК, МЕХАНІЗМИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Сучасний бізнес функціонує в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища: воєнні дії, економічна нестабільність, кіберзагрози, дефіцит кваліфікованих кадрів та глобальна конкуренція. У цих реаліях економічна безпека підприємства стає ключовим фактором стійкого розвитку, а мотивація персоналу — одним із найефективніших внутрішніх інструментів її забезпечення.

Слід зазначити, що економічна безпека бізнесу розглядається не лише як захист від зовнішніх загроз, а й як внутрішня стабільність, що значною мірою залежить від кадрової складової. Мотивація персоналу перетворюється на стратегічний ресурс, який дозволяє запобігати кадровим ризикам, підвищувати лояльність працівників та забезпечувати досягнення корпоративних цілей. Метою тез є обґрунтування взаємозв'язку між управлінням економічною безпекою бізнесу та системою мотивації персоналу, а також визначення практичних механізмів їх інтеграції [1-4].

Економічна безпека підприємства — це інтегрована категорія, яка характеризується, з одного боку, як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів і можливостей, що гарантує стійке функціонування, захист від негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища, збереження конкурентоспроможності та реалізацію стратегічних цілей у поточному і перспективному періодах. З іншого боку, це активний процес убезпечення бізнесу, який передбачає постійне виявлення потенційних і реальних загроз, розробку та реалізацію механізмів їх нейтралізації, формування системи превентивних заходів, підвищення адаптивності підприємства до турбулентності ринкового середовища (включаючи воєнні, економічні та технологічні виклики) та створення умов для динамічного розвитку і зростання. До основних складових належать фінансова, інформаційна, правова, виробнича, екологічна та кадрова безпека. Кадрова безпека є найвразливішою ланкою, оскільки персонал одночасно є і ресурсом, і потенційним джерелом загроз

(розголошення комерційної таємниці, зниження продуктивності, висока плинність кадрів) [3-4]. Управління економічною безпекою передбачає системний підхід: моніторинг ризиків, розробку запобіжних заходів та постійне вдосконалення механізмів захисту.

Особливо актуальним у 2020–2026 роках стало врахування воєнних та кризових факторів, коли безпека персоналу (фізична, психологічна, соціальна) безпосередньо впливає на загальний рівень економічної безпеки бізнесу. Мотивація персоналу розглядається як технологія управління кадровою безпекою. Вона дозволяє трансформувати потенційні загрози (демотивацію, вигорання, відтік кадрів) у конкурентні переваги. Дослідження показують, що ефективна мотиваційна система:

- Знижує плинність кадрів та втрати інтелектуального капіталу;
- Підвищує лояльність працівників і рівень їх залученості до захисту інтересів підприємства;
- Формує корпоративну культуру, орієнтовану на ризик-менеджмент та стратегічні зміни.

Мотивація діє як «внутрішній імунітет» бізнесу. Матеріальні стимули (зарплата, бонуси) поєднуються з нематеріальними (кар'єрне зростання, гнучкий графік, психологічна підтримка, участь у прибутках, дистанційна робота в безпечних умовах). У воєнний час пріоритетними стають саме безпекові та соціальні гарантії. Мотиваційний механізм управління персоналом інтегрується в систему економічної безпеки через три рівні (рис. 1):

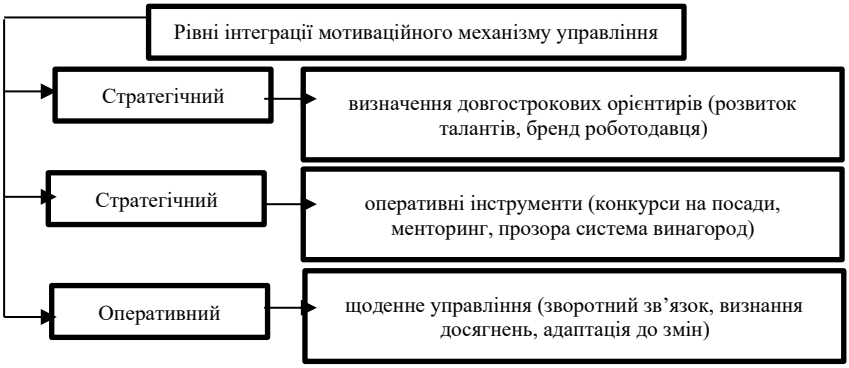

Рис. 1. Рівні інтеграції мотиваційного механізму в систему ЕБП*

**Сформовано авторами*

Для убезпечення бізнесу можна надати рекомендації: введення довгострокових контрактів і участі в прибутках; впровадження гнучкого графіку та дистанційної робота; надання додаткових соціальних пакетів (медичне страхування родини, психологічна підтримка); розроблення програм підвищення кваліфікації та кар'єрного росту; формування людиноцентричної корпоративної культури.

Такі заходи дозволяють не лише мотивувати працівників, а й забезпечувати кадрову безпеку як ключову складову загальної економічної безпеки бізнесу.

Отже, управління економічною безпекою бізнесу та мотивація персоналу є взаємопов'язаними процесами. Мотивація персоналу виступає не допоміжним, а стратегічним елементом системи економічної безпеки. Її ефективне впровадження дозволяє: знижувати кадрові ризики; підвищувати стійкість підприємства до зовнішніх загроз; формувати конкурентні переваги через людський капітал.

У сучасних умовах (воєнний стан, економічна турбулентність) пріоритетним стає поєднання матеріальних і нематеріальних мотиваторів з акцентом на безпеку та стабільність. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на розробку цифрових інструментів мотивації та кількісних моделей оцінки впливу мотиваційних програм на рівень економічної безпеки бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Ковальчук А. М. Мотиваційне управління економічною безпекою підприємств : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 / А. М. Ковальчук ; Українська інженерно-педагогічна академія. Харків, 2020. 260 с.

2. Носань Н., Зачосова Н., Гапоненко Н. Використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності // Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2024. № 3 (99). С. 34–38. https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.6 (дата звернення: 14.04.2026).

3. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін // Проблеми економіки. 2020. № 4 (46). С. 126–133. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-126-133 (дата звернення: 14.04.2026).

4. Живко З.Б., Живко М.О., Шегинська А.І. Проблематика ділової репутації як індикатор економічної безпеки бізнесу. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(76), 2024. С. 104-113. https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/view/30

М.І. Іванова, д.е.н., професор,
Є.П. Прохоренко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

В умовах глобалізації конкуренція між підприємствами стає все більш жорсткою, і класичних інструментів уже часто недостатньо для утримання позицій на ринку. Паралельно з цим посилюється екологічний порядок денний: держави вводять нові регулювання, інвестори звертають увагу на нефінансові показники, а споживачі поступово змінюють свої звички. У цьому контексті екологізація бізнес-моделей [1] починає відігравати не другорядну, а доволі практичну роль – як один із факторів конкурентоспроможності.

Під екологізацією бізнес-моделі будемо розуміти інтеграцію екологічних принципів у ключові елементи діяльності підприємства: від вибору сировини до способу виробництва, логістики та комунікації зі споживачем. Це не тільки про «менше шкоди довкіллю», а й про більш ефективне використання ресурсів, що в багатьох випадках прямо впливає на економічні результати.

Якщо дивитися практично, екологізація може проявлятися у зниженні споживання енергії, оптимізації використання сировини, скороченні відходів, переході на більш екологічні матеріали або зміні підходів до упаковки. На перший погляд це виглядає як додаткові витрати, але в довшій перспективі часто дає економічний ефект [2]. Наприклад, зменшення втрат сировини або енергоефективність напряму знижують собівартість продукції.

Ще один момент – це формування доданої цінності для споживача. Все більше покупців звертають увагу на екологічність продукту, навіть якщо це не є головним фактором вибору. У деяких сегментах споживач готовий платити трохи більше за «більш відповідальний» продукт. Це відкриває можливість для диференціації, особливо на насичених ринках, де класичні параметри (ціна/якість) вже не дають суттєвої переваги.

Не менш важливим є доступ до зовнішніх ринків. Для підприємств, які орієнтуються на експорт, особливо в країни ЄС,

екологічні вимоги стають базовими. Відповідність стандартам, наявність сертифікації, прозорість процесів – це вже не бонус, а умова входу на ринок. Відповідно, компанії, які ігнорують цей напрям, ризикують просто втратити частину потенційних можливостей.

Окремо варто згадати про інвестиційну складову. Підходи, пов'язані з ESG (Environmental, Social, Governance), поступово стають стандартом при оцінці компаній [3]. Це впливає як на доступ до фінансування, так і на його вартість. Для підприємств це ще один стимул переглядати свої бізнес-моделі з урахуванням екологічних факторів.

Серед практичних інструментів екологізації можна виділити впровадження принципів циркулярної економіки, коли відходи розглядаються як ресурс, розвиток «зелених» інновацій, а також використання екологічного маркетингу. Останній, до речі, потребує обережності: якщо компанія декларує більше, ніж реально робить, це може призвести до втрати довіри з боку споживачів.

Разом із тим, процес екологізації не є простим. Основна проблема – це необхідність початкових інвестицій, які не завжди дають швидкий результат [4]. Крім того, не всі підприємства мають достатньо знань або доступ до технологій. Є також фактор ринку: у деяких випадках споживач декларує підтримку еко-трендів, але фактично обирає дешевший продукт.

Так, екологізація бізнес-моделей поступово переходить із категорії «бажано» у категорію «необхідно». Компанії, які починають цей процес раніше, мають більше шансів адаптуватися без різких втрат і навіть отримати додаткові переваги. Ті ж, хто відкладає, можуть зіткнутися з ситуацією, коли зміни доведеться впроваджувати вже під тиском зовнішніх факторів і в менш комфортних умовах.

Список використаних джерел:

1. Сергійчук С., Літвак О., Артюх С. Сучасні підходи та моделі інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність малих та середніх підприємств. *Економічний простір*. 2026. №211. С. 137–147. https://doi.org/10.30838/EP.211.137-147

2. Боровик Ю.Т., Єлагін Ю.В., Полякова О.М. «Зелена Економіка»: сутність, принципи, перспективи для України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 75–83. https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i69.200551

3. Кривомаз Т.І., Чалій І.Г., Хамоцький Р.О., Ільченко І.С. Циба А.М. Критерії ESG у зеленій відбудові України. *Екологічна безпека та природні ресурси*.

2023. №48(4). С. 5–20. https://doi.org/10.32347/2411-4049.2023.4.5-20
4. Косович Б. (). Екологізація як напрям інноваційного розвитку підприємництва. *Підприємництво та інновації*. 2021. №17. С 60–65. https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.12

Г.В. Козаченко, д.е.н., професор
Національна академія внутрішніх справ, м. Київ

МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА З ПОЗИЦІЇ ЗАХИСНОГО ПІДХОДУ

Постійні зміни умов діяльності підприємств (причому, найчастіше не на кращі) зумовили появу, актуалізацію та постійно зростаючу роль такого виду функціонального менеджменту підприємства як менеджмент безпеки. Для вітчизняних підприємств його актуальність підсилюється військовою агресією рф.

Менеджмент безпеки спрямований на створення відносно безпечних умов діяльності підприємства (абсолютно безпечних умов не існує), що необхідні для її стабільності, безперервності та результативності. Така спрямованість менеджменту безпеки підприємства базується на постійному аналізі загроз діяльності підприємства і ухваленні проактивних заходів протидії їхньої реалізації, тобто передбачає використання постулатів захисного підходу, який є одним з основних в економічній безпекології і передбачає виявлення загроз, що ускладнюють реалізацію економічних інтересів підприємства.

Загрозу діяльності підприємства слід розглядати як процеси, явища, ситуації, що виникають в її зовнішньому та внутрішньому середовищі і за наявності певних умов можуть зумовити негативні зміни у стані підприємства, його діяльності, її результатах і в такий спосіб посилити вразливість підприємства. Такі процеси, явища, ситуації можуть мати природне походження (наприклад, природні катаклізми), але найчастіше є результатом дій (навмисних або ненавмисних) суб’єктів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства.

З позиції захисного підходу головними завданнями менеджменту безпеки є виявлення загроз діяльності підприємства, визначення їхнього характеру (реальні або потенційні), аналіз розвитку реальних загроз, прогнозування його результатів і

підготовка заходів щодо запобігання потенційних загроз, уповільнення реалізації реальних загроз та усунення змін негативного характеру, що вже виникли в діяльності підприємства. Тому у менеджменті безпеки підприємства яскраво вираженими є дві функції – аналітична (аналіз загроз, наслідків їхньої реалізації) та діяльнісна (формування комплексу дій щодо попередження реалізації загроз, уповільнення їхнього розвитку та дій щодо подолання наслідків реалізації).

Виконання аналітичної функції в менеджменті безпеки підприємства є складним, адже загрози діяльності підприємства надзвичайно різноманітні за:

характером (потенційні та реальні, передбачувані та неочікувані, приховані та явні);

етапами розвитку загрози (актуалізація, активний розвиток, інституціоналізація);

наслідками реалізації (переборні, такі, для подолання яких потрібні значні ресурси та організаційні зусилля, або які усунути майже неможливо);

сферою виникнення (фінансова, техніко-технологічна, інформаційна, кадрова, юридична, інженерно-технічна);

суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища (джерелами), чиї дії є загрозами діяльності підприємства.

Тому виконання аналітичної функції в менеджменті безпеки підприємства потребує залучення фахівців всіх його структурних підрозділів з наступною побудовою загальної картини загроз, одним з принципів побудови якої є врахування взаємозв'язку, взаємовпливу та об'єднання реалізації загроз, внаслідок чого можливо виникнення кількох ефектів з негативними наслідками:

синергетичного, при якому одночасна або послідовна реалізація кількох загроз призводить до таких негативних змін в діяльності підприємства, які неможливі при реалізації кожної загрози окремо (негативна синергія). Адже певна загроза може виступати тригером (спусковим механізмом) або каталізатором актуалізації та розвитку інших загроз, а реалізація однієї загрози може послаблювати ефект захисних дій щодо інших загроз. Наприклад, кібератака на сервер підприємства (загроза ІТ-сектору) разом з дезінформацією конкурентів про значні ускладнення в його діяльності можуть суттєво позначитися на намірах контрагентів підприємства продовжувати співпрацю з ним і навіть на його участі у заходах

приватно-публічного партнерства, а такі одночасні явища в національній економіці як висока інфляція, нестабільний курс гривни до основних валют разом з діями держави щодо посилення податкового навантаження закладають підстави якщо не припинення, то суттєвого зменшення обсягів інвестиційної діяльності, хоча окремої реалізації кожної із таких загроз підприємство в змозі протистояти. Синергетичний ефект потребує не лише аналізу окремих загроз, значну увагу має бути приділено їхнім взаємозв'язкам;

кумулятивного, при якому накопичені протягом певного часу на першій погляд несуттєві, а тому такі, що тривалий час залишалися поза увагою керівництва (власників), загрози діяльності підприємства у певний момент можуть спричинити дуже негативні зміни в діяльності підприємства і, відповідно, необхідність докладати значних зусиль та ресурсів щодо їхнього подолання. Наприклад, нехтування тривалий час інтересами працівників, зневажливе ставлення до них, неякісна мотивація персоналу можуть спричинити на перший погляд раптове звільнення або ключових працівників, або масове звільнення працівників або неуважне ставлення до поступового зростання дебіторської заборгованості, в якій кожен окремий борг не є критичним, може загострити забезпечення ліквідності підприємства.

Сформована картина загроз діяльності підприємства слугує підставою для виконання діяльнісної функції менеджменту безпеки, що передбачає розроблення, реалізацію заходів та її контроль, спрямованих на безпосереднє відбиття, нівелювання або знищення джерел загроз, подолання наслідків їхньої реалізації та її превенції.

Дієвим інструментом виконання діяльнісної функції менеджменту безпеки підприємства є сценарне планування, яке передбачає розроблення планів реагування на комбіновані загрози, а не лише на поодинокі загрози, що становиться можливим в межах інтегрованої системи захисту, що має чітко визначені призначення, структуру, функції та механізми, що забезпечують синергію використовуваних способів захисту та його результативність і в такий спосіб функціонування інтегрованої системи захисту.

О.М. Левченко, д.е.н., професор,
Я.О. Довгенко, к.е.н., доцент
ЦДУ імені Володимира Винниченка

АДАПТИВНІ МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

В умовах глобальної турбулентності традиційний антикризовий менеджмент поступається місцем адаптивним моделям, здатним до випереджаючої реакції на загрози. Цифровізація економічних процесів стає ключовим інструментом трансформації інертних управлінських структур у гнучкі системи. Розробка інтелектуальних механізмів контролінгу є критично необхідною для забезпечення фінансової стійкості та миттєвого нівелювання ризиків ліквідності в нестабільному ринковому середовищі.

Сучасна архітектура глобальної економіки характеризується станом перманентної турбулентності, що вимагає фундаментального перегляду класичних концепцій антикризового менеджменту. Традиційний підхід, орієнтований на реактивне усунення наслідків дестабілізації, виявляється нерелевантним у цифровому середовищі через високу інертність управлінських процедур. У зв'язку з цим, науковий інтерес зміщується в бік парадигми адаптивного лідерства та гнучких стратегій управління [1].

Концептуальний зміст адаптивної парадигми базується на наступних фундаментальних засадах:

1. Динамічна резильєнтність (Resilience), яка на відміну від статичної стійкості, адаптивна модель передбачає здатність системи не лише протистояти зовнішнім шокам, а й трансформувати внутрішню структуру в процесі кризи. Це забезпечує перехід від стратегії «виживання» до стратегії «випереджаючого розвитку», де кризові явища стають каталізатором оптимізації бізнес-процесів [2]. Формування такої моделі можливе лише за умови розвитку динамічних спроможностей підприємства [3].

2. Інтелектуальна превентивність, при якій парадигма адаптивності базується на принципі детекції «слабких сигналів» (weak signals) – ледь помітних відхилень у фінансових та операційних потоках [4]. В умовах цифровізації цей аспект реалізується через безперервний моніторинг показників ліквідності та платіжної дисципліни, що дозволяє нівелювати загрози на стадії

їх зародження, мінімізуючи часовий лаг між виникненням ризику та управлінською реакцією.

3. Когнітивна гнучкість системи через адаптивне управління передбачає інтеграцію механізмів самонавчання в управлінський цикл. Організація трансформується у «систему, що навчається» (learning organization), де кожен кейс подолання фінансової дестабілізації (зокрема, врегулювання критичної дебіторської заборгованості) формалізується та стає частиною інтелектуального капіталу підприємства [5].

4. Щодо синергії суб'єктно-об'єктних взаємодій у межах соціально-економічної системи парадигма адаптивності вимагає посилення ролі горизонтальних зв'язків та крос-функціональної взаємодії. Це забезпечує високу швидкість дифузії управлінських інновацій та солідарну відповідальність персоналу за фінансову стабільність організації в процесі цифрової трансформації бізнесу [6].

Перехід до парадигми адаптивності в антикризовому менеджменті означає зміну управлінського вектору з «контролю над стабільністю» на «управління змінами». Це дозволяє сформувати імунітет організації до екзогенних викликів шляхом діджиталізації аналітичного інструментарію та підвищення операційної гнучкості всіх підсистем підприємства.

Впровадження адаптивної моделі антикризового менеджменту базується на технологічній конвергенції, де цифрові інструменти виступають не просто допоміжними засобами, а безпосередніми драйверами організаційної стійкості. Ключовими елементами такої системи є:

- предикативна аналітика, яка забезпечує перехід від ретроспективного аналізу до прогнозування майбутніх фінансових станів. Математичне моделювання дефіциту ліквідності та ймовірності дефолту контрагентів дозволяє сформувати «запас міцності» до моменту фактичного настання кризи, мінімізуючи часові лаги управлінської реакції [4];
- стрес-тестування у середовищі цифрових двійників (Digital Twins) через створення віртуальних копій бізнес-процесів дозволяє здійснювати багатоваріантне сценарне моделювання. Тестування стійкості системи до екзогенних шоків (логістичних розривів, цінової волатильності) забезпечує менеджмент верифікованими алгоритмами дій у межах динамічних спроможностей

організації [3];

- автоматизований фрод-моніторинг через інтеграцію систем контролю в режимі реального часу дозволяє ідентифікувати аномалії у фінансових операціях на ранніх стадіях. Це нівелює ризики зловживань та нецільових втрат ресурсів, що є критичним для збереження стабільності соціально-економічної системи в процесі її цифрової трансформації [6].

Концептуальна зміна полягає у переході до динамічного управління потоками. Штучний інтелект (AI) аналізує патерни дебіторів і автоматично пропонує превентивні заходи. Така адаптивність перетворює актив на керований ресурс, безпосередньо впливаючи на ефективність управління капіталом та інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання [7].

В умовах кризи цифровізація забезпечує транспарентність процесів, що критично важливо для організацій як соціально-економічних систем. Швидка верифікована комунікація знижує рівень соціальної напруги в колективі та підвищує рівень довіри стейкхолдерів. Формування відкритого інформаційного середовища сприяє трансформації підприємства у «систему, що навчається», здатну до солідарної відповіді на глобальні виклики [5].

Висновки. Впровадження адаптивних моделей у поєднанні з цифровізацією економічних процесів дозволяє скоротити час управлінської реакції на 30–50% та нівелювати суб’єктивний вплив «людського фактора» за рахунок об’єктивізації аналізу даних. Стратегічна перспектива антикризового менеджменту полягає у переході до автономних систем підтримки рішень, здатних миттєво активувати захисні протоколи при досягненні критичних значень KPI, що забезпечує перетворення інертних структур у динамічно резильєнтні соціально-економічні системи.

Список використаних джерел:

1. Heifetz R. A., Grashow A., Linsky M. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston : Harvard Business Press, 2009. 336 p.

2. Hamel G., Valikangas L. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, No. 9. P. 52–63.

3. Teece D. J. A dynamic capabilities-based strategy logic for robust business ecosystems. *California Management Review*. 2014. Vol. 56, No. 4. P. 8–42.

4. Ansoff I. Managing Strategic Surprise by Responding to Weak Signals. *California Management Review*. 1975. Vol. 18, No. 2. P. 21–33.

5. Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York : Doubleday Business, 2006. 445 p.

6. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 304 p.

7. Левченко О. М., Довгенко Я. О., Замуренко Д. В. Вплив штучного інтелекту та сучасних цифрових технологій на капіталізацію підприємств: регресійний аналіз. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2025. Вип. 21. С. 344–360.

Н.А. Мазур, д.е.н., професор
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
К.М. Місюк, здобувачка вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні економічні трансформації, зумовлені зростанням екологічних ризиків, обмеженістю природних ресурсів та необхідністю забезпечення сталого розвитку, актуалізують перехід до циркулярної економіки. У цих умовах маркетинговий менеджмент перестає виконувати виключно функцію просування товарів і стає важливим інструментом формування нових моделей споживання та виробництва.

Особливої актуальності це набуває для України, де процеси екологізації бізнесу лише набирають обертів, а рівень розвитку циркулярних практик залишається нерівномірним.

Циркулярна економіка передбачає перехід від лінійної моделі «виробництво-споживання-відходи» до моделі замкнених циклів, що включає повторне використання, переробку та відновлення ресурсів.

Маркетинговий менеджмент у цьому контексті трансформується у напрямі:

- формування попиту на екологічні продукти;
- зміни поведінки споживачів;
- створення цінності через сталі практики [1].

Таким чином, маркетинг виступає не лише як інструмент комунікації, а як ключовий елемент впровадження циркулярних бізнес-моделей.

Серед основних інструментів маркетингового менеджменту в циркулярній економіці можна виокремити:

1. Продуктову політику. Українські компанії поступово впроваджують принципи eco-design. Наприклад: Нова пошта впроваджує багаторазову тару та упаковку, Оболонь використовує перероблювану упаковку і т.д. [2, 3].

2. Цінову політику. Циркулярні продукти часто мають вищу ціну, тому маркетинг повинен пояснювати додану екологічну цінність, а також формувати готовність платити більше.

3. Комунікаційну політику. Маркетингові комунікації відіграють ключову роль у популяризації сталого споживання. В Україні активно розвиваються соціальні кампанії щодо сортування відходів, бренди, які позиціонують себе як eco-friendly. До прикладу, Silpo просуває екологічні ініціативи та zero-waste підходи [4].

4. Взаємодію зі споживачами. Маркетинг формує нову культуру споживання, а саме: повторне використання товарів, участь у recycling-програмах, підтримку локальних виробників.

У табл. 1 систематизовано ключові інструменти маркетингового менеджменту, що застосовуються у процесі формування циркулярних бізнес-моделей. Визначено їх зміст у контексті циркулярної економіки, а також наведено приклади реалізації в Україні.

Таблиця 1

Інструменти маркетингового менеджменту у формуванні циркулярних бізнес-моделей (на прикладі України)

Інструмент маркетингового менеджменту	Сутність у циркулярній економіці	Приклад в Україні	Очікуваний ефект
Продуктова політика	Розробка екологічних, перероблюваних або багаторазових продуктів (eco-design)	Нова пошта (багаторазова упаковка), Оболонь (перероблювана тара)	Зменшення відходів, підвищення екологічної цінності продукту
Цінова політика	Врахування екологічної складової у формуванні ціни	Преміальні «еко»-товари в українських ритейл-мережах	Формування готовності споживачів платити за сталі продукти
Комунікаційна політика	Просування ідей сталого розвитку та відповідального споживання	Silpo (еко-ініціативи, zero-waste)	Підвищення екологічної свідомості споживачів
Дистрибуційна політика	Використання екологічних каналів збуту та логістики	Оптимізація доставки та зменшення упаковки	Зниження вуглецевого сліду
Взаємодія зі споживачами	Формування екологічної поведінки (reuse, recycling)	Програми сортування та повторного використання	Зростання попиту на циркулярні рішення

Джерело: сформовано авторами за даними [2, 3, 4]

Представлені результати дозволяють оцінити вплив маркетингових інструментів на формування екологічної цінності продукції та зміну поведінки споживачів.

Незважаючи на позитивні зрушення, в Україні існують суттєві бар'єри, серед яких можна виокремити: низький рівень екологічної культури, недовіра до «зеленого» маркетингу (greenwashing), недостатня державна підтримка, а також обмежена інфраструктура переробки [5].

Таким чином, маркетинговий менеджмент відіграє ключову роль у формуванні циркулярних бізнес-моделей, забезпечуючи формування попиту на сталі продукти; зміну поведінки споживачів та інтеграцію принципів сталого розвитку у бізнес-стратегії. Для України важливим є посилення ролі маркетингу як інструменту екологічної трансформації економіки.

Список використаних джерел:

1. Робул Ю.В. Роль та задачі маркетингу в контексті розвитку циркулярної економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць.* Одеса: Одеський національний економічний університет. 2021. № 3-4 (78-79). С. 54–65.
2. Про сталий розвиток Нової пошти. Офіц. сайт. URL: https://novaposhta.ua/csr/
3. Оболонь: успішні практики. Офіц. сайт. URL: https://obolon.ua/ua/corporate-responsibility/successful_practices
4. Сільпо: політики зі сталого розвитку, офіц. сайт. URL: https://silpo.ua/politiki-zi-stalogo-rozvitku
5. Mazur N. Waste management in the circular economy: Status and challenges in Ukraine. *Innovation and Sustainability,* 5(1), 18-30. doi: https://doi.org/10.63341/vis/1.2025.18

О. Федірець, д.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

ЗАСАДИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В економічних відносинах трактування «криза» набуло розповсюдження та використання в першу чергу у зв'язку з використанням концепції циклічного розвитку економічної системи. За змістом та механізмом реалізації кризу можна трактувати з позицій кібернетики, циклічної динаміки, теорій систем та катастроф, загальної теорії організацій, теорії синергізму,

екстремальної теорії та в межах соціології тощо. В професійній літературі можна зустріти дослідження та аналіз криз де використовуються весь перелік комплексу зазначених вище підходів, що дозволяє трактувати даний термін як відправну точку, яка характеризує перспективну можливість в межах деструктивного та конструктивного характеру [4].

Кризові явища надзвичайно багатогранні, що обумовлює доцільність їх класифікації за такими ознаками: проблематика (сутність протиріч), масштаб кризи, причини (джерела генерування), характер та наслідки кризи, ступінь тяжкості, період проходження, зовнішній прояв, закономірність виникнення, стан течії, наявність зацікавленості у виникненні, взаємопов'язаність виникнення [1, с. 222].

Поняття «криза» походить з грецької від слова «crisis», яке трактується як «вирок з певного питання чи рішення суперечливої ситуації». Крім того може використовуватися трактування «вихід, рішення конфлікту» [3, с. 230].

В межах класичної економічної теорії категорія «кризи» визначається як небажаний та драматичний етап в економічній системі. При цьому каталізатором кризових процесів виступають коливання та виникнення негативних явища, які відбуваються в соціально-економічному житті соціуму. З цього погляду поняття кризи тривалий час займало місце в схемі теорій кон'юнктур та розвитку економіки. Відповідно «класичним визначенням» кризи став більш багатозначний термін «економічна криза».

З огляду на зазначене, криза підприємства виступає як переломний момент в межах послідовних процесів, подій та дій. В той же час, серед економістів не спостерігається єдності в межах трактування природи кризи та об'єктів пов'язаних з антикризовим менеджментом.

Відповідно основними ознаками кризи виступають:

– настання переломного моменту в зміні подій та зміни дій, які розвивається;

– виникнення ситуації, за якої значну роль відіграє своєчасність та невідкладність використання відповідних заходів;

– виникнення загрози досягненню мети та цінностям суб'єкта;

– виникнення наслідків, які мають складний характер для майбутнього та для його учасників;

– виникнення криза вносить певний рівень невизначеності стосовно оцінки ситуації та потребує розробки певної кількості альтернатив з їх усунення;

– зниження контроль в межах подій та їх впливу стосовно господарського процесу;

– скорочення до мінімуму часу відведеного на ухвалення рішень, внаслідок чого відбувається поява стресу та розгубленості керівництва підприємства;

– зміни внутрішніх та зовнішніх економічних відносини, зростання соціальної напруги серед персоналу підприємства.

Відповідно, протилежні напрямки стають сильнішими з часом, спостерігається взаємна активізація. З досягненням максимуму, дані сили починають слабшати, звільняючи місце своїм протилежностям [2, с. 207].

Зазначені трактування пояснюють два ключових підходи до кризових ситуацій, які можна зустріти в працях іноземних і вітчизняних авторів – позитивне й негативне. В межах негативного відношення до кризових явищ головна увага концентрується на її негативному впливові на діяльність підприємства, в межах виникнення загрози банкрутства, що спричинена кризою. В свою чергу, позитивне розуміння базується на трактуванні кризових явищ як об'єктивного процесу, що має тісний зв'язок із розвитком системи.

Нами поділяється відношення до кризи, як до об'єктивного стану розвитку підприємства, який викликає оптимізацію системи чи її знищення у випадку неможливості адаптуватися до виникнення нових можливостей та розвитку, адже це ставлення базується в межах діалектичної єдності головних тенденцій пов'язаних з існуванням системи – стабільного існування та розвитку, які послідовно змінюють один одного.

Виникнення кризових явищ визначає прийняття кардинальних рішень стосовно життєздатності системи, які мають чітке обмеження в часі, а також появу інформаційних бар'єрів. Інформаційні протиріччя можуть з'являтися або за умови недостатніх обсягів необхідної інформації для прийняття управлінських рішень стосовно застосування заходів антикризового менеджменту, чи, навпаки, вхідна інформація має занадто великі обсяги. Що в першому, так й стосовно другого випадку прийняття управлінських рішень може продовжуватися, що може призвести до

негативних наслідків.

Список використаних джерел:

1. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям *Modelsng The Develoоment of The Economic System*. Хмельницький: ХНУ, 2023. № 1, С. 220-225. https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30

2. Федірець О.В., Бохін Н.М., Руденок О.О. Управлінський контроль як невід'ємний елемент процесу управління в організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 205-209. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-33.

3. Федірець О.В., Зеленський А.С., Тищенко А.О. Стратегічні аспекти формування антикризової програми підприємства. *Економічний форум*. Луцьк: ЛНТУ, 2018. № 4. С. 227-233.

4. Sawang S. Entrepreneurial Crisis Management. How Small and Micro-Firms Prepare for and Respond to Crises. Springer Nature. 2023. 81 p.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
А.О. Гуржій, М.С. Могила, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

В умовах глобалізації ринків та підвищеної волатильності економічного середовища формування надійної системи управління ризиками стає фундаментальною передумовою для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Важливо розуміти, що сільськогосподарський сектор має унікальну специфіку: він надзвичайно вразливий як до непередбачуваних природно-кліматичних умов, так і до циклічних коливань світових цін на продовольство. Опанування інструментами мінімізації цих загроз є критично важливим етапом у професійному управлінні сучасним агробізнесом.

Військові дії, які веде держава-агресор спричинила руйнівні наслідки для національної економіки, суттєво дестабілізувавши аграрний сектор. Активні бойові дії та масштабне мінування територій обумовили вибуття значних площ сільськогосподарських угідь із виробничого обороту, що негативно вплинуло на виробничий потенціал галузі [1; 2]. Додатковим фактором дестабілізації стала вимушена міграція населення, яка спричинила гострий дефіцит кваліфікованих кадрів у аграрному виробництві,

посилюючи операційні та управлінські ризики підприємств. Усвідомлення сукупності зазначених факторів є необхідною передумовою оцінки масштабів кризи та формування стратегічних підходів до повоєнного відновлення продовольчого потенціалу України [1; 2].

Згідно з підходом науковців, трансформація управління конкурентоспроможністю передбачає сприйняття невизначеності не лише як джерела загроз, а як стратегічного простору для інноваційного розвитку та управлінського маневру [3]. У такій інтерпретації ризик-менеджмент трансформується з реактивного інструменту мінімізації збитків у проактивну систему формування організаційного «імунітету», що забезпечує адаптивність підприємства до турбулентних змін зовнішнього середовища. Таким чином, інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства є критичною умовою збереження ринкових позицій будь якої організації (табл. 1).

Таблиця 1

Інтеграції ризик-менеджменту в систему конкурентоспроможності

Категорія ризику	Основні чинники впливу	Механізм мінімізації	Ефект для конкурентної позиції
Виробничі	Кліматичні зміни, хвороби	Впровадження IT-моніторингу та зрошення	Технологічне лідерство
Ринкові	Волатильність цін на зерно	Форвардні контракти та диверсифікація	Фінансова стійкість
Фінансові	Коливання валют	Агрострахування	Інвестиційна привабливість
Управлінські	Дефіцит кадрів, низька гнучкість	Світоглядний менеджмент	Створення «антикрихкої» структури

Джерело: побудовано та доповнено авторами на основі [2; 3]

Ключовим чинником зміцнення стратегічних позицій аграрних підприємств у сучасних реаліях є впровадження принципів ESG (екологічного, соціального та управлінського розвитку). Цей підхід слугує дієвим інструментом для мінімізації галузевих ризиків та формування фундаменту для довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Як зазначають Т. Воронько-Невіднича та співавтори, перехід до моделі сталого розвитку через ESG-орієнтоване управління

дозволяє агропродовольчим компаніям адаптуватися до вимог міжнародних ринків, підвищувати рівень корпоративної відповідальності та забезпечувати зростання капіталізації бізнесу [4].

Отже, інтеграція ризик-менеджменту в систему забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств формує комплексну управлінську модель, у якій управління ризиками, стратегічна адаптивність та принципи сталого розвитку виступають взаємопов'язаними елементами. Саме поєднання проактивного ризик-менеджменту із сучасними підходами до управління конкурентоспроможністю створює передумови для підвищення стійкості аграрного бізнесу, його ефективного функціонування в умовах невизначеності та забезпечення довгострокового розвитку в післявоєнний період.

Окрім того, синергія технологічної модернізації та адаптивного управління ризиками постає безальтернативною умовою забезпечення довгострокового лідерства та інвестиційної привабливості вітчизняних аграрних підприємств на світових продовольчих ринках.

Список використаних джерел:

1. Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні. URL: https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf (дата звернення: 02.04.2026).

2. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін. ; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03

3. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю як світогляд менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2023. Вип. 79. С. 70-74. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/11.pdf (дата звернення: 02.04.2026).

4. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Носенко В.О., Хрипко А.А., Катрич Д.А. Імплементація ESG-принципів у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. № 3. С. 171-176. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/ujae_2023_r03_a25.pdf. (дата звернення: 02.04.2026).

О.В. Гук, к.е.н., доцент,
Л.В. Букань, здобувачка вищої освіти
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ОБМЕЖЕНЬ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах глобальної енергетичної нестабільності та посилення геополітичних ризиків, особливо для українських промислових підприємств, зокрема нафтогазової галузі та харчової промисловості, обмежений доступ до енергоресурсів стає суттєвою перешкодою для забезпечення сталого розвитку. Енергетичні обмеження не лише спричиняють зростання виробничих витрат, а й знижують операційну стійкість підприємств, послаблюючи їхні позиції на ринку.

Підвищення ефективності діяльності підприємства за таких умов набуває стратегічного значення та передбачає реалізацію заходів з енергозбереження, оптимізацію бізнес-процесів і впровадження інноваційних рішень відповідно до стандартів, зокрема ISO 50001. Модернізація системи енергетичного менеджменту дає змогу перетворити наявні обмеження на джерело конкурентних переваг, забезпечуючи не лише скорочення витрат, а й підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

Економічне середовище України характеризується безпрецедентним рівнем нестабільності, де енергетична криза виступає одним із найгостріших і найбільш руйнівних викликів. Повномасштабна збройна агресія Росії спричинила системне руйнування енергетичної інфраструктури, внаслідок чого більшість промислових підприємств змушені функціонувати в умовах хронічного дефіциту електроенергії, частих аварійних відключень та стрімкого зростання тарифів.

Зокрема, на початку 2026 року Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), затвердила чергове підвищення тарифу НЕК «Укренерго» на передачу електроенергії на 7,2 %. З 1 квітня 2026 року вартість передачі зросла до 742,91 грн/МВт·год, а

тариф на послуги диспетчеризації збільшився на 11,2 % [1]. Такі умови радикально змінюють правила ведення бізнесу: енергія з базового виробничого ресурсу перетворюється на дефіцитний і дорогий актив. У результаті ефективність діяльності підприємства втрачає характер суто економічної категорії і стає вирішальним фактором стратегічного виживання. Підприємства, які не зможуть оперативно адаптуватися до нових реалій енергетичного дефіциту, ризикують не лише зниженням рентабельності, а й повною втратою конкурентних позицій на ринку.

Ефективність виробничої діяльності є невід'ємною складовою комплексної системи цілей розвитку підприємства. Вона охоплює сукупність факторів і заходів, які визначають рівень організації виробництва, а також якість управлінських рішень. Основна мета таких рішень: забезпечення раціоналізації виробничих процесів у межах наявних трудових, технічних і технологічних умов, зокрема, підтримання стабільного функціонування підприємства без значних непередбачуваних витрат та оперативне виявлення внутрішніх резервів для підвищення ефективності [2].

У науковій літературі традиційно виділяють кілька видів ефективності: фінансову, інвестиційну та операційну. Важливим критерієм ефективності управління вважається позитивна динаміка ефективності діяльності підприємства вцілому. Іншими словами, ефективність управління можна визнати лише тоді, коли вона супроводжується реальним підвищенням загальної ефективності роботи підприємства [3]. Ресурсна ефективність при цьому інтерпретується як співвідношення обсягу виробленої продукції до обсягу залучених ресурсів. Крім того, розмежування внутрішньої та зовнішньої ефективності дозволяє чітко відокремити результати управлінських рішень від впливу зовнішніх факторів, зокрема енергетичних обмежень.

Для комплексної оцінки ефективності сучасні підприємства все частіше застосовують підхід Збалансованої системи показників (*англ. Balanced Scorecard, BSC*). У межах цієї методології виділяють показники першого рівня (рентабельність активів, власного капіталу та операційної діяльності) та показники другого рівня (фондовіддача основних засобів, матеріаловіддача, продуктивність праці тощо). У сучасних умовах стратегічний акцент поступово зміщується з традиційних фінансових метрик на ефективність використання ресурсів, особливо в умовах їх гострого дефіциту [4].

Окремо в сучасних умовах вирізняється енергетична ефективність, яка визначається як здатність підприємства досягати необхідного виробничого результату при мінімальному рівні витрат енергоресурсів. Актуальність проблеми енергозбереження для України зумовлена кількома ключовими чинниками. По-перше, показник енергоємності ВВП в Україні залишається одним із найвищих серед європейських країн, що суттєво знижує конкурентоспроможність вітчизняної продукції на міжнародних ринках. По-друге, низький рівень енергоефективності призводить до надмірного забруднення навколишнього середовища та прискорює негативні кліматичні зміни [5]. Таким чином, енергетична ефективність сьогодні перестає бути лише технічним питанням і перетворюється на важливий стратегічний пріоритет для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств.

Вплив енергетичної кризи на промислові підприємства України є масштабним і підтверджується статистичними даними. Часті перебої в електропостачанні призводять до порушення виробничих процесів, зниження якості продукції та зростання питомих витрат, зокрема через використання резервних джерел живлення, таких як генератори та паливо. Крім того, нестабільність роботи негативно впливає на відносини з клієнтами та партнерами, послаблюючи ринкові позиції компанії. Важливою проблемою залишається нерівномірний доступ підприємств до альтернативних джерел енергії. Ті компанії, які змогли вчасно адаптуватися, отримали значну конкурентну перевагу, що робить здатність до адаптації критично важливим фактором підтримки ефективності.

Конкурентоспроможність підприємства тісно пов’язана з його операційною та енергетичною ефективністю. Згідно з теорією конкурентних стратегій М. Портера, ключові аспекти включають диференціацію, лідерство за витратами та фокусування на певних ринкових сегментах, тоді як концепція динамічних здібностей підкреслює здатність бізнесу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [6, с. 58]. Саме ці динамічні можливості – здатність оперативно перебудовувати процеси під час обмежень – визначають, які компанії збережуть лідерські позиції. Скорочення витрат на енергоносії забезпечує формування більш конкурентоспроможних цін, стабільність постачання та підвищення рівня довіри клієнтів. Підприємства, які першими впроваджують

системи енергоменеджменту або автономні джерела енергії, отримують не лише короткострокову економію, а й довгострокову стратегічну стійкість.

Таким чином, у сучасних умовах енергетичних обмежень динамічні здібності підприємства проявляються насамперед у його здатності оперативно підвищувати операційну та енергетичну ефективність. Це стає не лише інструментом зниження витрат, а й важливим джерелом конкурентної переваги. Для досягнення цих цілей підприємства можуть використовувати різні підходи. Існують основні шляхи підвищення ефективності в умовах енергетичних обмежень, такі як:

1) технологічна модернізація та альтернативні джерела енергії. Одним із головних напрямів підвищення енергетичної ефективності є технологічна модернізація виробництва та перехід на альтернативні джерела енергії. Для промислових підприємств особливо актуальним є встановлення сонячних електростанцій, використання когенераційних установок (міні-ТЕЦ) та резервних генераторів. Яскравим прикладом є досвід підприємств Волині. Місцева влада Володимир-Волинської громади реалізувала програму співфінансування придбання генераторів для бізнесу. Завдяки цій підтримці підприємства не лише продовжили роботу в умовах блекаутів, а й організували додаткові пункти підзарядки для місцевих жителів [7]. Це свідчить про те, що навіть часткова енергетична автономія суттєво підвищує стабільність бізнесу;

2) організаційні заходи. Важливу роль відіграють організаційні зміни, зокрема, доцільно переглядати графіки роботи підприємства, переносячи енергоємні процеси на нічний час або на періоди мінімального навантаження в енергомережі. Крім того, значного ефекту можна досягти за рахунок скорочення непродуктивного споживання електроенергії, оптимізації системи освітлення та кліматичного обладнання. Такі заходи вимагають мінімальних інвестицій, але дають швидкий результат;

3) системи енергоменеджменту та стандарти. На рівні управлінських інструментів ключовим є впровадження систем енергетичного менеджменту, зокрема відповідно до міжнародного стандарту ISO 50001. Цей стандарт спрямований на систематичне зниження споживання та витрат на енергоресурси. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України відзначає позитивний досвід вітчизняних підприємств, які

впровадили ISO 50001 і отримали чіткий структурований підхід до планування, моніторингу та оптимізації енергоспоживання. Зокрема, Полтавський автоагрегатний завод розробив і реалізував портфель енергоефективних проєктів, для яких було залучено фінансування та розраховано економічний ефект [5].

Тобто, реалізація цих заходів дозволяє підприємствам суттєво зменшити залежність від централізованого енергопостачання, оптимізувати витрати, підтримувати безперервність виробництва та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Комплексне застосування технологічних, організаційних та управлінських інструментів перетворює енергетичні обмеження на джерело конкурентної переваги і забезпечує довгострокову стійкість бізнесу.

Таким чином, в умовах тривалої енергетичної кризи здатність підприємств ефективно використовувати ресурси стає визначальним чинником їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Інтеграція енергоощадних технологій, оптимізація виробничих процесів і впровадження сучасних інструментів енергетичного менеджменту дозволяють не лише суттєво знизити витрати, а й забезпечити стабільну роботу навіть за умов обмеженого доступу до енергії. Підприємства, які активно підвищують свою операційну та енергетичну ефективність, отримують можливість гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи виробничі цикли та посилювати свої позиції на ринку. Таким чином, формування комплексної системи ефективної стає критичною складовою стратегії виживання та розвитку українських промислових підприємств.

Список використаних джерел:

1. Конощук Я. Світло стане дорожчим: регулятор підвищив тариф «Укренерго» на 2026 рік. Уніан. URL: https://www.unian.ua/economics/energetics/tarifi-na-elektroenergiyu-regulyator-pidvishchiv-tarif-ukrenergo-na-2026-rik-13220640.html (дата звернення 03.04.2026)

2. Гречко А.В., Гречухін А.С. оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка № 1, 2016. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4744 (дата звернення 03.04.2026)

3. Лобов С.П. Сучасні концепції економічної ефективності діяльності та ефективності управління підприємством. *Ефективна економіка*. №4, 2015. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4011 (дата звернення 03.04.2026)

4. Тема 11. Збалансовані системи показників як інструмент стратегічного управління. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/39162/mod_resource/content/1/%D0%A1%D0%A3_%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%2011_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf (дата звернення 03.04.2026)

5. Міняйленко І.В., Позняк Ю.І. Енергоефективність виробництва та її роль

у створенні конкурентоспроможної економіки регіонів України. *Ефективна економіка*. №11, 2014. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3579 (дата звернення 03.04.2026)

6. Воздвиженський В.В., М.С. Тітова. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. *Економіка та управління підприємствами*. №2(9), 2024. URL: https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318854 (дата звернення 03.04.2026)

7. Гвоздь Д. Генератори, які врятували бізнес. У громаді на Волині місцева влада допомогла підприємцям вистояти в блекаути. Shotam. URL: https://shotam.info/heneratory-iaki-vriatuvaly-biznes-u-hromadi-na-volyni-mistseva-vlada-dopomohla-pidpryiemtsiam-vystoiaty-v-bl/ (дата звернення 03.04.2026)

К.М. Дідур, к.е.н., доцент
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ: ПРОБЛЕМИ СТІЙКОСТІ ТА АДАПТАЦІЇ

Глобалізація радикально змінила логіку функціонування продовольчих систем, перетворивши їх із відносно замкнених національних комплексів на відкриті, взаємопов'язані та багаторівневі мережі. Україна, інтегрована у світові аграрні ринки як один із ключових експортерів зернових та олійних культур, опинилася в епіцентрі цих трансформацій. Разом з тим, включеність у глобальні ланцюги створення вартості породжує не лише економічні можливості, а й комплекс нових ризиків, які безпосередньо впливають на стан продовольчої безпеки.

Розуміння впливу глобалізації на продовольчу безпеку потребує виходу за межі вузького трактування, що зводиться до достатності обсягів виробництва. У сучасній науковій парадигмі продовольча безпека дедалі частіше розглядається як інтегральна характеристика, що охоплює доступність, економічну спроможність споживання, якість харчування та стабільність забезпечення. Інституціонально-еволюційний підхід дозволяє інтерпретувати продовольчу систему як динамічну структуру, чутливу до зовнішніх шоків, тоді як системна економіка наголошує на важливості мережевих ефектів і взаємозалежностей [1].

У контексті України, ключову роль відіграє геополітичний чинник, який у сучасних умовах перестав бути лише зовнішнім параметром і перетворився на визначальний елемент економічної

реальності. Повномасштабна війна спричинила не лише фізичне руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, а й глибоку трансформацію каналів експорту. Порушення роботи морських портів, вимушена перебудова логістичних коридорів і різке подорожчання транспортування змістили центр ваги продовольчої безпеки з виробничої сфери у площину доступу до ринків. За таких умов, обсяг вирощеної продукції перестає бути визначальним параметром; ключового значення набуває спроможність інтегрувати її у зовнішні канали збуту. Виникає глибинний дисбаланс: аграрна система генерує значний ресурс, проте механізми його просторового переміщення виявляються обмеженими, що деформує саму логіку продовольчого забезпечення.

З позиції політичної економії доцільно говорити про формування нового типу залежності – логістично-інституційної. Йдеться про ситуацію, коли стабільність продовольчої системи визначається не внутрішніми ресурсами, а умовами функціонування міжнародної інфраструктури та політичними рішеннями партнерів. Така залежність підсилюється процесами фрагментації глобальної економіки, що проявляються у переорієнтації торговельних потоків, посиленні регіоналізації та зростанні ролі політичних альянсів. Не менш значущим чинником виступає волатильність світових аграрних ринків. Глобальні ціни на продовольство дедалі менше залежать від класичних фундаментальних факторів і дедалі більше – від фінансових потоків, енергетичних ринків та геополітичних ризиків. Україна, інтегрована у світову систему як постачальник сировини, фактично імпортує цю нестабільність. Парадокс полягає в тому, що зростання світових цін, яке на макрорівні підвищує експортні доходи, на мікрорівні здатне погіршувати доступність продовольства для населення через інфляційні ефекти [4].

Застосування неокласичного підходу дозволило б трактувати відкритість економіки як джерело ефективності, однак структурна економіка розвитку підкреслює інший аспект: спеціалізація на сировинному експорті формує асиметричну залежність, у межах якої внутрішні продовольчі інтереси можуть підпорядковуватися зовнішньому попиту. У випадку України, така модель проявляється у домінуванні зернових і олійних культур при відносно слабкому розвитку секторів із високою доданою вартістю. Кліматичний фактор посилює зазначені ризики, надаючи їм довгострокового характеру. Зміни температурних режимів, частоти посух і деградації

ґрунтів трансформують аграрну карту світу. Україна, традиційно орієнтована на природно-кліматичні переваги, стикається з поступовим зниженням передбачуваності врожайності. З точки зору екологічної економіки виникає питання не лише про обсяги виробництва, а про відтворюваність природного капіталу, що лежить в основі аграрного сектору.

Проте глобалізація змінює структуру ланцюгів постачання продовольства. Пандемія COVID-19, а згодом війна, актуалізували проблему надмірної концентрації виробництва та логістики. У відповідь формується тенденція до диверсифікації та регіоналізації постачання. Подібні адаптивні стратегії мають суперечливі наслідки: з одного боку, підвищується стійкість окремих країн, з іншого – посилюється нерівність доступу до ресурсів на глобальному рівні. Українська продовольча система демонструє специфічну структурну конфігурацію, яку можна охарактеризувати як «експортно орієнтовану вразливість». Високі обсяги виробництва та значний експортний потенціал співіснують із проблемами доступності продовольства для окремих соціальних груп. Соціально-економічний підхід дозволяє пояснити цю ситуацію через нерівномірний розподіл доходів і обмежену купівельну спроможність населення. Таким чином, продовольча безпека набуває не лише економічного, а й соціального виміру [2].

У сучасних умовах відбувається переосмислення самої концепції продовольчої безпеки. Традиційна орієнтація на кількісні показники поступається місцем акценту на стійкості та адаптивності системи. Резильєнтний підхід, який активно розвивається у сучасній економічній теорії, пропонує розглядати продовольчу безпеку як здатність системи витримувати шоки, трансформуватися та зберігати функціональність у кризових умовах. Для України така зміна оптики має принципове значення. Питання полягає не лише у збільшенні виробництва чи розширенні експорту, а у формуванні системи, здатної адаптуватися до багатовимірних ризиків. У цьому контексті особливого значення набуває диверсифікація аграрного виробництва, яка дозволяє зменшити залежність від вузького спектра культур. Паралельно актуалізується розвиток локальних продовольчих систем, які забезпечують більшу автономність і стійкість на регіональному рівні. Інноваційний розвиток аграрного сектору виступає ще одним стратегічним напрямом. Використання цифрових технологій, точного землеробства та біотехнологій

формує нову модель ефективності, яка поєднує економічну продуктивність із ресурсною ощадливістю. Інституційний аспект також відіграє ключову роль: ефективна державна політика має враховувати складну взаємодію економічних, соціальних і екологічних факторів [3].

Підсумовуючи, варто наголосити на амбівалентності впливу глобалізації на продовольчу безпеку України. Інтеграція у світову економіку відкриває доступ до ринків і ресурсів, проте, разом з тим, підвищує чутливість до зовнішніх шоків. Сучасний етап розвитку характеризується переходом від моделі, орієнтованої на максимізацію виробництва, до моделі, в центрі якої перебуває стійкість і адаптивність. Саме у цій площині слід шукати відповідь на виклики, що постають перед українською продовольчою системою.

Список використаних джерел:

1. Кравченко Ю. Продовольча безпека України в умовах війни: виклики та стратегічні пріоритети. Економіка та право. 2025. Т. 77. № 2. С. 137-146.
2. Яковюк І. В., Пасат М. О. Продовольча безпека України: виклики та перспективи. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 11. URL: https://www.lsej.org.ua/11_2023/72.pdf.
3. Food Security Update. World Bank. Washington, DC. World Bank. 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/brief/food-security-update.
4. The State of Food Security and Nutrition in the World 2023. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome. FAO. 2023. URL: https://www.fao.org/publications/sofi/2023.

Т.О. Дяченко, к.е.н., доцент,
М.П. Погорєлов, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет

ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності. Нестабільність ринку обумовлюється економічними кризами, геополітичними чинниками, змінами споживчих переваг та стрімким розвитком технологій.

Цифровий маркетинг забезпечує високу швидкість комунікації, гнучкість управління маркетинговими кампаніями та можливість точного таргетування споживачів. Важливим фактором є також

зростання використання цифрових технологій населенням, зокрема мобільних додатків, соціальних мереж та онлайн-платформ, що формує нові підходи до взаємодії між підприємствами та клієнтами. Цифрові маркетингові стратегії є ключовим інструментом забезпечення ефективної діяльності сервісних компаній в умовах нестабільного ринку. Цифрова маркетингова стратегія являє собою комплекс заходів, спрямованих на просування послуг із використанням сучасних цифрових каналів комунікації, таких як соціальні мережі, пошукові системи, мобільні додатки та електронна пошта.

Однією з ключових тенденцій розвитку цифрового маркетингу є персоналізація комунікацій. Використання даних про споживачів дає змогу формувати індивідуальні пропозиції, що сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів та їх лояльності до бренду. Персоналізований підхід також позитивно впливає на показники конверсії та ефективність рекламних кампаній. Практика діяльності сучасних сервісних компаній свідчить про активне впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність. Зокрема, підприємства сфери онлайн-послуг використовують мобільні додатки, push-сповіщення, програми лояльності та таргетовану рекламу для залучення клієнтів. Завдяки цьому вони можуть швидко реагувати на зміни попиту, пропонувати клієнтам релевантні послуги та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Однією з базових стратегій є контент-маркетинг, який передбачає створення корисного та релевантного контенту (статті, кейси, відео, відгуки клієнтів). Наприклад, платформа Booking.com активно використовує відгуки користувачів, рекомендації та персоналізований контент для формування довіри та стимулювання бронювання послуг. Це дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих.

Вагомим елементом цифрового маркетингу є пошукова оптимізація (SEO), яка сприяє підвищенню видимості сервісного підприємства у результатах пошукових систем. Зокрема, компанія Uber здійснює адаптацію власних вебресурсів до локалізованих запитів користувачів (наприклад, «таксі у Києві»), що забезпечує оперативне залучення клієнтів у межах конкретної території. Ще одним значущим компонентом є впровадження CRM-систем, зокрема Salesforce, які забезпечують накопичення інформації про клієнтів, аналіз їхньої поведінки та можливість формування

індивідуалізованих пропозицій. Це набуває особливої актуальності для транспортних підприємств, де важливо враховувати попередній досвід співпраці, частоту замовлень та специфіку потреб клієнтів.

Контекстна та таргетована реклама виступає дієвим інструментом оперативного залучення споживачів. Зокрема, підприємства у сфері доставки та перевезень активно застосовують можливості платформи Google Ads для демонстрації рекламних оголошень відповідно до релевантних пошукових запитів, що забезпечує високий рівень конверсії та ефективність маркетингових вкладень.

Не менш важливим напрямом є управління онлайн-репутацією (ORM), оскільки відгуки користувачів, рейтинги та коментарі мають суттєвий вплив на процес прийняття рішень споживачами. Зокрема, компанія Airbnb формує свою бізнес-модель значною мірою на основі системи оцінювання та відгуків, що забезпечує прозорість взаємодії та підвищує рівень довіри до сервісу. Зростає значення візуального та інтерактивного контенту як інструменту залучення аудиторії. Використання відео, інтерактивних сервісів, онлайн-калькуляторів і чат-ботів дозволяє сервісним підприємствам не лише інформувати споживачів, але й активно залучати їх до процесу взаємодії. Це особливо актуально для підприємств транспортної та логістичної галузі, де візуалізація процесів обслуговування підвищує рівень довіри та сприяє прийняттю рішення про співпрацю.

У сфері онлайн-сервісів значного поширення набули платформи, орієнтовані на створення довіри через цифрові механізми взаємодії. Наприклад, Airbnb використовує систему рейтингів, відгуків та верифікації користувачів як ключовий інструмент цифрового маркетингу. Такий підхід сприяє формуванню прозорого середовища, де рішення споживачів базуються на досвіді інших користувачів, що значно підвищує ефективність маркетингових комунікацій. Важливим напрямом зарубіжного досвіду є впровадження омніканальних стратегій, які забезпечують інтеграцію різних каналів взаємодії з клієнтами. Компанія Starbucks є прикладом успішної реалізації такої стратегії, поєднуючи мобільний додаток, програму лояльності та фізичні точки продажу. У транспортній та логістичній сфері значний вплив на розвиток цифрового маркетингу має використання мобільних технологій та геолокаційних сервісів. Зокрема, DHL активно

застосовує цифрові платформи для відстеження вантажів, інформування клієнтів у реальному часі та персоналізації сервісних пропозицій. Це підвищує прозорість логістичних процесів і зміцнює довіру клієнтів до компанії.

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить про те, що ефективність цифрових маркетингових стратегій у сфері послуг забезпечується завдяки комплексному використанню інноваційних технологій, орієнтації на клієнта та інтеграції цифрових каналів комунікації. Впровадження таких підходів у практику вітчизняних підприємств сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності, розширенню ринків збуту та формуванню стійких відносин із клієнтами в умовах цифрової економіки. Застосування цифрових інструментів дозволяє підприємствам зміцнювати свої конкурентні позиції, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та оптимізувати витрати. Подальший розвиток цифрового маркетингу пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, автоматизації процесів та аналізу великих даних.

Список використаних джерел:

1. Marketing in Digital Age. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2950308625000092.

2. Digital Transformation in Marketing 2025: The Role of Artificial Intelligence in Improving Customer Experience. URL: https://jurnal.larisma.or.id/index.php/SAINTEK/article/view/1469.

3. Просування за допомогою соцмереж. 10 потужних стратегій для E-commerce. URL: https://genius.space/lab/prosuvannya-za-dopomogoyu-sotsmerezh-10-potuzhnih-strategij-dlya-e-commerce/.

4. Що таке цифровий маркетинг: основні інструменти та стратегії. URL: https://sendpulse.ua/blog/digital-marketing.

5. Digital-маркетинг: що це таке і як він працює. URL: https://netpeak.ua/ua/blog/digital-marketing/.

М.А. Єрмаков, PhD

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ ESG У КОНТЕКСТІ ВОЄННИХ РИЗИКІВ: КОНЦЕПЦІЯ WAR-RESILIENT ESG

У сучасній науковій та прикладній літературі ESG розглядається як еволюція підходів до відповідального бізнесу – від класичної корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та загальної концепції сталого розвитку до інструментально

орієнтованої, кількісно вимірюваної рамки управління екологічними, соціальними та управлінськими факторами. ESG дедалі частіше описують як «керовану архітектуру» сталого розвитку на рівні підприємства, що поєднує стратегічні цілі, ризик-менеджмент та вимірювані результати [1].

У низці досліджень ESG визначається як інтегрований підхід до управління підприємством, що гармонізує екологічні, соціальні та управлінські аспекти в межах стратегії розвитку, відходячи від вузького розуміння «фінансової» ефективності. ESG-менеджмент у цьому контексті трактується як драйвер сталих трансформацій, який забезпечує перехід від традиційних моделей бізнесу, орієнтованих переважно на прибуток, до моделей сталого розвитку, де одночасно враховуються економічні, екологічні та соціальні цілі [2].

Паралельно у практично орієнтованих джерелах ESG описується як вимірювана рамка (measurable framework), яку використовують інвестори для оцінювання стійкості, етичності та ризикостійкості компанії. Наголошується, що на відміну від загальних декларацій про відповідальність, ESG зосереджується на конкретних, кількісно оцінюваних показниках за трьома блоками – екологія (Environmental), соціальна сфера (Social), корпоративне управління (Governance), що дозволяє інтегрувати ці фактори в стратегію, систему ризик-менеджменту та інвестиційний аналіз [3].

Водночас в умовах повномасштабної війни в Україні класична модель ESG виявляє обмеження своєї ефективності, оскільки вона орієнтована переважно на стабільне середовище функціонування бізнесу. Це зумовлює необхідність її трансформації у напрямі адаптивної концепції war-resilient ESG (ESG Security-Time), яка враховує фактори безпеки, невизначеності та кризового реагування.

Ключова відмінність нової моделі полягає у зміні парадигми: якщо традиційна ESG орієнтована на довгострокову сталість (sustainability), то war-resilient ESG фокусується на забезпеченні стійкості (resilience), здатності до швидкого відновлення та безперервності діяльності в умовах кризових впливів.

У межах екологічного компоненту (Environmental) відбувається переорієнтація з довгострокових екологічних цілей на управління екологічними ризиками воєнного характеру. Бізнеси змушені враховувати наслідки руйнування інфраструктури, ризики техногенних аварій, а також впроваджувати автономні джерела енергії для підтримки критичних процесів. Це забезпечує не лише

збереження довкілля, але й безперервність виробничих циклів.

Соціальний компонент (Social) трансформується у напрямі посилення ролі безпеки та підтримки персоналу. На відміну від мирного часу, коли домінують питання корпоративної культури та мотивації, у воєнних умовах ключовими стають заходи з евакуації, забезпечення укриттів, підтримка мобілізованих працівників, психологічна допомога та соціальна відповідальність бізнесу перед суспільством. Такий підхід підвищує рівень довіри до компанії та сприяє збереженню людського капіталу.

У сфері корпоративного управління (Governance) відбувається зміщення акцентів із формалізованих процедур на антикризове управління. Підприємства змушені швидко адаптуватися до змін, управляти ризиками розриву ланцюгів постачання, забезпечувати кіберзахист та підтримувати прозорість навіть у кризових умовах. Це підвищує гнучкість організаційної структури та ефективність управлінських рішень.

Важливою інновацією є доповнення класичної моделі ESG новим компонентом — Security (S_2), який охоплює фізичну безпеку, кібербезпеку, захист критичної інфраструктури та забезпечення безперервності діяльності. Саме цей елемент стає визначальним фактором конкурентоспроможності бізнесу в умовах війни.

Крім того, змінюється часовий вимір ESG (Time-фактор): довгострокові цілі доповнюються необхідністю оперативного реагування, швидкої адаптації та гнучкого перегляду стратегічних пріоритетів.

Перехід до моделі war-resilient ESG забезпечує низку практичних переваг для підприємств. По-перше, підвищується рівень стійкості бізнесу до зовнішніх шоків і кризових ситуацій. По-друге, забезпечується безперервність діяльності навіть у складних умовах, що є критично важливим для збереження ринкових позицій. По-третє, формується більш високий рівень довіри з боку інвесторів, держави та суспільства. По-четверте, підприємства отримують можливість інтегрувати безпекові аспекти у стратегічне управління, що створює додаткові конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Отже, концепція ESG Security-Time відображає якісно новий етап розвитку ESG-підходів, у межах якого принципи сталого розвитку доповнюються безпековими та адаптивними механізмами управління. Така трансформація дозволяє бізнесу не лише виживати

в умовах війни, але й відігравати активну роль у підтримці економіки та відновленні держави.

Список використаних джерел:

1. Лагодієнко О.В., Руденко С.В., Лагодієнко Н.В. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: осно-вні виклики. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. С. 78–83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26

2. Дюгованець О., Кулініч Т., Попович О. ESG-менеджмент як драйвер сталої трансформації підприємств та організацій. Економіка та суспільство. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-1039.

3. Docx P., Belkacem-Nacer S. Exploring the interplay between Sustainability, CSR, and ESG. 2024. URL: https://www.grantthornton.nl/ en/ insights-en/ tax/ exploring-the-interplay-between-sustainability-csr-and-esg/.

В.С. Кушнірук, к е.н., доцент,
В.С. Гончарук, здобувач вищої освіти
Миколаївський національний аграрний університет

ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах господарювання підприємства дедалі більше уваги приділяють людському фактору як ключовому джерелу конкурентних переваг. Особливо це стосується сфери маркетингу, де результативність діяльності безпосередньо залежить від ініціативності, креативності та зацікавленості працівників. Ефективність маркетингових рішень формується не лише за рахунок аналітичних інструментів і стратегій, а й значною мірою визначається рівнем мотивації персоналу, який їх реалізує. Недостатня увага до мотиваційних аспектів може призводити до зниження продуктивності праці, формального виконання обов'язків та втрати ринкових позицій. Водночас грамотно побудована система матеріального і нематеріального стимулювання сприяє підвищенню віддачі працівників, покращенню якості маркетингових заходів та досягненню стратегічних цілей підприємства. У зв'язку з цим дослідження впливу мотивації персоналу на ефективність маркетингової діяльності набуває особливої актуальності.

Метою тез є обґрунтування ролі мотивації персоналу у підвищенні ефективності маркетингової діяльності підприємства, а також визначення основних напрямів удосконалення системи стимулювання працівників для досягнення кращих результатів у сфері маркетингу.

Маркетинг персоналу відображає взаємодію інтересів працівника і підприємства: працівник прагне підвищення власної конкурентоспроможності та професійного розвитку, а підприємство — залучення і утримання кваліфікованих кадрів. Узгодження цих інтересів сприяє підвищенню ефективності діяльності. Практика доводить, що розвиток маркетингу персоналу посилює конкурентні позиції підприємства через вдосконалення кадрової стратегії та мотиваційного механізму. Результативність праці значною мірою залежить від відповідності мотивації працівників поставленим завданням і умовам діяльності [1].

Формування мотиваційного механізму передбачає забезпечення стабільної зайнятості маркетингового персоналу, справедливий розподіл доходів, розвиток преміальної системи оплати праці, а також створення умов для професійного й кар'єрного зростання працівників. Важливими є також належні умови праці, збереження здоров'я персоналу та формування атмосфери довіри і зворотного зв'язку в колективі. У практиці сучасних підприємств широко використовуються різні системи мотивації, зокрема матеріальні винагороди, фіксована заробітна плата, додаткові виплати, участь у прибутках і акціонерному капіталі. Значну роль відіграють і нематеріальні стимули: оплата навчання, медичне страхування, соціальні пакети, забезпечення відпочинку та можливість отримання кредитних пільг. Особливе місце в системі стимулювання займають винагороди, які сприяють не лише індивідуальній мотивації, а й розвитку командної взаємодії, підвищенню колективної відповідальності та заохоченню інноваційної діяльності [2].

Окрім матеріальної системи стимулювання, важливу роль у мотивації персоналу відіграють організаційні та нематеріальні фактори. До них належать ротація робочих завдань, розширення та збагачення змісту праці, використання групових форм організації роботи, а також залучення працівників до процесів управління. Суттєвий мотиваційний вплив має розвиток партнерських відносин у колективі, коли зменшується жорстка ієрархічна залежність, а керівник виступає більше як координатор і партнер. Важливими є також індивідуальні нематеріальні стимули — наставництво, зворотний зв'язок, оцінювання результатів праці та підтримка професійного розвитку. Додатково використовуються матеріальні, але не грошові стимули, такі як надання службового транспорту,

засобів зв'язку та інших ресурсів. Загалом значний мотивуючий ефект формують і внутрішні потреби працівника — задоволення від роботи, усвідомлення значущості своєї діяльності та причетність до досягнення важливих результатів підприємства [3; 4].

Отже, мотивація персоналу є одним із ключових чинників підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Від рівня зацікавленості та залученості працівників залежить якість виконання маркетингових завдань, оперативність прийняття рішень і результативність реалізації стратегій. Поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання дає змогу забезпечити більш стійкий вплив на трудову поведінку працівників, сприяє розвитку їх професійного потенціалу та формуванню командної взаємодії. Важливу роль відіграє також організаційна складова мотивації, яка створює умови для підвищення ініціативності та відповідальності персоналу. Таким чином, удосконалення системи мотивації маркетингового персоналу є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Мотиваційні аспекти маркетингу персоналу — основа забезпечення його лояльності. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/656b6c08-e019-417d-af98-850ade178e61/content (дата звернення: 15.04.2026).

2. Мотивація маркетингового персоналу в ефективній діяльності підприємства. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/206d4533-b753-48ae-a6e6-f4564c46d0bb/content (дата звернення: 15.04.2026).

3. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1567/1601 (дата звернення: 15.04.2026).

4. Кушнірук В. С., Голіней В. Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.56 (дата звернення: 15.04.2026).

В.В. Малтиз, к.е.н., доцент
Запорізький національний університет

ІНСТРУМЕНТИ СЕГМЕНТАЦІЇ СПОЖИВАЧІВ: НОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІЛЬОВИХ ГРУП

У сучасних умовах цифровізації економіки та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій суттєво трансформуються підходи до сегментації споживачів і формування цільових груп.

Сьогодні сегментація ускладнюється тим, що споживча поведінка стає дедалі більш динамічною, багатоканальною та непередбачуваною. Швидкий розвиток цифрових технологій, зростання обсягів даних і розширення каналів комунікації призводять до фрагментації аудиторії та ускладнюють процес її чіткого структурування.

Крім того, споживачі взаємодіють із брендами через різні цифрові платформи, залишаючи численні поведінкові сліди, що потребують глибокого аналізу та інтеграції.

Відтак, поведінка споживача, враховуючи велику кількість реклами, пропозицій і маркетингових стратегій, є неоднозначною. Іноді аудиторія реагує на рекламу та швидко приймає рішення про придбання товару – здійснює покупку і проводить транзакцію. В інших випадках споживачі порівнюють варіанти, обдумують рішення та оцінюють реальну потребу в товарі.

Щоб утримувати потенційного клієнта та надавати унікальні торгові пропозиції (УТП), компаніям необхідно формувати портрет цільової аудиторії з чітким розумінням її проблем, потреб, соціально-демографічних і поведінкових характеристик [1-2].

У роботі з цільовими сегментами є важливим чіткого позиціонування. Сучасні компанії звертаючись до цільової аудиторії, в свою чергу, мають чітко пояснювати і позиціонувати себе орієнтуючись на питання: «хто ми?», «для кого ми?», «що ми даємо?», «чим відрізняємось?», яка утворює формулу позиціонування (рис. 1).

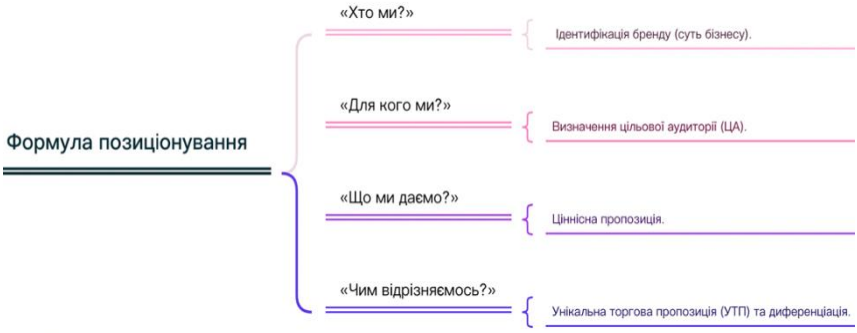

Рис. 1. Формула позиціонування

Чітке розуміння портрету цільової аудиторії дозволяє бізнесу, який просувається у соціальній мережі, чітко ідентифікувати групу потенційних споживачів, на яку спрямовуються маркетингові комунікації, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності просування товарів і послуг. Аналіз соціально-демографічних, поведінкових та психографічних характеристик аудиторії сприяє формуванню релевантного контенту, вибору оптимальних каналів комунікації та персоналізації рекламних повідомлень. У результаті, це дає змогу підвищити рівень залученості користувачів, зміцнити лояльність до бренду та оптимізувати витрати на маркетингові заходи.

Важливо зазначити, що визначення основного сегмента не є завершальним етапом формування портрета цільової аудиторії. Сегментація потребує подальшого створення цільових груп (мікросегментів) для врахування їхніх особливостей, потреб і проблем.

Найчастіше це стосується вікових категорій, адже один і той самий продукт (послуга) може мати різні цінності на різних етапах життя. Тому реклама, наприклад, для жінок віком 20-25 років і 40-45 чи 50-55 років має суттєво відрізнятися за акцентами та ціннісними пропозиціями для кожної групи.

Формуючи мікросегменти, компанії можуть більш ефективно впливати на різні вікові категорії, задовольняючи їхні потреби своїм продуктом (послугою) на різних етапах життєвого циклу клієнта.

Таким чином, ефективне використання нових інструментів сегментації стає важливим чинником конкурентоспроможності компаній і забезпечує адаптацію маркетингових стратегій до швидкозмінного ринкового середовища та особливостей поведінки споживача.

Список використаних джерел:

1. Струк Н., Михайлик Н. Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку. *Економіка та сус- пільство.* 2024. No 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-21 (дата звернення 17.04.2026)

2. Галстян М., Квіта Г. Поведінкова сегментація як інструмент персоналізації маркетингових комунікацій. *Економіка та суспільство*, (78). 2025 URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-155 (дата звернення 17.04.2026)

С.М. Неіленко, к.е.н., доцент,
С Р. Бузун, здобувач вищої освіти
Національний університет біоресурсів і природокористування України

РОЗВИТОК ЕТНІЧНИХ КУХОНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізаційні процеси, що охоплюють сучасну економіку, суттєво впливають на розвиток ресторанного бізнесу, зумовлюючи посилення конкуренції та зміну споживчих вподобань. У цих умовах заклади ресторанного господарства змушені шукати нові підходи до формування унікальної торгової пропозиції, що дозволяє виділитися на ринку. Одним із ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності є розвиток етнічних кухонь, які відображають культурну ідентичність, гастрономічні традиції та автентичність різних народів.

Етнічна кухня виступає важливим елементом гастрономічної культури та є чинником формування туристичної привабливості територій. В умовах глобалізації спостерігається зростання інтересу споживачів до автентичних страв, традиційних технологій приготування та локальних продуктів. Це пов'язано з прагненням до отримання нових гастрономічних вражень, а також із популяризацією концепцій сталого розвитку, локалізації та «slow food».

Розвиток етнічних кухонь у ресторанному бізнесі передбачає не лише відтворення традиційних рецептів, але й їх адаптацію до сучасних умов, з урахуванням змін у харчових звичках споживачів, вимог до якості та безпечності продукції [1]. Важливим аспектом є також креативна інтерпретація традиційних страв, що дозволяє поєднати автентичність із сучасними гастрономічними трендами [2].

Для закладів ресторанного господарства використання елементів етнічної кухні сприяє формуванню конкурентних переваг за рахунок диференціації меню, створення унікальної атмосфери та підвищення лояльності гостей. Особливого значення набуває розвиток національної української кухні, яка має значний потенціал для популяризації як на внутрішньому, так і на міжнародному

ринку. Включення регіональних страв, відтворення традиційних технологій приготування та використання локальних інгредієнтів дозволяє створювати автентичний гастрономічний продукт [3].

Водночас розвиток етнічних кухонь супроводжується низкою викликів, серед яких: стандартизація якості страв, забезпечення автентичності, підготовка кваліфікованого персоналу, а також необхідність адаптації до міжнародних стандартів обслуговування [4]. Крім того, існує ризик втрати автентичності внаслідок надмірної комерціалізації та спрощення традиційних рецептів.

Ефективне управління розвитком етнічних кухонь передбачає комплексний підхід, що включає маркетингові дослідження, аналіз попиту, формування концепції закладу, розробку меню, підготовку персоналу та використання сучасних інформаційних технологій. Важливим є також використання інструментів цифрового маркетингу для популяризації етнічних гастрономічних продуктів, зокрема через соціальні мережі, онлайн-платформи та гастрономічні фестивалі.

Таким чином, розвиток етнічних кухонь є перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу в умовах глобалізації. Він сприяє формуванню унікального гастрономічного продукту, підвищенню якості обслуговування та зміцненню позицій закладів на ринку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку ефективних моделей управління розвитком етнічних кухонь та їх інтеграцію в систему інноваційного розвитку індустрії гостинності.

Список використаних джерел:

1. Дишкантюк, О., Осипова, Л., & Жмудь, А. (2024). Кулінарна етнологія в контексті сталого розвитку індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*, (70). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-90

2. Сіра, Е., Каролоп, О., & Загнибіда, Р. (2024). Різноманітність культур у ресторанному бізнесі, вплив на розвиток гастрономічного туризму: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-154

3. Сіра, Е. (2024). Ресторани української кухні як частина культурної ідентичності: вплив на ресторанний бізнес. *Development Service Industry Management*, 4, 8-13. https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(1)

4. Русавська В. А., Неіленко С. М. Якість як визначальний фактор задоволення потреб споживачів продукції та послуг ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг*. Інновації: науковий збірник, Нац. Ун-т культури і мистецтв. Київ : Вид. центр КНУКіМ, Том 5. № 1, 2022. С. 148-158. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260890

В.В. Нечипоренко, к.с.-г. н., доцент
Сумський національний аграрний університет

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасний розвиток аграрного сектору характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та зростанням вимог споживачів до якості продукції. У таких умовах традиційні підходи до управління аграрними підприємствами втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до маркетингово орієнтованої моделі управління.

Маркетинговий менеджмент є складовою загальної системи управління підприємством, що передбачає планування, організацію, реалізацію та контроль маркетингової діяльності з метою задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства [1, с. 43].

В умовах аграрного виробництва маркетинговий менеджмент має певні особливості, зумовлені сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, обмеженими можливостями зберігання продукції та значною роллю посередників у збуті.

Інтеграція маркетингового менеджменту у систему управління аграрним підприємством передбачає взаємопов'язане функціонування всіх управлінських підсистем: виробничої, фінансової, інноваційної та кадрової. Це означає, що прийняття управлінських рішень повинно здійснюватися з урахуванням маркетингової інформації та орієнтації на ринок. Тож, слід зазначити основні напрями інтеграції маркетингового підходу в систему управління [2, с. 82]:

1. Інтеграція у стратегічне управління аграрним підприємством передбачає формування цілісної системи прийняття управлінських рішень, орієнтованих на ринок і довгострокову конкурентоспроможність. Саме маркетинг визначає стратегічний вектор розвитку підприємства, забезпечуючи узгодженість між виробничими можливостями та потребами споживачів.

Ключовим аспектом інтеграції є включення маркетингової аналітики у процес стратегічного планування. Це охоплює дослідження попиту на аграрну продукцію, аналіз цінових

тенденцій, оцінку конкурентного середовища та виявлення перспективних ринкових ніш. На цій основі підприємство формує обґрунтовану стратегію розвитку, яка може передбачати диверсифікацію виробництва, спеціалізацію або вихід на нові (зокрема зовнішні) ринки.

Важливу роль відіграє сегментація ринку та вибір цільових сегментів. Для аграрних підприємств це може бути орієнтація на переробні підприємства, торговельні мережі, експортні канали або кінцевого споживача. Відповідно до обраних сегментів формується стратегія позиціонування продукції, яка враховує її якісні характеристики, цінову пропозицію, екологічність та інші конкурентні переваги [3, с. 362]..

2 Інтеграція маркетингового менеджменту також передбачає тісний зв'язок зі стратегічними рішеннями у сфері виробництва. Зокрема, вибір культур, обсягів виробництва та технологій вирощування має ґрунтуватися на прогнозах попиту та ринкової кон'юнктури. Це дозволяє мінімізувати ризики перевиробництва та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

3. Інтеграція передбачає формування збутової політики на основі результатів маркетингових досліджень. Аналіз попиту, поведінки споживачів, каналів закупівлі та вимог до якості продукції дозволяє аграрним підприємствам обирати найбільш ефективні напрями реалізації. Це особливо важливо з огляду на специфіку аграрного сектору, де значна частина продукції реалізується через посередників або за довгостроковими контрактами.

4. Інтеграція маркетингового менеджменту у фінансове управління аграрним підприємством полягає в узгодженні маркетингових рішень із фінансовими цілями. Вона охоплює формування цінової політики, планування доходів і витрат, а також оцінку ефективності маркетингових заходів, що забезпечує підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

5. Інтеграція маркетингового менеджменту у систему управління персоналом полягає в орієнтації кадрової політики на потреби ринку та клієнта. Вона передбачає розвиток маркетингових компетенцій працівників, формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури, узгодження мотивації персоналу з результатами ринкової діяльності та підвищення ефективності взаємодії між підрозділами підприємства [2, с. 78].

Сучасні умови господарювання вимагають активного використання цифрових технологій у маркетинговому менеджменті. Використання аналітичних платформ, CRM-систем, цифрових каналів комунікації дозволяє аграрним підприємствам підвищити ефективність взаємодії зі споживачами та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Таким чином, інтеграція маркетингового менеджменту у систему управління аграрним підприємством є необхідною умовою забезпечення його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання. Маркетинговий підхід дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін ринкового середовища, а й активно формувати попит, розвивати нові ринки та підвищувати ефективність діяльності.

Список використаних джерел:

1. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2021. № 1 (118). С. 42–47. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/1_2021/9.pdf

2. Логоша Р.В., Пронько Л.М. Маркетинг-менеджмент у системі управління аграрних підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 3 (61). С. 77-91. URL: http://efm.vsau.org/storage/articles/March2023/YvVhETzm1D0RgifDbuzE.pdf.

3. Потапюк І. П. Система маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Західноукраїнський національний університет*. 2023. №3. С. 360-364 https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-56

О.М. Правдивець, к.військ.н.
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ

AI-МОДЕЛЮВАННЯ ЕКЗИСТЕНЦІАЛЬНИХ ЗАГРОЗ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується зростанням невизначеності, складності та турбулентності економічних процесів. Особливо гостро ці тенденції проявляються в умовах воєнного стану, гібридних загроз та глобальної технологічної трансформації економіки. У таких умовах система економічної безпеки підприємства стикається не лише з традиційними ризиками господарської діяльності, але й з так званими екзистенціальними загрозами, які здатні поставити під

сумнів саме існування підприємства як економічної системи. До таких загроз можуть належати критичні втрати людського капіталу, руйнування виробничої інфраструктури, системні кіберзагрози, тривалі енергетичні кризи, розриви логістичних ланцюгів, а також регуляторні та мобілізаційні обмеження, що суттєво впливають на стабільність функціонування підприємств.

На відміну від традиційних економічних ризиків, екзистенціальні загрози мають комплексний системний характер, високий рівень невизначеності та нелінійні наслідки. Їхня реалізація часто супроводжується каскадними ефектами, коли порушення в одному елементі системи призводить до деградації інших функціональних підсистем підприємства. У зв'язку з цим традиційні підходи до управління економічною безпекою, що ґрунтуються на ретроспективному аналізі ризиків і реактивних управлінських рішеннях, виявляються недостатніми. Підприємствам необхідні нові інструменти, здатні забезпечити раннє виявлення системних загроз та прогнозування кризових сценаріїв розвитку економічної системи.

Одним із перспективних напрямів вирішення цієї проблеми є використання AI-технологій штучного інтелекту для моделювання ризиків та загроз економічної безпеки підприємства. AI-моделювання дозволяє здійснювати аналіз великих масивів даних, виявляти приховані закономірності розвитку ризиків та формувати прогностичні сценарії функціонування економічних систем. На відміну від традиційних аналітичних методів, алгоритми машинного навчання здатні обробляти складні багатовимірні дані, враховувати нелінійні взаємозв'язки між різними факторами ризику та адаптуватися до змін середовища.

У контексті системи економічної безпеки підприємства AI-моделювання може використовуватися для інтеграції та аналізу різних типів інформації, зокрема фінансово-економічних показників діяльності підприємства, кадрових параметрів, показників виробничої стабільності, інцидентів кібербезпеки, логістичних ризиків, а також макроекономічних та геополітичних факторів

Узагальнення та аналіз таких даних дозволяє формувати комплексну картину ризиків функціонування підприємства та оцінювати ймовірність виникнення критичних кризових сценаріїв.

Концептуально AI-моделювання екзистенціальних загроз у системі економічної безпеки підприємства передбачає послідовну реалізацію декількох взаємопов'язаних етапів. На першому етапі

здійснюється збір та структуризація інформації щодо внутрішніх і зовнішніх факторів ризику. Далі відбувається інтеграція та нормалізація даних для формування єдиного інформаційного середовища аналізу. На наступному етапі застосовуються алгоритми машинного навчання для виявлення закономірностей формування ризиків і визначення найбільш вразливих елементів економічної системи підприємства. На основі отриманих результатів формуються сценарні моделі розвитку кризових ситуацій, які дозволяють оцінити потенційні наслідки різних варіантів розвитку подій. Завершальним етапом є формування рекомендацій для управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Практичне значення застосування AI-моделювання у системі економічної безпеки підприємства полягає у підвищенні точності прогнозування кризових ситуацій, скороченні часу реагування на загрози та формуванні більш обґрунтованих управлінських рішень. Такі підходи дозволяють перейти від реактивної моделі управління ризиками до проактивної системи безпеки, що орієнтована на раннє виявлення системних дисбалансів та попередження кризових процесів. Особливо актуальним це є для підприємств критичної інфраструктури, діяльність яких безпосередньо впливає на економічну стабільність держави та її обороноздатність.

Отже, впровадження AI-моделювання у систему економічної безпеки підприємства відкриває нові можливості для аналізу та прогнозування екзистенціальних загроз. Використання технологій AI дозволяє формувати інтелектуальні системи управління ризиками, здатні адаптуватися до змін середовища та забезпечувати стратегічну стійкість підприємств у складних умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел:

1. Правдивець О.М. (2024). Правдивець О.М. Управління розвитком системи економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації: стратегічні пріоритети та інноваційність: монографія. Київ: Університет економіки та права “КРОК”– К:. В-во Купріянова О.О., 2024. – 268 с. https://dspace.krok.edu.ua/items/b787da83-1a26-4c0f-a6dd-73db92dad59e.

2. Правдивець О.М. (2022). Цифровізація як основа економічної стабільності та безпеки підприємницької діяльності / *Регіональна економіка*. № 4(106). С. 81- 86. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-4-93.

3. Правдивець, О. (2025). Науково-методичні підходи і практичні рекомендації з впровадження сучасних інноваційних технологій в управління

економічною безпекою підприємств України в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(77), 265–272. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-265-272.

4. Правдивець, О. М. (2025). Сучасні цифрові інструменти кібербезпеки в системі економічної безпеки підприємств України / *Регіональна економіка* , 115 (1), 109-118. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-10.

В.М. Собчишин, к.е.н., доцент,
І.В. Котова, М.Є. Кулик, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СИНЕРГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

У сучасних умовах динамічної трансформації глобального бізнес-середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, цифровізації та посиленням конкуренції, особливої актуальності набуває проблема інтеграції управління розвитком підприємства та маркетингової діяльності. Традиційно ці функціональні сфери розглядалися як відносно автономні, проте сучасна парадигма управління вимагає їх системного поєднання на засадах синергії.

Концептуалізація синергії управління розвитком і маркетингу передбачає формування цілісної управлінської системи, у межах якої маркетинг виступає не лише інструментом просування продукції, а й ключовим елементом стратегічного планування, орієнтованого на створення довгострокової цінності. У цьому контексті маркетинг трансформується у функцію, що забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень, формує ринкову орієнтацію підприємства та визначає вектори його розвитку [1; 4; 6].

Синергія означає досягнення такого ефекту взаємодії, за якого інтегроване застосування управлінських і маркетингових інструментів забезпечує більший результат, ніж їх окреме використання, що проявляється у підвищенні адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, оптимізації ресурсного забезпечення, а також у зростанні конкурентоспроможності на основі глибшого розуміння потреб споживачів.

Ключовими концептуальними засадами забезпечення такої синергії є [2-4]:

орієнтація на цінність – узгодження стратегічних цілей розвитку підприємства з очікуваннями та поведінковими характеристиками споживачів;

інтегрованість управлінських процесів – поєднання стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління з маркетинговими функціями;

даноцентричність – використання аналітики великих даних і цифрових технологій для підтримки управлінських рішень;

гнучкість і адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури;

інноваційність – впровадження нових бізнес-моделей, продуктів та комунікаційних підходів.

Важливим аспектом є також трансформація організаційної структури підприємства, що передбачає міжфункціональну взаємодію, розвиток крос-функціональних команд та формування культури, орієнтованої на споживача. У таких умовах маркетинг інтегрується у всі бізнес-процеси, забезпечуючи їх узгодженість із загальною стратегією розвитку [5; 6].

Таким чином, синергія управління розвитком і маркетингу виступає необхідною передумовою ефективного функціонування сучасного підприємства. Її реалізація сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню ефективності управління та забезпеченню довгострокового економічного зростання в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Дем'яненко Т. Особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330 (3), 389-395. https://doi.org/10.31891/10.31891/2307-5740-2024-330-62.

2. Собчишин В.М., Олійник А.С., Хухра О.І. Адаптивний підхід до управління витратами у стратегічному розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери в умовах інноваційних трансформацій. *Актуальні проблеми економіки*, 2026. № 1 (295). С. 209-216. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Vitaliy-Sobchyshyn-Alina-Oliinyk-Oleh-Khukhra-209-216.pdf.

3. Belousova S., Prokhorchuk S., Bahan N., Tsyra O., Chernenko Y., Tkach D. Big Data and artificial intelligence as tools for optimizing the business processmanagement in enterprises. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 2025. Vol.103. No.17. Pp. 7008 – 7021. https://www.jatit.org/volumes/Vol103No17/37Vol103No17.pdf.

4. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the

management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. Ekonomika APK. 2023. No. 30(2). P. 49–56. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049.

5. Voronina V., Voronko-Nevidnycha T., Klymenchukova N., Chynchyk A., Shkoda M. Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation-oriented economy branches. *Journal of Hygienic Engineering and Design.* 2022. 40, pp. 279-285. URL: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85143279853&partnerID=40&md5=06c05fcd8e0359bf01de538e93cde716

6. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice.* 2023. vol. 5, no. 52, pp. 162-172, 2023. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4214/3936/19880.

Н.В. Тарасевич, к.е.н., доцент
Одеський національний економічний університет

МЕНЕДЖМЕНТ СТРАТЕГІЙ ЦІНОУТВОРЕННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ

Діяльність транснаціональних компаній (ТНК) є визначальним фактором формування сучасних глобальних економічних зв'язків, світових товарних потоків. В умовах поглиблення глобалізації, швидкої цифровізації, загострення геополітичних ризиків та посилення економічного націоналізму, цінова політика ТНК набуває стратегічного значення.

У практиці ТНК використовують різні види цін, які слугують орієнтирами: довідкові ціни, які завжди завищені, біржові котирування, які відображають реальні параметри угод на однорідну масову продукцію, ціни аукціонів на нестандартну продукцію, ціни торгів, що виникають у конкурентній боротьбі, та розрахункові ціни для нестандартного обладнання, виготовленого за індивідуальними замовленнями. Механізми, за допомогою яких відбувається внутріфірмовий перерозподіл фінансових ресурсів усередині транснаціональних корпорацій, називаються трансфертними, і вони є невід'ємною частиною глобальної системи фінансового менеджменту.

Трансфертна ціна — це внутрішньокорпоративна ціна, яка встановлюється на об'єкт торгівлі (товари, послуги, фінансові активи) між пов'язаними компаніями або структурними підрозділами однієї ТНК, особливо якщо об'єкт торгівлі перетинає

митний кордон. Трансфертне ціноутворення є ключовим інструментом реалізації фінансової стратегії ТНК, оскільки значна частка світового експорту припадає саме на внутрішній оборот ТНК між їхніми філіями в різних країнах [1].

Система трансфертного ціноутворення забезпечує виконання трьох стратегічно важливих функцій.

По-перше, вона виконує фіскальну функцію, спрямовану на мінімізацію податків та митних платежів для корпорації в цілому. Це досягається шляхом цілеспрямованого переміщення частини прибутку до юрисдикцій із більш сприятливим податковим режимом. По-друге, система виконує критично важливу управлінську функцію в системі корпоративного управління. Воно надає інформацію для оцінки управлінських та економічних показників діяльності окремих підрозділів, дозволяє топ-менеджменту корпорації ідентифікувати центри прибутку та збитку, а також оцінити, які структурні одиниці створюють додаткову вартість, а які спрацьовують збитково, для прийняття рішень про їх реструктуризацію чи ліквідацію. Крім того, система використовується для стимулювання менеджерів підрозділів до прийняття обґрунтованих рішень, забезпечуючи при цьому певну автономність їхньої діяльності. По-третє, система виконує фінансову функцію, слугуючи механізмом трансферту ресурсів. Наприклад, відносне встановлення занижених трансфертних цін на імпортовані філією комплектуючі фактично означає додаткове фінансування цієї філії та збільшення її прибутку, що є формою внутрішньокорпоративного перерозподілу [2].

Стратегія ціноутворення транснаціональних компаній не може залишатися статичною; вона постійно адаптується під впливом глибоких глобальних трансформаційних процесів. Однією з найбільш помітних новітніх тенденцій є цифровізація та технологізація, яка стимулює глобальні інвестиції в цифрову економіку, вимагаючи при цьому кардинальної зміни підходів до ціноутворення [2].

Іншою важливою тенденцією є екологізація економіки. Глобальний тренд до сталого розвитку викликає значне зростання інвестицій у відновлювану енергетику (так звані greenfield investments). Це безпосередньо впливає на структуру витрат і, відповідно, на трансфертне ціноутворення на енергоносії всередині корпорацій.

Не менш значущим чинником є геополітичні ризики та економічний націоналізм. Економічна нестабільність та посилення протекціонізму в світі, що відображається у зростанні торгових суперечок, а також вплив військових конфліктів, як-от війна в Україні, вимагають від ТНК постійної гнучкості та перегляду глобальних виробничих ланцюгів. Це, у свою чергу, змушує компанії коригувати свою інвестиційну та цінову стратегію для мінімізації ризиків та забезпечення стійкості постачання [2].

З метою запобігання цим зловживанням у всьому світі посилюється податковий контроль. Міжнародне регулювання, зокрема рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), спрямоване на те, щоб ціни між пов'язаними сторонами відповідали принципу «витягнутої руки» (Arm's Length Principle) – тобто цінам, які були б встановлені між незалежними компаніями [3]. Для України та інших країн, які прагнуть захистити свої бюджети від агресивного податкового планування, ключовим завданням є впровадження ефективних регуляторних механізмів, посилення моніторингу та відповідальності за зловживання [4].

Стратегія ціноутворення є ключовим важелем стратегічного управління, який реалізується переважно через механізм трансфертного ціноутворення, що виконує подвійну роль: фіскальну (оптимізація податків) та управлінську (оцінка ефективності підрозділів). Сучасна цінова політика динамічно адаптується під впливом цифровізації та геополітичних ризиків. Водночас, маніпулювання трансфертним ціноутворенням створює значні ризики для податкових систем, що вимагає постійного вдосконалення регуляторних механізмів.

Список використаних джерел:

1. Степаненко О. П., Травінська С. І., Михальська О. Л. Трансфертне ціноутворення в транснаціональних корпораціях: ризики для податкової систем України та шляхи їх мінімізації. Економіка та суспільство. 2024. № 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-90.

2. Шапурова О. О. Стратегічні аспекти транснаціональних корпорацій. Економічна наука. 2011. № 23. С. 32–35. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2011/11.pdf.

3. Тарасевич В.М. Інституціональна теорія: методологічні пошуки і гіпотези. Економічна теорія. 2004. № 2. С. 45 - 57.

4. Гаврилюк І., Булик М. Новітні тенденції розвитку ТНК під впливом міжнародної інвестиційної діяльності. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: економіка і управління. 2025. Т. 36. № 1. С. 16–20. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/5.pdf.

L. Tarasovych, PhD in Economics, Associate Professor
Polissia National University

BRAND MARKETING FOR LOCAL AUTHORITIES: A METHODOLOGICAL APPROACH

In the current context of deepening globalisation, increasing mobility of capital, labour and tourist flows, as well as intensifying inter-regional competition for limited resources, regional branding is emerging as a key tool for strategic development management. For local authorities, a brand serves not only as a means of external communication but also as an integrated mechanism for building long-term competitive advantages, combining economic, social, cultural and institutional components.

The research hypothesis posits the existence of significant regional differentiation among local communities in terms of the level and structure of brand maturity, which can be identified using composite indices and cluster analysis. It is anticipated that the resulting clusters will reflect stable typological patterns of branding development, necessitating the application of differentiated strategic approaches.

In accordance with the conceptual model for assessing a local authority's brand, which is based on four interrelated pillars – «Brand Identity and Communications», «Territorial Assets», «Perception and Reputation», and «Brand Management and Stakeholder Engagement» – an integrated methodology for its practical application has been developed [1].

The assessment was carried out using a combined approach that integrates monitoring of the community's digital resources with an expert audit. This allows the brand to be analysed on two levels: the formal-institutional level (the presence and regulatory enshrinement of identity elements) and the communication-marketing level (the effectiveness of positioning and interaction with audiences). This multidimensionality is necessitated by the limitations of relying solely on economic indicators.

Data collection and systematisation were carried out in accordance with the brand structure across four pillars, each of which is represented by a system of indicators.

The «Brand Identity and Communications» pillar draws on primary sources (strategies, brand books, interviews, discussion materials) and secondary sources (websites, social media, the media, visual identity) that reflect the process of brand communication.

The analysis of the «Territorial Assets» pillar is based on open geoinformation resources, official registers and reports from local authorities. Both tangible and intangible resources were assessed, including cultural, natural and infrastructure assets, investment projects and the community's digital tools.

The «Perception and Reputation» assessment is based on surveys, quality of life rankings, search trends and media monitoring, as well as an analysis of social media engagement and user reviews. This allowed for the consideration of both formal and informal perceptions of the brand.

Within the «Brand Management and Stakeholder Engagement» pillar, the institutional mechanisms for implementing branding policy are analysed, including strategic documents, organisational structures, funding, as well as the level of stakeholder participation and the transparency of decision-making processes [2].

The assessment methodology involves calculating composite indices for each pillar (I_id, I_asset, I_rep, I_gov) based on normalised indicators using the min–max method. This ensures their comparability and allows for the integration of qualitative and quantitative indicators. Further weighting of the indicators is carried out taking into account their significance, as determined by experts or in accordance with the community's strategic priorities. Composite indices are formed as weighted averages of the relevant indicators and aggregated into an overall integrated brand maturity index. Aggregation can be carried out either by simple averaging or by applying additional weights. This approach ensures analytical integrity and the generalisation of results, whilst preserving the contribution of individual indicators to the final assessment.

References:

1. Tarasovych L. Model for Evaluatingthe Territorial Brand of a Community: Methodological Basis and Practical Tools. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* 2025. №4(18). С. 571-581. https://doi.org/10.32750/2025-0447

2. Tarasovych L., Pyvovar P., Usiuk, T. Pyvovar A., Budnik O. Regional differentiation of branding of territorial communities: empirical evaluation and cluster identification. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2026. №12(1),. С.180–209. https://doi.org/10.51599/are.2026.12.01.07

Л.В. Тарасович, к.е.н., доцент,
І.В. Наумік, М.О. Германюк, здобувач вищої освіти
Поліський національний університет

МАРКЕТИНГОВА КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА: ІДЕНТИФІКАЦІЯ В СИСТЕМІ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах високої конкуренції та інформаційного перенасичення ринку маркетингова комунікаційна політика підприємства набуває стратегічного значення, виступаючи одним із ключових інструментів формування та розвитку бренду. Вона визначає принципи, методи та засоби взаємодії організації з цільовими аудиторіями, забезпечуючи цілісність сприйняття підприємства, його продуктів і цінностей.

Маркетингова комунікаційна політика є складовою загальної маркетингової політики підприємства та охоплює систему заходів, спрямованих на встановлення, підтримання та розвиток ефективних зв'язків між підприємством і його зовнішнім та внутрішнім середовищем. Вона передбачає цілеспрямоване використання різних каналів і інструментів комунікації для донесення інформації про підприємство, формування позитивного іміджу та стимулювання попиту.

До основних елементів маркетингової комунікаційної політики належать: реклама як форма масового інформування та переконання; стимулювання збуту, спрямоване на короткострокове підвищення продажів; зв'язки з громадськістю (PR), що формують довіру та репутацію; прямий маркетинг, орієнтований на персоналізовану взаємодію; цифрові комунікації (соціальні мережі, контент-маркетинг тощо) [1–4; 10].

Сутність маркетингової комунікаційної політики полягає не лише у передачі інформації, а й у створенні значень і асоціацій, які впливають на поведінку споживачів. Важливою характеристикою є її інтегрований характер – узгодженість усіх комунікаційних повідомлень незалежно від каналів поширення.

Бренд підприємства – це не лише назва чи логотип, а комплекс уявлень, емоцій та асоціацій, що виникають у споживачів щодо компанії [13, с. 52]. Саме комунікаційна політика забезпечує формування цих уявлень через систематичний і послідовний вплив

на аудиторію.

У процесі формування бренду комунікаційна політика виконує такі функції: ідентифікаційна (допомагає виокремити підприємство серед конкурентів); інформаційна (забезпечує обізнаність споживачів про продукцію та діяльність підприємства); емоційна (формує позитивні асоціації та лояльність); переконувальна (впливає на рішення про купівлю); репутаційна (підтримує довіру до бренду у довгостроковій перспективі) [5; 11]. Слід зазначити, що ефективна комунікаційна політика сприяє формуванню цілісного бренду, який сприймається як стабільний, надійний та ціннісно орієнтований. Узгодженість повідомлень, візуальної ідентичності та поведінки компанії забезпечує синергію впливу на споживача.

Маркетингова комунікаційна політика займає ключове місце у системі бренд-менеджменту, оскільки саме через комунікації реалізуються стратегічні цілі бренду. Вона виступає зв'язуючою ланкою між внутрішньою ідентичністю бренду (місією, цінностями, позиціонуванням) та його зовнішнім сприйняттям. У цьому контексті важливими є такі аспекти: стратегічна узгодженість (відповідність комунікацій загальній стратегії розвитку бренду); цільова орієнтація (адаптація повідомлень до різних сегментів аудиторії); канальна інтеграція (використання омніканального підходу); контентна послідовність (забезпечення єдиного стилю та змісту комунікацій); зворотний зв'язок (врахування реакції аудиторії для коригування стратегії).

Ефективна реалізація маркетингової комунікаційної політики підприємства потребує використання широкого спектра інструментів і сучасних технологій, які забезпечують досягнення управлінських і маркетингових цілей. Інструменти комунікаційної політики – це сукупність засобів впливу на цільові аудиторії, які використовуються підприємством для передачі інформації, формування ставлення та стимулювання поведінки споживачів [5; 11].

У класичному менеджменті маркетингових комунікацій виділяють такі базові інструменти: реклама – платна форма неособистої комунікації, що використовується для формування обізнаності та стимулювання попиту. У менеджменті реклама розглядається як інструмент стратегічного впливу на ринок через медіапланування та оптимізацію бюджету; зв'язки з громадськістю – спрямовані на формування позитивної репутації підприємства та

підтримання довіри. Включають роботу зі ЗМІ, антикризові комунікації, корпоративну соціальну відповідальність; стимулювання збуту – короткострокові заходи (знижки, акції, бонуси), що активізують попит і підтримують продажі; прямий маркетинг – персоналізовані комунікації (email-розсилки, SMS, CRM-комунікації), які забезпечують індивідуальний підхід до клієнта); особистий продаж – безпосередня взаємодія з клієнтом, що має високий рівень переконливості та гнучкості; брендинг – як комплексний інструмент, що інтегрує всі комунікації для формування цілісного образу підприємства [6; 8].

У сучасному менеджменті особливого значення набувають цифрові технології, які трансформують підходи до комунікації: цифровий маркетинг (використання онлайн-каналів (сайти, соціальні мережі, пошукові системи) для взаємодії з аудиторією); контент-маркетинг (створення цінного та релевантного контенту для залучення і утримання клієнтів); соціальні медіа (SMM) (управління комунікаціями у соціальних мережах як інструмент формування бренду); SEO та SEM (оптимізація видимості підприємства у пошукових системах); CRM-системи (технології управління відносинами з клієнтами, що дозволяють персоналізувати комунікації); маркетингова аналітика (аналіз поведінки споживачів для підвищення ефективності комунікацій); автоматизація маркетингу (використання програмних рішень для оптимізації комунікаційних процесів) [9, с.50–54].

З позицій менеджменту, ефективність комунікаційної політики визначається не лише набором інструментів, а й здатністю підприємства інтегрувати їх у єдину систему, що передбачає: узгодження стратегічних і тактичних рішень; оптимізацію комунікаційного бюджету; оцінку ефективності (KPI: охоплення, конверсія, рівень лояльності); гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, маркетингова комунікаційна політика підприємства є ключовим елементом сучасного менеджменту, що забезпечує формування, розвиток і підтримку бренду. Вона поєднує стратегічне бачення підприємства з практичними інструментами впливу на цільові аудиторії. Використання традиційних і цифрових інструментів у межах інтегрованого підходу дозволяє підприємству досягати стійких конкурентних переваг та формувати довгострокову цінність бренду.

Список використаних джерел:

1. Буга Н., Пелехацький Д. Перспективи використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. № 42. URL: http://surl.li/mfrome. (дата звернення: 12.10.2025).

2. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: http://surl.li/szzwnc. (дата звернення: 12.10.2025).

3. Зубченко В.В., Герасименко І.О., Осипенко Н.О. Маркетингові комунікації в умовах війни : виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20.

4. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. / пер з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. К.: Вид. група КМ-Букс, 2018. 208 с.

5. Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. № 2, Вип.7. С. 114–125. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2023.02.114. (дата звернення: 22.10.2025).

6. Лавриненко С.О, Кравчук І.І, Буднік О.М. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-37.

7. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. (59). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106

8. Романчукевич М. Й., Білецька І. М. Особливості використання сучасних інструментів маркетингу в умовах кризи. *Ефективна економіка.* 2021. № 8. URL: http://surl.li/rcuptt. (дата звернення: 12.10.2025).

9. Скригун Н. П., Розумей С. Б., Молін Н. О. Онлайн та офлайн інструменти в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Маркетинг і цифрові технології.* 2022. Т. 6. № 2. С. 49–61. URL: https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/199/156. (дата звернення: 22.02.2024).

10. Степаненко Н.І, Волкова І.М. Кроскультурні комунікації у формуванні корпоративного бренду. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-97.

11. Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Пневський В. В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2020. № 24. С. 161–167. URL: http://surl.li/fzrtvs. (дата звернення: 22.10.2025).

12. Терещук А. М. Бренд-менеджмент у стартапах: успішні практики у сфері ІТ та розробці ігор. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: https://surl.li/giudce. (дата звернення: 25.05.2025).

13. Янковець Т.М., Чабан В.О. Стратегія розвитку підприємства та бренд-менеджмент. *Економічна наука.* 2022. № 11. С. 50–58. URL: https://surl.li/ycofhb.

С.В. Філіна, к.е.н., доцент,
Н.Л. Кужель, старший викладач,
О.В. Кужель, здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Полтавський університет економіки і торгівлі

СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНИХ КРИЗ

Актуальність теми дослідження зумовлена суттєвою трансформацією глобального економічного простору та специфічними викликами, з якими стикається український бізнес в умовах воєнного стану. Стан «перманентної кризи» вимагає від менеджменту відмови від статичних стратегій на користь динамічних моделей управління. Життєздатність підприємства в такому контексті визначається його стратегічною гнучкістю — здатністю проактивно адаптувати цілі, ресурси та процеси до непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Практика українського бізнесу підтверджує це, зокрема через релокацію підприємств, цифровізацію каналів збуту та диверсифікацію ланцюгів постачання.

Теоретичне підґрунтя стратегічної гнучкості тісно пов’язане з парадигмою управління людським капіталом. Як зазначають Л. Мартинова та Н. Корж, саме інтелектуальний потенціал і лідерські якості персоналу формують основу для швидкого маневрування компанії, дозволяючи трансформувати кризові загрози у можливості розвитку [2]. Водночас розробка бізнес-стратегій в умовах високих ризиків має базуватися на поєднанні стійкості та операційної гнучкості, що забезпечує збереження функціональності навіть за умов критичних зовнішніх шоків [1].

Важливим складником реалізації стратегічної гнучкості є системний підхід до управління змінами. Дослідження стратегічного розвитку вітчизняних компаній у воєнний період засвідчують, що успішність адаптації залежить від інтеграції інноваційних методів менеджменту в загальну систему діяльності підприємства [3]. Реалізація таких підходів передбачає дотримання процесного підходу, який забезпечує координацію дій усіх підрозділів у межах єдиного вектору розвитку [4].

Аналіз наукових праць С. Філіної та співавторів дає підстави стверджувати, що методичні засади формування стратегії розвитку мають бути гнучкими та враховувати галузеву специфіку, особливо в умовах економічної нестабільності [6].

Ключовими елементами забезпечення життєздатності підприємств через механізм стратегічної адаптивності є:

1. Стратегічна чутливість – здатність ідентифікувати слабкі сигнали ринку та формувати альтернативні сценарії розвитку.

2. Маркетингова динамічність – використання гнучких цифрових і комунікаційних інструментів (зокрема інфлюенс-маркетингу) для оперативного реагування на зміни споживчого попиту та підтримки репутації.

3. Ресурсна гнучкість – здатність до швидкої реконфігурації матеріальних, фінансових і організаційних ресурсів відповідно до нових стратегічних орієнтирів.

Отже, стратегічна гнучкість доцільно розглядати не лише як антикризовий інструмент, а як сучасну управлінську парадигму, що забезпечує інтеграцію людського капіталу, інноваційних рішень та ефективних управлінських практик. Для українських підприємств впровадження принципів стратегічної адаптивності є ключовим чинником забезпечення їх життєздатності в умовах війни та основою формування конкурентних переваг у поствоєнному економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Мартинова Л. Б., Корж Н. В. Стратегічна гнучкість - основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Науковий вісник Вінницького торговельно-економічного інституту*. 2021. Вип. 63. С. 112–121.

2. Лозова О. В., Кужель О. В., Кужель Н. Л. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 386–392.

3. Філіна С. В., Крутько О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти процесного підходу до управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1. С. 382–385.

4. Кужель Н. Л., Кужель О. В., Ладатко О. Л. Інфлюенсери та лідери думок як інструмент комунікації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 10 (01).

5. Філіна С. В., Дрига О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 184. С. 120–124.

А.І. Хвостіков**,** доктор філософії (PhD) з економіки
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця,
Д.О. Коваленко, здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТАМИ

Виключний рівень екзогенної нестабільності політичного та економічного середовища України, що визначається сучасними реаліями, об'єктивно зумовлює необхідність перегляду та трансформації наявних підходів до стратегічного управління діяльністю бізнес-суб'єктів аграрної сфери. Класичні парадигми стратегічного менеджменту за умов зростаючих ризиків руйнування логістичних ланцюгів, обмеженості доступу до ресурсів та орієнтованих за максимізацію прибутковості, поступово втрачають свою ефективність, поступаючись сучасним концепціям забезпечення стійкої конкурентоспроможності через нівелювання реальних і потенційних загроз.

Стратегічний вектор ризикоорієнтованого підходу до агроменеджменту надає можливості імплементації процедур оцінки складових нестабільного бізнес-середовища у процеси прийняття управлінських рішень, перетворюючи ризики з викликів на джерело можливостей та перспектив підвищення ефективності бізнесу. Для підприємств аграрної сфери стратегічне ризик-орієнтоване управління формує фундамент їхньої фінансово-економічної безпеки, інструментарій подальшої інтеграції у європейський економічний простір та потенціал здобуття довгострокових конкурентних переваг на засадах екологічної стійкості і сталого розвитку.

Детермінація концептуального змісту стратегічного ризикоорієнтованого управління бізнес-суб'єктів репрезентується комплексною системою дій, що синергійно спрямовані на ідентифікацію, аналіз, оцінку та мінімізацію ризиків для забезпечення їх стабільного розвитку [1]. Сучасне стратегічне управління ризиками базується на принципах цілісного погляду на

ризики, їх взаємозалежності та здатності впливати на вартість бізнесу у довгостроковій перспективі [2]. У науково-практичній площині ризик-орієнтоване стратегічне управління набуває системного характеру через врахування наступних ключових пріоритетів діяльності господарюючих суб'єктів: 1) як пом'якшення та нівелювання ризиків, що призводить до підвищення конкурентоспроможності [3]; 2) як зміцнення фінансового стану та нарощування потенціалу прибутковості бізнесу у довгостроковій перспективі [4]; 3) як засіб досягнення фінансово-економічної безпеки на різних рівнях управління [5]; 4) як спосіб економічних трансформацій бізнесу й управління, зумовлених системними змінами бізнес-середовища [6; 7]; 5) як засіб успішного досягнення цілей сталого розвитку бізнесу та здобуття стійких конкурентних переваг на основі екологічних та соціальних цінностей (у контексті ESG управління) [8].

За результатами компаративного аналізу Аберніхіною І. було виділено п'ять основних етапів еволюції ризик-орієнтованого управління: класичний (до 1950 років XX сторіччя), етап фінансового управління (1950-1980 роки), інтегрований етап (1990-2000 роки), етап управління ризиками поведінкової економіки (2000-2015 роки) та цифровий етап [2]. Досліджуючи питання становлення ризикоорієнтованого управління, українські вчені акцентують наявність системних, процесуальних, поведінкових, цифрових та інтегрованих підходів до їх імплементації у практичну діяльність [9]. Не заперечуючи таких авторських поглядів, за результатами власної систематизації літературних джерел, нами було виділено наступні науково-методичні підходи до розвитку ризик-орієнтованого стратегічного управління (рис. 1).

Сучасні реалії господарського управління формують нову специфіку ризикоорієнтованого управління діяльністю бізнес-суб'єктів. Основними чинниками, що визначають його особливості, постають: глобальна цифровізація суспільних процесів, зростання ролі екологічних і соціальних чинників в управлінні та бізнесі, підвищення та розширення географії геополітичної нестабільності (світові пандемії, військові конфлікти) та ступеня турбулентності зовнішнього середовища. Ці фактори значно розширюють наявну площину ризиків діяльності господарюючих структур та вимагають обґрунтування принципово нових стратегій їх управління.

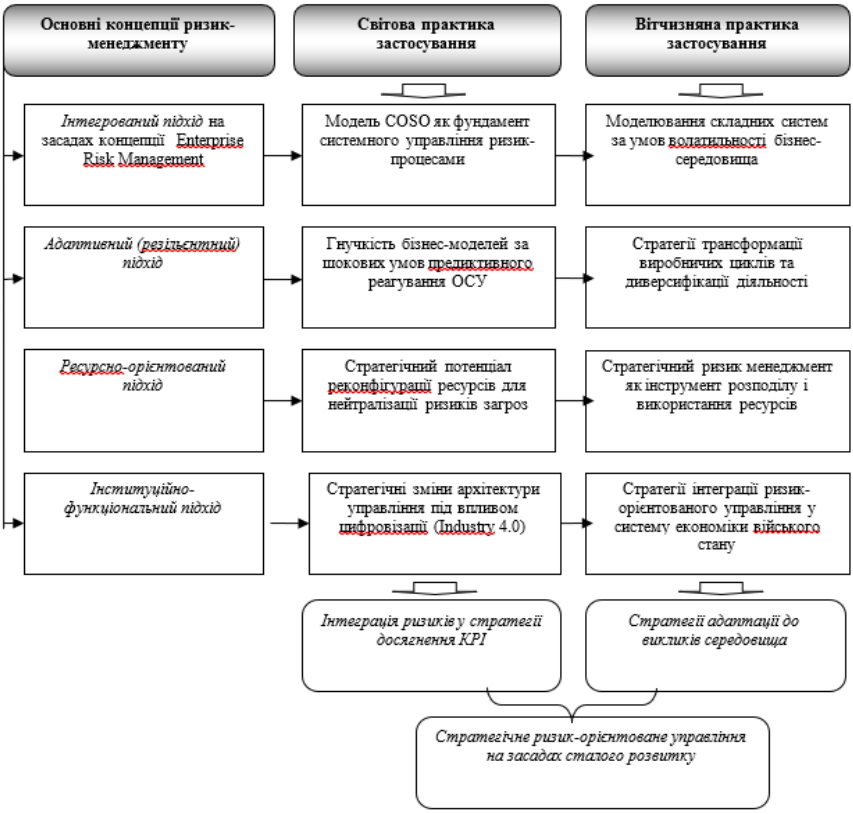

Рис. 1. Науково-методичні підходи до побудови стратегічного ризик-орієнтованого управління бізнес-суб'єктами

Джерело: складено автором

Обґрунтування стратегій ризикоорієнтованого управління в аграрному секторі України передбачає комплексне врахування сукупності зазначених чинників та особливостей розвитку галузі, зокрема, у контексті умов післявоєнного відновлення та стратегічних пріоритетів розвитку національної економіки. Площина викликів у агробізнесі вже не обмежується традиційними ризиками ведення сільськогосподарської діяльності та виключними геополітичними ризиками і ризиками багаторічної макроекономічної невизначеності. За умов приєднання України до європейського економічного простору та перспектив здобуття довгострокових конкурентних переваг, традиційні ризики

доповнюються викликами, що формують стратегічні курси, зобов'язання за якими взяла на себе Україна, здобуваючи гідне місце на світовому ринку та міжнародному співтоваристві. Такими стратегічними ініціативами є Паризька угода, Європейська зелена угода, Глобальна ініціатива щодо викидів метану (Global Methane Pledge), стратегія ЄС «Від ферми до веделкі», стратегія «Бонських викликів», що пов'язана із відновленням деградованих природно-біологічних ресурсів, Конвенції ООН про збереження біологічного різноманіття.

Список використаних джерел:

1. Артімонова І.В., Нянько В.М. Ризик-орієнтований підхід до управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств у сучасному інституційному середовищі. Інноваційна економіка. 2025. № 4. С. 169-176
2. Abernikhina I. The Evolution of Risk Management Theories in Business. Economics of Systems Development. Volume 7 Issue 2 (2025). P. 13-19
3. Балдинюк, В. (2023). Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство, (55). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39
4. Орлова, О.М., та Бездітко О.Є. (2025). Особливості управління ризиками фінансової складової діяльності підприємств за умов кризи. Науковий вісник ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія "Економічні науки", 27 (105), 84-88. https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10513
5. Бобиль В. В., Лоскутова Г. А. Ризик-орієнтоване управління як складова фінансово-економічної безпеки підприємства. Review of transport economics and management, 2023, Iss. 9(25). С. 95-104
6. Світовий О. М., Солом'яний О.О. Особливості застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-120
7. Дуднєва, Ю., & Зайцева, А. (2023). Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 15(30). https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10
8. Бурєннікова Н. В., Гордійчук А. П., Бурєнніков Ю. Ю. Результативність функціонування підприємств на засадах SEE-управління: оновлений погляд на концепцію COSO, SEE-ризики. Бізнесінформ. 2025. № 1. С. 387-396
9. Проскура В. Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. Економіка і суспільство. МДУ, 2017р. Випуск № 9. С. 599-607

А.І. Хвостіков, доктор філософії (PhD) з економіки,
Д.В. Левченко, викладач
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БРЕНДУ

В бізнесі питання сталого розвитку зазвичай обговорюються під загальним поняттям корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). КСВ стає дедалі важливішою складовою корпоративної комунікації. Комунікація КСВ - це процес передбачення очікувань зацікавлених сторін, формулювання політики КСВ і управління різними інструментами організаційної комунікації, спрямованими на надання правдивої та прозорої інформації. Основні елементи комунікації КСВ включають визнання зацікавлених сторін і орієнтацію на діалог. Вона тісно пов'язана з довірою, репутацією компанії та управлінням проблемами, які можуть вплинути на її імідж. Через це КСВ-комунікація є важливою частиною управління комунікацією компанії, метою якої є управління комунікаційними ситуаціями та відносинами. Однак, якщо заяви про КСВ не пов'язані з реальними сталими діями компанії, таку комунікацію іноді розглядають як «грінвошинг». З іншого боку, деякі вважають, що зв'язки з громадськістю є частиною комунікації КСВ, і що корпоративна комунікація повинна змінитися від управління комунікацією до більш широкого управління відповідальністю.

У бізнесі комунікація здебільшого є односторонньою: компанія передає інформацію для досягнення певної мети. Репутація компанії дедалі більше залежить від ефективної комунікації щодо сталого розвитку, тому компанії прагнуть інформувати зацікавлені сторони про свої дії в цій сфері, щоб покращити свій імідж. Вони роблять це через друковані звіти та Інтернет, який може доповнювати або навіть заміняти друковані корпоративні звіти про сталий розвиток.

У рамках аналізу підсистем різних способів комунікації, пов'язаних зі сталістю (табл. 1), нами була запропонована нова підсистема «Культура та мистецтво», яка відіграє важливу роль у формуванні цінностей, норм і поведінки, пов'язаних зі сталим розвитком.

Культура та мистецтво є важливою підсистемою суспільства,

яка, незважаючи на свою самобутність, має глибокі зв'язки з іншими підсистемами. Ця підсистема функціонує як потужний інструмент, здатний впливати на суспільну свідомість і формувати нові підходи до соціальних і екологічних проблем, що стоять перед людством.

Таблиця 1

Огляд суспільних підсистем та способів їх зв'язку, пов'язаних із стійкістю

Підсистема	Комунікація про сталий розвиток	Комунікація сталого розвитку	Комунікація для сталості	Актуальність комунікації, пов'язаної зі сталим розвитком, для досягнення сталого розвитку
Громадянське суспільство	Підвищення обізнаності, інформування про проблеми сталого розвитку	Адвокація та лобіювання за прийняття політик сталого розвитку	Активізація громадських ініціатив, впровадження змін у поведінці	Ключова роль у мобілізації суспільства для підтримки сталого розвитку
Мас-медіа	Освітні та інформаційні кампанії про стійкість	Формування громадської думки, зміцнення соціальної підтримки	Створення контенту, який спонукає до дії, пропагує сталий спосіб життя	Вплив на масову свідомість, формування позитивного іміджу сталого розвитку
Наука	Проведення досліджень, розробка інновацій для стійкості	Популяризація наукових знань, обґрунтування політик сталого розвитку	Співпраця з урядом та бізнесом для впровадження стійких рішень	Забезпечення наукової основи для рішень, орієнтованих на сталий розвиток
Уряд	Розробка політик, що враховують глобальні виклики у сфері стійкості	Прийняття законів, які підтримують сталий розвиток	Координація між різними секторами суспільства для досягнення цілей стійкості	Встановлення нормативної бази для підтримки зусиль у сфері сталого розвитку
Економіка / Підприємства	Впровадження сталих бізнес-моделей та технологій	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), екологічні ініціативи	Розвиток партнерств, інвестиції у сталі проекти	Забезпечення економічної основи для реалізації програм сталого розвитку
Культура та мистецтво (нова підсистема)	Інтеграція теми сталого розвитку у твори мистецтва та культурні практики	Формування культурних наративів, що підтримують сталість	Використання мистецтва для популяризації ідей сталості та зміни поведінки	Вплив на культурні цінності та норми, що сприяють стійкому розвитку

Проте розглядати культуру та мистецтво лише як пасивних передавачі ідей сталого розвитку було б помилковим. Специфіка цієї підсистеми включає не лише відображення суспільних процесів, а й

активне створення нових сенсів і контекстів. Митці та культурні діячі формують власну логіку вибору тем і способів вираження, що може істотно впливати на те, як сприймається концепція сталого розвитку. Вони можуть акцентувати увагу на певних аспектах або ігнорувати інші, що призводить до нерівномірного висвітлення різних компонентів сталого розвитку.

Завдяки цій логіці, складна й багатогранна концепція сталого розвитку іноді поступається місцем більш конкретним і популярним темам, таким як зміна клімату або соціальна справедливість, які частіше знаходять відгук у творчих роботах. Культура та мистецтво здебільшого фокусуються на вираженні сталого розвитку через символи, метафори та образи, що можуть викликати емоційний відгук у публіки, але не завжди забезпечують глибокий інтелектуальний аналіз теми.

Втім, деякі новаторські мистецькі проєкти, такі як інтерактивні виставки або перформанси, створюють нові можливості для комунікації щодо сталого розвитку. Завдяки зростанню популярності цифрових технологій та соціальних медіа, культура та мистецтво стають більш інтерактивними, що дозволяє залучати широку аудиторію до діалогу про сталість. Інтерактивні формати, такі як онлайн-галереї, віртуальні перформанси або співпраця з науковцями, відкривають нові горизонти для комунікації щодо сталого розвитку та стимулюють суспільне обговорення.

Ці тенденції в культурі та мистецтві можна розглядати як форми комунікації для сталого розвитку. Вони сприяють не лише поширенню ідей сталого розвитку, а й стимулюванню активних дій, спрямованих на переосмислення людської поведінки. У кінцевому підсумку культура та мистецтво можуть відігравати центральну роль у впровадженні сталого розвитку, оскільки вони здатні не лише комунікувати ідеї, а й активно формувати нову суспільну свідомість та етику, що є критично важливими для досягнення сталості в усіх сферах життя.

Список використаних джерел:

1. Левон А. Планування бренд-ідентичності підприємства. Київ. Київський національний торговельно-економічний університет. 2021. 6 с. URL: https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/21208477-a5b4-403c-84be-09571fbd6e2e/content

2. Akbarina F., Krisprimandoyo D. A., Indrawati R. S., Tabran M., Gymnastiar I. Sustainable branding revolution: Building an environmentally conscious brand and influencing consumer choices Branding: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. 2023. Vol. 2, No. 1. P. 47–61. URL:

https://www.researchgate.net/publication/376207806_SUSTAINABLE_BRANDING_REVOLUTION_BUILDING_AN_ENVIRONMENTALLY_CONSCIOUS_BRAND_AND_INFLUENCING_CONSUMER_CHOICES
3. Sameen T. The Role of Ethical Marketing Issues in Consumer-Brand Relationships in the Context of Social Media Marketing. European Journal of Business and Management Research. 2025. Vol. 10, No. 1. P. 108–117. URL: https://doi.org/10.24018/ejbmr.2025.10.1.2565

Л.І. Чернишова, к.е.н., доцент,
Ю.С. Стенгач, здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»

АДАПТАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ДО НОВИХ ВИКЛИКІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Зміна характеру праці, посилення ролі інтелектуального та людського капіталу, а також зростання вимог до професійної гнучкості та інноваційної активності працівників зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до мотивації персоналу. У зв'язку з цим особливого значення набуває трансформація та адаптація мотиваційних механізмів до нових соціально-економічних реалій, що передбачає оновлення та переосмислення традиційних методів мотиваційного впливу на працівників.

Проблематика формування та функціонування мотиваційного механізму управління персоналом знайшла відображення у працях вітчизняних науковців, зокрема О.А. Шаповала, Н.В. Кириченко, І.М. Хірси, В. Боковця, О. Кульганік, В. Апостолової, С.А. Прохоровської та інших. У наукових дослідженнях мотиваційний механізм розглядається як інструмент регулювання поведінки персоналу в системі управління [1], як засіб узгодження інтересів працівників і підприємства [2], а також як елемент системи управління, що поєднує стимули, потреби та результати діяльності. Узагальнюючи наукові підходи, мотиваційний механізм доцільно визначати як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, інструментів і методів впливу на поведінку працівників, яка ґрунтується на врахуванні їхніх потреб, інтересів і очікувань та спрямована на узгодження індивідуальних і організаційних цілей, забезпечення ефективної трудової діяльності, підвищення продуктивності праці й активізацію інноваційної активності

персоналу в умовах динамічного соціально-економічного середовища.

Доцільним є врахування специфіки сучасного економічного середовища, у якому функціонують підприємства, оскільки саме макроекономічні виклики визначають вимоги до системи мотивації та впливають на ефективність використання трудового потенціалу. Узагальнення ключових факторів дозволяє сформулювати такі управлінські орієнтири:

1) безпекова нестабільність у країні залишається одним із ключових чинників і підвищує значення соціальної захищеності та психологічної підтримки персоналу, що зумовлює необхідність орієнтації мотиваційного механізму на стабільність зайнятості та довіру до роботодавця. Доцільним є впровадження програм безпеки праці, психологічної підтримки та внутрішніх комунікацій;

2) уповільнене економічне зростання (1,5-2,5% ВВП [3]) обмежує можливості матеріального стимулювання, що знижує ефективність традиційних мотиваційних інструментів. Рекомендовано впроваджувати гнучкі системи оплати праці та посилити нематеріальну мотивацію (розвиток, кар'єрні можливості, гнучкі умови праці);

3) інфляційний тиск (за прогнозами близько 7,5% [3]) та макроекономічна нестабільність суттєво впливають на мотивацію персоналу, знецінюючи доходи працівників і послаблюючи стимулюючу функцію заробітної плати. Управлінським рішенням є часткова індексація доходів та поєднання фінансових і нефінансових стимулів;

4) енергетична криза виступає також стримуючим чинником розвитку системи мотивації, оскільки пошкодження енергетичної інфраструктури та дефіцит електроенергії до 30% у пікові періоди змушує підприємства обмежувати виробничі можливості та ресурси для стимулювання персоналу. Доцільним є запровадження гнучких режимів роботи та підтримка стабільності зайнятості;

5) дефіцит робочої сили та міграційні процеси (до 10 млн осіб стали біженцями, з них близько 4,6 млн ВПО [4]) загострюють конкуренцію за кадри та істотно трансформують підходи до мотивації персоналу. Рекомендується переорієнтація мотивації на залучення й утримання персоналу через індивідуалізовані підходи, розвиток і підвищення лояльності;

6) залежність від міжнародної фінансової допомоги обмежує

фінансову автономію держави та бізнесу (дефіцит бюджету близько 19% ВВП [3]), що негативно впливає на фінансову стабільність і зумовлює необхідність оптимізації витрат на персонал та впровадження довгострокового планування мотиваційних програм;

7) структурні зміни економіки та зростання ролі інновацій висувають підвищені вимоги до рівня компетентностей персоналу, що зумовлює необхідність інтеграції в мотиваційний механізм інструментів безперервного навчання, розвитку цифрових навичок і стимулювання інноваційної активності працівників. За таких умов мотиваційний механізм має набувати адаптивного характеру, передбачати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, враховувати індивідуальні потреби працівників та бути спрямованим на забезпечення гнучкості, стійкості й конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічних змін.

Важливими умовами ефективності мотиваційного механізму є забезпечення прозорої внутрішньої комунікації, залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, а також впровадження системи постійного моніторингу та коригування мотиваційних інструментів відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб підприємства.

У підсумку зазначимо, що в умовах сучасних викликів мотиваційний механізм підприємства має набувати адаптивного характеру та трансформуватися у напрямі поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізації підходів до персоналу та інтеграції інструментів розвитку й безпеки. Це крок до підвищення ефективності використання трудового потенціалу, зміцнення лояльності працівників і формування стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Шаповал О. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153-156.

2. Кириченко Н., Хірса, І. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності . *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 32-36.

3. МВФ прогнозує зростання ВВП України у 2026р на 1,8-2,5% URL: https://lnk.ua/L9fOBWcuK

4. Майже 10 мільйонів українців стали біженцями – ООН https://lnk.ua/f12IOTO5c

Л.В. Яловега, к.е.н., доцент,
Т.Б. Прийдак, к.е.н. доцент,
О.В. Лега, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

ОЦІНЮВАННЯ ФІСКАЛЬНИХ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД

Методичні засади оцінювання фіскальних ризиків, пов'язаних із діяльністю суб'єктів господарювання державного сектору економіки, формують цілісну систему управлінського інструментарію, спрямованого на ідентифікацію, вимірювання та мінімізацію їх впливу на параметри державного бюджету. Методологічний підхід у поєднанні аналітичних і регуляторних процедур забезпечує виявлення відхилень фінансово-господарських результатів від запланованих орієнтирів та уможливлює своєчасно реагувати на потенційні загрози фіскальній стабільності. Важливим аспектом є не лише формалізація системи показників оцінювання фіскальних ризиків, а й методологічне обґрунтування порядку їх розрахунку на основі даних фінансової звітності та управлінської інформації, що підсилює аналітичну спроможність органів публічного управління.

Наразі функціональне навантаження щодо реалізації зазначеної методики покладається на органи управління державним сектором економіки, які в межах виконання своїх повноважень забезпечують системний моніторинг, аналіз та оцінювання фінансово-господарської діяльності підпорядкованих суб'єктів господарювання. Відтак управління фіскальними ризиками набуває характеру безперервного процесу, інтегрованого в усі стадії бюджетного циклу, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та ефективність використання державних фінансових ресурсів.

Фіскальні ризики доцільно інтерпретувати як імовірні відхилення прогнозованих показників діяльності суб'єктів господарювання від їх цільових значень, наслідком чого може бути зменшення доходів бюджету або необхідність збільшення бюджетних видатків. Їх оцінювання здійснюється як у абсолютному, так і у відносному вимірі, що забезпечує можливість комплексної макрофінансової оцінки їх впливу та врахування у процесі

формування бюджетної політики.

Змістове наповнення системи фіскальних ризиків охоплює ризики недоотримання доходів бюджету, реалізації державних гарантій, необхідності додаткової бюджетної підтримки суб'єктів господарювання, а також ризики, пов'язані з порушенням їх ліквідності та фінансової стійкості. Водночас ключовими детермінантами виникнення таких ризиків виступають як зовнішні фактори (макроекономічна нестабільність, валютні коливання, зниження попиту, наслідки воєнних дій), так і внутрішні управлінські чинники, з-поміж яких: недосконаліть системи внутрішнього контролю, неефективність управління ресурсами та наявність квазіфіскальних операцій.

Інформаційне забезпечення процесу оцінювання фіскальних ризиків базується на інтеграції фінансової, управлінської та стратегічної інформації, що включає фінансову звітність, фінансові плани, стратегії розвитку суб'єктів господарювання, а також дані державних органів щодо виконання бюджетних зобов'язань і результативності управління об'єктами державної власності. Така інформаційна інтеграція створює передумови для формування якісної аналітичної бази та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Методологія оцінювання передбачає застосування диференційованого підходу до класифікації суб'єктів господарювання за рівнем ризику, що реалізується через їх ранжування на основі ключових фінансових індикаторів, зокрема: показників боргового навантаження, ліквідності та результативності діяльності [1]. Означений підхід уможливлює не лише ідентифікувати найбільш уразливі суб'єкти, але й визначити пріоритетні напрями управлінського впливу та концентрації ресурсів.

Вагомим інструментом підвищення якості управління фіскальними ризиками є застосування сценарного аналізу, який забезпечує можливість моделювання альтернативних варіантів розвитку фінансово-економічних процесів та оцінювання їх потенційних наслідків для бюджетної системи. При цьому важливу роль відіграє координаційна функція центрального органу виконавчої влади у сфері фінансової політики, який здійснює верифікацію результатів оцінювання, коригування рівнів ризику з урахуванням динаміки макроекономічних показників та інших

релевантних факторів.

Системний характер управління фіскальними ризиками передбачає формування та ведення регістру ризиків як інструменту їх ідентифікації, структуризації та моніторингу, а також налагодження ефективного інформаційного обміну між усіма учасниками процесу. Це сприяє підвищенню рівня прозорості, підзвітності та результативності управління державним сектором економіки.

З огляду на необхідність забезпечення фінансової стійкості бюджетної системи особливого значення набуває формування резервів для покриття можливих втрат, зумовлених реалізацією фіскальних ризиків. Розрахунок таких резервів здійснюється з урахуванням імовірності настання ризиків, їх рангової оцінки та обсягів потенційних зобов'язань, що дозволяє сформувати ефективний механізм фіскального буферування [1].

Таким чином, методика оцінювання фіскальних ризиків трансформується у важливий елемент сучасної системи публічного фінансового менеджменту, орієнтований на забезпечення управління ризиками, підвищення стійкості бюджетної системи та ефективності функціонування суб'єктів господарювання державного сектору економіки.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Методики оцінювання фіскальних ризиків, пов'язаних з діяльністю суб'єктів господарювання державного сектору економіки : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.01.2018 № 7. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7-2018-%D0%BF#Text (дата звернення : 15.04.2026).

О.В. Криворучко, старший викладач
Національний університет «Київський авіаційний інститут»

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Персоналізація в маркетингу – стратегічний підхід до взаємодії з клієнтами, що передбачає адаптацію комунікацій, пропозицій та досвіду відповідно до індивідуальних потреб, поведінки та вподобань кожного споживача. В умовах цифрової трансформації персоналізація перетворилась із конкурентної переваги на базову вимогу ринку.

Теоретичну базу персоналізованого маркетингу формують концепції CRM (Customer Relationship Management), теорія споживчої цінності (Value-Based Marketing) та концепція Customer Experience Management.

До ключових концептів належать: сегментація аудиторії за демографічними, психографічними та поведінковими ознаками; предиктивна аналітика на основі алгоритмів машинного навчання; омніканальна персоналізація, що забезпечує єдиний індивідуалізований досвід у всіх точках контакту з брендом; real-time персоналізація з адаптацією контенту на основі поточної поведінки користувача.

Наукові дослідження свідчать, що персоналізований маркетинг підвищує рівень залучення клієнтів на 48–72% порівняно з традиційними масовими комунікаціями. За даними McKinsey & Company, компанії, що активно впроваджують персоналізацію, демонструють зростання виручки на 10–15% вище середньогалузевого показника [3].

Реалізація стратегій персоналізації спирається на розвинену технологічну екосистему. Центральне місце займають: Customer Data Platform (CDP) - централізовані платформи для збору та уніфікації даних про клієнтів, що формують єдиний профіль споживача (Single Customer View), AI/ML-рекомендаційні системи на основі алгоритмів колаборативної та контентної фільтрації, динамічний контент із адаптацією веб-сторінок та email-розсилок залежно від сегмента споживача, programmatic advertising з таргетингом на конкретного користувача, conversational AI та чат-боти для індивідуалізованої комунікації в режимі реального часу.

Перспективним вектором є гіперперсоналізація - використання AI-генерації контенту для формування унікальних повідомлень для кожного окремого користувача. Технології генеративного ШІ відкривають нові можливості для масштабованої персоналізації, знижуючи операційні витрати на створення контенту на 40–60% [2].

Серед основних викликів технологічної персоналізації виокремлюють: фрагментованість даних між каналами та системами; ефект «моторошної долини», коли надмірна персоналізація сприймається як інвазивна; технічний борг та інтеграційну складність при синхронізації CRM, CDP, ESP і аналітичних систем.

Стратегічне значення персоналізації визначається її прямим

впливом на рівень утримання клієнтів (Retention Rate), пожиттєву цінність (Customer Lifetime Value, CLV) та Net Promoter Score (NPS). Пріоритетними стратегічними напрямами є: персоналізація Customer Journey, персоналізований ціновий менеджмент на основі аналізу цінової чутливості, персоналізований сервісний досвід та індивідуальні програми лояльності, Ethical Personalization - побудова стратегій з урахуванням принципів конфіденційності та прозорості алгоритмів.

Окремої уваги заслуговує регуляторний вимір: впровадження GDPR в ЄС, CCPA у США та формування аналогічних норм в Україні встановлюють нові вимоги до збору й обробки персональних даних. Маркетинговий менеджмент має забезпечувати відповідність персоналізованих стратегій законодавству, зберігаючи водночас ефективність цільових комунікацій.

Перспективним напрямом є концепція «персоналізації без cookies» - перехід від третьосторонніх до першосторонніх даних (First-Party Data) як основи персоналізованих комунікацій. Це вимагає від компаній формування ціннісних пропозицій для обміну даними та розбудови прямих відносин із клієнтами через власні канали.

Персоналізація є системоутворюючим елементом сучасного маркетингового менеджменту, що інтегрує технологічні, аналітичні та стратегічні компоненти у єдиний механізм створення споживчої цінності. Її ефективне впровадження потребує: побудови інтегрованої технологічної інфраструктури для збору та активації даних, формування культури data-driven прийняття рішень у маркетингових командах, балансування між ефективністю персоналізації та дотриманням етичних стандартів і законодавства про захист персональних даних, розвитку стратегій First-Party Data як основи стійкої персоналізації в пост-cookie-середовищі.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення ефективності AI-персоналізації в B2B-сегменті та розробку методологій оцінки ROI персоналізованих маркетингових стратегій у розрізі різних галузей.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетіаван А. Маркетинг 5.0: технології для людяності. Київ: Наш формат, 2022. 272 с.

2. Chaffey D., Smith P. R. Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing. 6th ed. Routledge, 2022. 720 p.

3. McKinsey & Company. The value of getting personalization right-or wrong-is multiplying. 2021. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying (дата звернення: 13.04.2026)

4. Vesanen J. What is personalization? A conceptual framework. European Journal of Marketing. 2007. Vol. 41, № 5/6. P. 409–418.

Р.В. Куришко, старший викладач
Полтавський державний аграрний університет

ОЦІНКА РИЗИКІВ У ТОПОГРАФО-ГЕОДЕЗИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗЕМЛЕВПОРЯДНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ринок землевпорядних послуг в Україні в останні роки перебуває під впливом одночасно декількох потужних трансформаційних процесів: запровадження вільного обігу земель сільськогосподарського призначення, масштабної цифровізації галузі та беззаперечного тиску воєнного стану на умови господарювання. У цьому контексті здатність землевпорядного підприємства зберігати і нарощувати конкурентоспроможність значною мірою визначається не стільки наявністю сучасного обладнання чи кваліфікованих кадрів, скільки спроможністю менеджменту ідентифікувати, оцінювати і оперативно реагувати на ризики, що виникають у виробничому процесі [1].

Ризик у контексті топографо-геодезичного виробництва розглядається, як ймовірність настання події, що призводить до відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих (у вигляді підвищення витрат, порушення строків, погіршення якості або виникнення юридичної відповідальності). Систематизуючи ризики, притаманні саме топографо-геодезичній діяльності, доцільно виділити чотири структурні групи [2]:

1. Виробничо-технологічні ризики: відмова або пошкодження польового обладнання (ГНСС-приймачів, тахеометрів, БПЛА) під час виконання замовлення; втрата або пошкодження польових матеріалів внаслідок відмови носіїв даних; систематичні похибки вимірювань, спричинені неналежним калібруванням приладів або некваліфікованими діями виконавця; неможливість завершення

польових робіт через несприятливі метеорологічні умови; помилки георефернції та калькуляційні похибки в камеральній обробці.

2. Регуляторно-правові ризики, пов'язані зі змінами нормативно-правового поля землевпорядної діяльності: внесення змін до законодавства у сфері землеустрою або технічних регламентів геодезичного виробництва, призупинення або анулювання ліцензії підприємства, виникнення спорів і судових претензій з боку замовників чи суміжних землекористувачів щодо точності визначення меж ділянок, а також обмеження на виконання аерофотознімання в зонах дії воєнного чи надзвичайного стану.

3. Ринкові та конкурентні ризики: зниження платоспроможного попиту на землевпорядні послуги внаслідок погіршення загальноекономічної ситуації, посилення цінової конкуренції з боку нових учасників ринку, технологічне відставання від конкурентів через недостатні інвестиції в оновлення парку обладнання, а також репутаційні ризики, пов'язані з резонансними помилками у виконаних роботах.

4. Кадрові ризики: втрата ключових фахівців, зниження якості вимірювань через низьку кваліфікацію польових виконавців і ризик порушення конфіденційності геопросторових даних замовників [3].

Важливо, що перелічені групи ризиків не є незалежними: реалізація одного ризику нерідко виступає тригером для ризиків суміжних груп, наприклад, пошкодження БПЛА (виробничо-технологічний ризик) призводить до порушення строків (договірний ризик), що, своєю чергою, формує репутаційний збиток (ринковий ризик).

Для практичного застосування у землевпорядних підприємствах пропонується методика оцінювання ризиків на основі двовимірної матриці, що враховує два ключові параметри кожного ризику: ймовірність його настання та силу впливу на діяльність підприємства в разі реалізації.

Побудова ефективної системи управління ризиками на землевпорядному підприємстві передбачає не лише разову оцінку за матрицею ризиків, але й формування постійно діючого організаційно-управлінського механізму. Його структура включає чотири взаємопов'язані підсистеми: ідентифікації, оцінювання, реагування і моніторингу ризиків. Підсистема ідентифікації забезпечує систематичне виявлення нових ризиків через аналіз виробничих інцидентів, відгуків замовників, змін нормативно-

правового поля і технологічного середовища галузі. Оптимальний інструментарій включає щоквартальні наради з керівниками польових партій, аналіз рекламацій і претензій замовників, а також відстеження галузевих публікацій і нормативних актів [4].

Топографо-геодезична діяльність є ризикогенною та потребує системного управління, яке охоплює виробничо-технологічні, регуляторно-правові, ринкові й кадрові ризики. Матриця оцінки ризиків є практичним і доступним інструментом для підприємств різного масштабу, а також взаємозв'язок між рівнем розвитку ризик-менеджменту та конкурентоспроможністю за показниками ціни, строків, якості та репутації. Розроблений алгоритм впровадження системи управління ризиками є універсальним, а подальші дослідження доцільно спрямувати на формування галузевого стандарту та його практичну апробацію.

Список використаних джерел:

1. Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 216 с.
2. Войтенко С. П. та ін. Інженерна геодезія : підручник / за ред. проф. С. П. Войтенка. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2022. 700 с.
3. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика : монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець, Н. М. Внукова та ін. ; за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 429 с. с.
4. Мінченко М. М. Цифрова трансформація підприємств будівельно-геодезичної галузі: стан та перспективи. Проблеми системного підходу в економіці. 2023. Вип. 3 (95). С. 78–85.

Т.М. Грекова, асистент,
В.В. Катряк, здобувач вищої освіти
Одеський державний аграрний університет

РОЛЬ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний ринок є насиченим товарами й послугами, тому підприємства шукають нові способи диференціації. Персоналізація стає ключовим чинником, що забезпечує перехід до індивідуальної взаємодії з клієнтом, підвищує лояльність, ринкову частку та конкурентоспроможність.

Цифровізація змінила поведінку споживачів: вони очікують рішень, що відповідають їхнім потребам і цінностям. Індивідуалізація обслуговування сприяє зростанню прибутковості

через зміцнення емоційного зв'язку з брендом.

Персоналізований маркетинг передбачає врахування індивідуальних характеристик клієнта (поведінки, потреб, історії покупок) і адаптацію під них пропозицій та комунікацій. Визначення McKinsey дає чітке формулювання: «в маркетингу персоналізація – це коли організації використовують дані для адаптації повідомлень відповідно до уподобань конкретних користувачів» [3]. Такий підхід часто називають one-to-one marketing – на індивідуальну взаємодію з кожним клієнтом. Зокрема, у класичних роботах Пепперс і Роджерс визначають персоналізований маркетинг як процес встановлення довгострокових відносин з клієнтом шляхом визнання його унікальних потреб та налаштування продуктів і послуг для їх задоволення. На противагу традиційній сегментації, персоналізація орієнтована на кожного покупця окремо, формуючи «сегмент з одного» [6, с. 51].

Персоналізацію можна розглядати як стратегію управління відносинами, що базується на використанні даних про споживача для створення унікальних пропозицій. В умовах нестабільності та жорсткої конкуренції цей підхід дозволяє знизити ризик втрати клієнтської бази. Основні напрями реалізації персоналізації можна поділити на три групи [2]: персоналізація продукту - адаптація характеристик товару під вимоги замовника; персоналізація комунікацій - таргетована реклама, індивідуальні розсилки; персоналізація сервісу – спеціальні умови лояльності, індивідуальний супровід.

Для ефективного впровадження персоналізації суб'єктам господарювання необхідно використовувати сучасні технологічні інструменти (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові інструменти стратегії персоналізації на підприємстві

Сфера	Опис	Інструменти
Аналіз даних	Збір та обробка інформації про поведінку споживачів	Big Data, CRM-системи, алгоритми машинного навчання
Комунікаційна політика	Створення персоналізованого контенту та пропозицій	Рекомендаційні системи, чат-боти, e-mail маркетинг
Продуктові інновації	Розробка унікальних характеристик товару	Кастомізація продукції, модульні конструкції
Управління досвідом	Формування позитивного споживчого досвіду	Customer Journey Mapping, зворотний зв'язок

Джерело побудовано автором на основі [1 ,2, 6]

Дослідження підтверджують, що персоналізація прямо впливає на фінансові результати та лояльність клієнтів. За оцінками McKinsey [3], вона може підвищити виручку на 5–15% і маркетинговий ROI на 10–30%, а також забезпечити до 40% більшого доходу порівняно з консервативними компаніями [3]. Водночас 71% споживачів очікують персоналізації, а 76% розчаровуються за її відсутності, що впливає на повторні покупки (до 78%).

Згідно з Deloitte [2], близько 80% клієнтів надають перевагу персоналізованим брендам і витрачають на 50% більше, а компанії-лідери у 1,5-2 рази частіше перевищують фінансові цілі.

Практичні кейси підтверджують ефективність: впровадження AI-рекомендацій збільшує конверсію та доходи (наприклад, зростання доходу від email-каналу до 96%) [5, с.101], а персоналізовані комунікації можуть суттєво підвищувати середній чек і базу клієнтів. Отже, персоналізація не лише залучає клієнтів, а й підвищує їхню лояльність, зменшує відтік і формує стійкі конкурентні переваги.

Практика показує, що компанії, які швидко адаптують пропозиції до потреб клієнтів, не лише зберігають позиції, а й збільшують продажі. Використання штучного інтелекту дозволяє прогнозувати потреби та пропонувати рішення наперед. Натомість підприємства, що ігнорують персоналізацію, втрачають лояльність і поступаються конкурентам у прибуткових сегментах.

Отже, персоналізація є ключовим фактором конкурентоспроможності та потребує комплексного підходу: впровадження IT-рішень, клієнтоорієнтованої культури, гнучкості бізнес-моделі й використання аналітики.

Список використаних джерел:

1. Korongo J. N., Ikoha A. P., Nambiro A. W. Leveraging Digital Marketing Strategies for Hyper-Personalized Small and Medium Enterprises Websites. *International Journal of Computer Science Trends and Technology*. 2024. Vol. 12, Issue 5. P. 7–15. DOI: 10.33144/23478578/IJCST-V12I5P2

2. Deloitte. Unlocking Customer Growth: Driving High Value Actions through Personalization and Retail Media. 2024. URL: https://surl.li/tokqih (дата звернення: 09.04.2026).

3. McKinsey & Company. What is personalization?. McKinsey Research. 2021. URL: https://surl.li/yvzzfc (дата звернення: 05.04.2026).

4. Левків Г. Я. *Маркетинг-менеджмент в умовах війни: проблеми та шляхи вирішення* : монографія. 2024. DOI: https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.3

5. Попко О. В., Філатов В. В. Аналіз впливу персоналізованих

маркетингових стратегій на фінансові показники та лояльність B2B клієнтів вітчизняних електротехнічних компаній. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 99–108. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.198.99-108

6. Попко О. В., Філатов В. В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 49–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10

П. Самсоненко, здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Сумський національний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ МАЛОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки конкурентоспроможність малого бізнесу безпосередньо визначається здатністю менеджменту ефективно інтегрувати інструменти мережевого маркетингу в загальну стратегію розвитку. Цифровізація маркетингових комунікацій дозволяє підприємствам формувати стійкі ринкові позиції через підвищення впізнаваності бренду, глибоку персоналізацію взаємодії та оптимізацію клієнтського досвіду. Дослідження підтверджують, що активне впровадження інноваційних маркетингових практик позитивно впливає на результативність діяльності та забезпечує довгострокову стійкість малих підприємств [2].

Ключовими інструментами цифрового маркетингу, що формують конкурентні переваги суб’єктів малого підприємництва в сучасних умовах, є:

- пошукова оптимізація (SEO), яка забезпечує видимість бренду та залучення органічного трафіку;
- маркетинг у соціальних мережах (SMM) як інструмент прямої взаємодії та побудови лояльної спільноти;
- контент-маркетинг, спрямований на формування експертного іміджу та високої довіри споживачів;
- таргетована реклама, що дозволяє здійснювати прецизійну сегментацію аудиторії;
- вебаналітика та автоматизація, які забезпечують прийняття управлінських рішень на основі верифікованих даних [1; 3].

Особлива роль у забезпеченні ринкової стійкості належить безперервному моніторингу споживчих уподобань через цифрові канали зворотного зв'язку. Використання інструментів збору даних у реальному часі дозволяє малому бізнесу оперативно коригувати товарну політику та цінові стратегії, що мінімізує ризики затоварення та підвищує рентабельність маркетингових інвестицій. Важливо зауважити, що цифровізація маркетингу в поєднанні з диджиталізацією логістичних процесів стає стратегічним фактором успішної інтеграції вітчизняних підприємств у європейський економічний простір, забезпечуючи прозорість та ефективність ланцюгів постачання [1]. Такий підхід трансформує пасивне спостереження за ринком у динамічне управління попитом.

Впровадження систем управління відносинами з клієнтами та інтелектуальних аналітичних платформ дозволяє підприємствам глибше розуміти поведінкові патерни споживачів та оптимізувати бюджети. Цифровізація є ключовим чинником адаптації та відновлення бізнесу, зокрема в аграрному секторі, що є критично важливим для забезпечення економічної стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища [4].

Поряд із очевидними перевагами, процес імплементації цифрових інновацій у малому бізнесі стикається з низкою бар’єрів, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів та ризики кібербезпеки. Подолання цих перешкод потребує формування гнучкої корпоративної культури та постійного інвестування у розвиток цифрових компетенцій персоналу. Ефективне використання хмарних сервісів та залучення зовнішніх фахівців для виконання маркетингових функцій дозволяє мінімізувати витрати на початкових етапах трансформації. Таким чином, інноваційні цифрові рішення, включаючи технології штучного інтелекту та прогнозну аналітику, виступають базовою умовою формування довгострокових конкурентних переваг малого бізнесу в умовах глобалізаційних викликів [3].

Таким чином, інтеграція інноваційних цифрових інструментів є безальтернативним шляхом розвитку малого бізнесу в умовах сучасної економіки. Завдяки автоматизації маркетингових процесів та глибокій аналітиці даних підприємства отримують можливість не лише утримувати ринкові позиції, а й ефективно масштабуватися. Системний підхід до цифровізації, що охоплює як комунікації, так і операційні процеси, створює надійний фундамент для

довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності до глобальних змін.

Список використаних джерел:

1. Устік Т.В. Цифровізація маркетингу та диджиталізація логістичних процесів аграрних підприємств як фактор успішної євроінтеграції // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 4. С. 27–32. DOI: 10.36887/2524-0455-2025-4-7.
2. Окландер М. А., Яшкіна О. І., Златова І. В. Цифровий маркетинг у стратегіях виживання та зростання малого та середнього бізнесу під час війни в Україні // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2024. № 1. С. 15–28. DOI: 10.21272/mmi.2024.1-02.
3. Ковальчук С. В., Андрушкевич З. М. Інноваційні технології маркетингу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 4. С. 112–118. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-320-4-17.
4. Мандич О. В., Бабко Н. М., Устік Т. В. Особливості цифровізації для відновлення агробізнесу України // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7, № 3. С. 95–100. DOI: 10.36887/2415-8453-2022-3-13.

Р.П. Трембач, здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова

ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленим впливом глобальних та внутрішніх кризових явищ, зокрема економічних, фінансових, енергетичних та воєнних чинників. Додатковими факторами виступають трансформаційні процеси в економіці, структурні зміни у бізнес-середовищі та зростання рівня невизначеності. У таких умовах забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу набуває ключового значення, оскільки визначає здатність суб’єктів підприємницької діяльності до стабільного функціонування, адаптації та розвитку.

Фінансово-економічна безпека бізнесу відображає рівень його захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність підтримувати фінансову стійкість, платоспроможність та ефективність використання ресурсів. В умовах кризових явищ вона

виступає не лише як характеристика поточного стану підприємства, але й як результат ефективного управління ризиками, ресурсами та стратегічними процесами. Таким чином, фінансово-економічна безпека набуває динамічного характеру та залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Кризові явища мають комплексний характер та охоплюють різні сфери економіки, формуючи багаторівневий вплив на діяльність бізнесу. До основних видів криз, що впливають на діяльність підприємств в Україні, належать економічні кризи, що проявляються у зниженні темпів економічного зростання та скороченні попиту; фінансові кризи, пов'язані з інфляційними процесами, коливанням валютного курсу та нестабільністю фінансової системи; енергетичні кризи, що супроводжуються зростанням вартості енергоносіїв; а також воєнні виклики, які суттєво ускладнюють ведення господарської діяльності.

Як зазначають З. Варналій та інші дослідники, в умовах війни фінансова безпека суб'єктів підприємництва зазнає значного впливу через руйнування інфраструктури, зниження ділової активності, обмеження доступу до фінансових ресурсів та зростання ризиків ведення бізнесу [1]. Це обумовлює необхідність трансформації підходів до управління фінансово-економічною безпекою та переходу до більш гнучких і адаптивних моделей управління.

Вплив кризових явищ на фінансово-економічну безпеку бізнесу проявляється у низці взаємопов'язаних негативних тенденцій. Зокрема, спостерігається зниження платоспроможного попиту, що призводить до скорочення обсягів реалізації продукції та послуг. Одночасно зростають витрати підприємств, зокрема на енергоресурси, логістику та фінансові ресурси, що знижує рівень прибутковості. Крім того, кризові явища спричиняють погіршення ліквідності підприємств, ускладнюють доступ до кредитних ресурсів та знижують інвестиційну активність.

За результатами досліджень Н. Крючкової, економічні кризи суттєво впливають на ефективність діяльності українського бізнесу, знижуючи показники рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності підприємств [2]. Це свідчить про те, що кризові явища безпосередньо впливають на всі ключові параметри фінансово-економічної безпеки.

Водночас слід зазначити, що кризові явища не лише створюють загрози, але й формують нові можливості для розвитку бізнесу.

Зокрема, вони стимулюють підприємства до впровадження інновацій, оптимізації бізнес-процесів, перегляду стратегій та підвищення ефективності управління. У цьому контексті фінансово-економічна безпека розглядається як результат здатності підприємства трансформувати виклики у конкурентні переваги.

У таких умовах особливого значення набуває впровадження адаптивних та антикризових підходів до управління фінансово-економічною безпекою бізнесу. До ключових напрямів належать диверсифікація діяльності, оптимізація витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток системи ризик-менеджменту та впровадження стратегічного планування. Важливим є також формування системи раннього виявлення загроз та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Значну роль відіграє моніторинг макроекономічних показників, аналіз фінансового стану підприємства та прогнозування можливих сценаріїв розвитку. Використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити ефективне управління фінансово-економічною безпекою.

У контексті сучасних викликів важливим є формування резильєнтності бізнесу, тобто здатності підприємства швидко адаптуватися до змін, відновлювати свою діяльність після кризових впливів та забезпечувати стабільність функціонування. Це передбачає розвиток гнучких управлінських структур, ефективних комунікацій, інноваційного мислення та стратегічної орієнтації на довгостроковий розвиток.

Таким чином, кризові явища мають комплексний і багатовекторний вплив на фінансово-економічну безпеку бізнесу в Україні, формуючи нові загрози та виклики для його функціонування. Ефективне управління фінансово-економічною безпекою в таких умовах потребує системного підходу, що включає аналіз кризових факторів, впровадження антикризових стратегій, розвиток адаптивності та підвищення рівня управлінської ефективності. Це забезпечує стійкість бізнесу, його конкурентоспроможність та здатність до розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Варналій З. С., Чеберяко О. В., Микитюк О. П., Бондаренко С. М. Актуалітети фінансової безпеки суб'єктів підприємництва України в умовах війни та повоєнний час. *Academy Review*. 2024. № 1 (60). С. 123–140. DOI:

https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-9
2. Крючкова Н. М. Вплив економічних криз на ефективність українського бізнесу: статистичний аналіз під час рецесій. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.8277590

А.В. Шулежко, здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЗВИТОК ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Аграрний сектор України в умовах повномасштабної військової агресії та євроінтеграційних перетворень перебуває під одночасним впливом деструктивних і трансформаційних чинників, що формують принципово нові вимоги до стратегій господарювання. Диверсифікація аграрного бізнесу набуває в цьому контексті характеру об'єктивної відповіді підприємств на виклики нестабільного середовища та водночас – інструменту підвищення конкурентоспроможності в умовах інтеграції до спільного ринку ЄС.

Дослідженню диверсифікації аграрного виробництва присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, теоретичні засади диверсифікації як стратегічного інструменту розкрито у працях І. Кириленка [1], питання структурної трансформації аграрного сектору в умовах євроінтеграції досліджено О. Нівієвським [2], а взаємозв'язок між диверсифікацією та фінансовою стійкістю аграрних підприємств систематизовано у роботах В. Лупенка [3]. Попри значний науковий доробок, комплексна кількісна оцінка диверсифікаційних процесів у взаємозв'язку з маркетинговим механізмом управління ними залишається недостатньо розробленою, що й визначає актуальність цього дослідження.

Метою даної роботи є виявлення ключових тенденцій розвитку диверсифікаційних процесів в аграрному бізнесі України у 2020–2024 рр. та оцінка їх зв'язку з євроінтеграційною трансформацією галузі на прикладі підприємств Полтавської області.

Аналіз макроекономічної динаміки засвідчує, що аграрний

сектор України зберіг стратегічне значення для національної економіки навіть в умовах воєнних потрясінь. Частка агропромислового комплексу у ВВП залишалася в межах 13,8–15,9 % протягом 2020–2024 рр., а питома вага аграрної продукції у загальному експорті зросла з 44,1 % у 2020 р. до 58,0 % у 2023–2024 рр. [3]. Таке зростання є проявом ефекту структурного заміщення: тоді як металургія та машинобудування зазнали значного скорочення, аграрний сектор виявив вищу адаптивність до кризових умов.

Ключовою тенденцією структурної трансформації виробництва є переорієнтація від монокультурної зернової спеціалізації до диверсифікованого портфеля. Виробництво ріпаку зросло на 60,7 % (з 2,8 до 4,5 млн т), сої – на 30,3 % (з 3,3 до 4,3 млн т), тоді як валовий збір зернових скоротився на 11,6 %. Частка олійних культур у структурі посівних площ зросла з 27,6 % у 2020 р. до 32,0 % у 2024 р. [3]. Така переорієнтація є закономірною маркетинговою відповіддю на зростаючий попит із боку ринків ЄС, де ріпак і соя є стратегічною сировиною для відновлюваної енергетики та харчової промисловості.

Євроінтеграційний вектор суттєво вплинув на географію аграрного експорту. До 2022 р. домінуючими напрямками були Китай, Єгипет, Індія та Туреччина. Після 2022 р. частка ЄС у структурі аграрного експорту України суттєво зросла, особливо для кукурудзи, ріпаку та сої. Водночас вимоги європейського ринку стимулюють запровадження нових стандартів якості, систем простежуваності продукції та екологічних регламентів, що, у свою чергу, прискорює консолідацію аграрного бізнесу та розвиток маркетингових компетенцій [2].

З огляду на виявлені макроекономічні та структурні тенденції, виникає необхідність їх кількісної верифікації на основі системи інтегрованих показників, що дозволяють оцінити рівень диверсифікації та її вплив на ефективність аграрного бізнесу. У цьому контексті доцільним є поєднання макрорівневого аналізу (структура виробництва, посівних площ, експортна орієнтація) з мезорівневими оцінками діяльності конкретних підприємств, що дає змогу виявити не лише загальні тенденції, але й особливості реалізації диверсифікаційних стратегій на практиці. Використання таких індикаторів, як індекс концентрації доходів (HHI), індекс ентропії та інтегральні маркетингові показники, дозволяє

комплексно охарактеризувати глибину диверсифікації, рівень збалансованості виробничого портфеля та його вплив на фінансові результати. Саме такий підхід забезпечує об'єктивність оцінки та створює аналітичну основу для подальшого обґрунтування ефективності диверсифікаційних процесів.

Для мезорівневої верифікації виявлених тенденцій досліджено три сільськогосподарські підприємства Полтавської області: ПСП АФ «Урожай», ПСП «Колос» та СБК «Придніпрянський». Полтавська область є репрезентативним об'єктом дослідження, оскільки формує близько 5 % валової доданої вартості АПК України при частці посівних площ лише 3,7 %. Узагальнені результати аналізу за ключовими індикаторами диверсифікації та ефективності наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка ключових індикаторів диверсифікаційних процесів в аграрному бізнесі України (макро- та мезорівень), 2020–2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Δ 2024/ 2020, %
I. МАКРОРІВЕНЬ: аграрний сектор України						
Частка АПК у ВВП, %	15,0	15,0	13,8	14,0	15,9	0,9
Частка агроекспорту в заг. експорті, %	44,1	41,3	53,8	58,0	58,0	13,9
Площа під ріпаком, тис. га	830	890	820	1 200	1 244	49,9
Площа під соєю, тис. га	1 680	1 730	1 600	2 000	2 022	20,4
Виробництво ріпаку, млн т	2,8	3,1	2,6	4,7	4,5	60,7
II. МЕЗОРІВЕНЬ: ПСП «Колос» (Полтавська обл.) - найвищий рівень диверсифікації						
Індекс HHI (концентрація доходів)	0,328	0,289	0,380	0,338	0,249	−24,1
Індекс ентропії доходів	1,202	1,459	1,176	1,340	1,510	25,6
Інтегральний маркетинговий індекс (IMI)	3,00	3,38	3,75	3,96	4,17	39,0
Рентабельність продажу, %	14,7	36,2	17,3	2,2	19,6	4,9
Кількість культур у портфелі (n)	4	6	6	6	6	50,0

Джерело: складено автором на основі даних Держстату України та фінансової звітності підприємств

Дані табл. 1 підтверджують, що диверсифікаційні процеси розвиваються одночасно на обох рівнях. На макрорівні зростання

площ під ріпаком та соєю, поряд із посиленням ролі аграрного сектору в експорті, свідчить про структурну переорієнтацію виробництва. На мезорівні найбільш ефективну модель диверсифікації демонструє ПСП «Колос»: індекс концентрації доходів HHI знизився з 0,328 до 0,249, а індекс ентропії зріс з 1,202 до 1,510, що відповідає переходу від «середнього» до «високого» рівня диверсифікації [3].

Для кількісної оцінки зв'язку між рівнем диверсифікації та фінансовою результативністю здійснено рангово-кореляційний аналіз Спірмена. Встановлено помірний позитивний зв'язок між індексом диверсифікації $D = 1 - HHI$ та рентабельністю продажу ($\rho = 0{,}604$), рентабельністю активів ($\rho = 0{,}474$) та рентабельністю власного капіталу ($\rho = 0{,}535$). Найвищий коефіцієнт кореляції зафіксовано між індексом диверсифікації та індексом рівномірності доходів ($\rho = 0{,}840$), що підтверджує: зі зростанням диверсифікації структура доходів стає більш збалансованою та стійкою до цінових коливань.

Отримані результати кореляційного аналізу доцільно розглянути не лише з позицій статистичної залежності, але й у контексті економічної інтерпретації механізмів формування ефективності аграрного бізнесу. Зокрема, позитивний зв'язок між рівнем диверсифікації та показниками рентабельності свідчить про те, що розширення виробничого портфеля виконує функцію своєрідного «буфера ризиків», який знижує чутливість підприємства до коливань цін на окремі види продукції. В умовах високої волатильності світових аграрних ринків така властивість набуває критичного значення, особливо для підприємств, орієнтованих на експорт.

Диверсифікація також змінює внутрішню структуру формування доходів підприємства. Якщо при вузькій спеціалізації фінансовий результат значною мірою залежить від одного або двох видів продукції, то за умов диверсифікації формується більш рівномірний розподіл доходів між різними сегментами. Це підтверджується високим значенням коефіцієнта кореляції між індексом диверсифікації та індексом ентропії доходів. З економічної точки зору це означає підвищення фінансової стійкості та зниження ризику різких коливань прибутковості в короткостроковому періоді.

Водночас результати дослідження свідчать, що ефект диверсифікації не є лінійним. На початкових етапах розширення

виробничого портфеля підприємства можуть стикатися зі зростанням трансакційних витрат, ускладненням управлінських процесів та необхідністю додаткових інвестицій у технології. Це пояснює певні коливання показників рентабельності у 2022–2023 рр., коли зовнішні шоки поєднувалися з внутрішньою перебудовою бізнес-моделей. Таким чином, диверсифікація має ефект «затриманої віддачі», коли позитивний вплив на фінансові результати проявляється лише після завершення адаптаційного періоду.

Окремої уваги заслуговує взаємозв'язок між диверсифікацією та масштабом підприємства. Проведений аналіз показує, що більші за розмірами підприємства (зокрема ПСП «Колос») мають ширші можливості для реалізації диверсифікаційних стратегій завдяки доступу до фінансових ресурсів, технологій та ринків збуту. Це підтверджує тезу про те, що диверсифікація в аграрному секторі тісно пов'язана з процесами концентрації та консолідації виробництва. У цьому контексті є ризик формування асиметрії розвитку, коли малі та середні господарства мають обмежені можливості для диверсифікації, що може знижувати їх конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Ще одним важливим аспектом є взаємодія диверсифікації з логістичними обмеженнями. Після 2022 р. різке зростання транспортних витрат та переорієнтація експортних потоків суттєво вплинули на економічну доцільність вирощування окремих культур. У таких умовах диверсифікація виступає не лише інструментом ринкової адаптації, але й способом оптимізації логістичних витрат через вибір культур із вищою вартістю на одиницю ваги або коротшими логістичними ланцюгами. Це частково пояснює зростання частки олійних культур, які мають вищу маржинальність і є більш «транспортабельними» з точки зору економічної ефективності.

У контексті євроінтеграції диверсифікація набуває додаткового значення як інструмент відповідності вимогам ринку ЄС. Європейський ринок характеризується високими стандартами якості, екологічності та простежуваності продукції, що стимулює аграрні підприємства розширювати не лише виробничий асортимент, але й функціональну диверсифікацію, зокрема розвиток переробки, логістики та маркетингових каналів. Таким чином, диверсифікація поступово трансформується з виробничої стратегії у

комплексну бізнес-модель, що охоплює всі етапи створення доданої вартості.

Важливою складовою маркетингового механізму управління диверсифікацією є цифровізація. Кореляційний аналіз виявив значний позитивний зв'язок між індексом цифровізації та доходом підприємств (r = +0,71), що свідчить про роль цифрових технологій як ключового каталізатора зростання обсягів реалізації. Водночас висока залежність від трейдерських каналів збуту негативно пов'язана з рентабельністю продажу (r = −0,35), що підкреслює необхідність розвитку прямих каналів збуту та виходу на маркетплейси.

Узагальнення результатів дозволяє виокремити наступні ключові тенденції трансформації аграрного бізнесу в контексті євроінтеграції:

структурна диверсифікація виробничого портфеля на користь олійних та бобових культур;

консолідація аграрного бізнесу та зростання ролі агрохолдингів; переорієнтація логістичних ланцюгів у напрямку кордонів з ЄС;

євроінтеграційна трансформація стандартів якості та екологічних регламентів; прискорення цифровізації маркетингу та управління;

маркетингова диверсифікація ринків збуту із зростанням частки ЄС.

Проведене дослідження підтвердило, що диверсифікація аграрного бізнесу в Україні у 2020–2024 рр. стала ключовим інструментом адаптації галузі до умов воєнної економіки та євроінтеграції. Встановлено, що аграрний сектор зберіг системоутворюючу роль в економіці, забезпечуючи стабільну частку у ВВП та зростання експортної орієнтації. Доведено, що структурна трансформація виробництва проявляється у переході до диверсифікованого портфеля з посиленням ролі олійних і бобових культур. На мезорівні виявлено позитивний зв’язок між рівнем диверсифікації та фінансовою результативністю підприємств, що підтверджує її ефективність як інструменту підвищення стійкості. Обґрунтовано, що диверсифікація має комплексний характер і охоплює виробничі, маркетингові, логістичні та технологічні аспекти діяльності. Визначено, що ключовими чинниками її розвитку є євроінтеграційні вимоги, цифровізація та переорієнтація

ринків збуту. Узагальнено, що подальший розвиток диверсифікаційних процесів потребує вдосконалення маркетингового механізму управління та розширення інструментів підтримки аграрних підприємств.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням науково-методичних засад удосконалення маркетингового механізму управління диверсифікацією аграрного бізнесу на рівні групи підприємств Полтавської області.

Список використаних джерел:

1. Кириленко І.Г. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економіка АПК. 2020. № 3. С. 5–18.

2. Нівієвський О.В. Структурні зміни в аграрному секторі України в умовах євроінтеграції. Агроінком. 2023. № 7–8. С. 22–31.

3. Лупенко Ю.О. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України до 2030 року. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. 180 с.

І.О. Бархатов, В.Р. Петренко, Р.П. Вербовий, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Кожне підприємство прагне сформувати операційний цикл із максимальною економічною результативністю, де одним із ключових пріоритетів виступає оптимізація витрат. Водночас сучасні умови господарювання актуалізують необхідність досягнення балансу між зниженням витрат і забезпеченням високої якості продукції, оскільки надмірна економія ресурсів може негативно впливати на конкурентні позиції підприємства.

Тому великого значення набуває проблема ефективного використання наявних ресурсів, їхнього оптимального розподілу та результативного управління. За таких обставин кожна організація самостійно створює власну систему інструментів і підходів до керування витратами, зважаючи на свої довгострокові цілі розвитку та особливості поточної діяльності.

Традиційно, керування витратами розглядалося переважно як засіб контролю та обліку ресурсів [1]. Однак сучасні економічні реалії обумовлюють його трансформацію в комплексну систему

управління зі стратегічним спрямуванням.

У контексті стратегічного управління витратами як фактора підвищення конкурентоспроможності, принципового значення набуває врахування галузевих особливостей формування матеріально-технічного потенціалу. Автори [2], доводять, що оптимізація витрат на матеріально-технічні ресурси через врахування сезонності та специфіки агровиробництва дозволяє не лише мінімізувати виробничу собівартість, а й створювати стратегічний запас міцності, що є критично важливим для збереження ринкових позицій в умовах невизначеності [2].

Важливою частиною управління витратами є формування управлінської культури поміркованого ресурсокористування, яка передбачає долучення всіх щаблів організації до процесу збільшення ефективності. Ухвали щодо вибору інструментів та методів управління витратами ухвалюються з огляду на галузеву особливість, обсягу діяльності підприємства та рівня мінливості зовнішнього середовища [3].

Рис. 1. Ієрархічна модель рівнів управління витратами

Системне підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства неможливе без реалізації інноваційних та мотиваційних аспектів ресурсозбереження. Дослідники [4], акцентують увагу на тому, що управління витратами має ґрунтуватися на впровадженні ресурсозберігаючих технологій, які виступають не лише засобом економії, а й джерелом формування внутрішнього інвестиційного потенціалу. Адже, ефективність таких заходів прямо залежить від мотивації персоналу та інтелектуалізації управлінських процесів, оскільки лише свідомий підхід до енерго- та ресурсоефективності дозволяє підприємству адаптуватися до вимог сталого розвитку та зміцнити свої позиції в умовах глобальної конкуренції (рис. 1).

Запропонована модель демонструє, що ефективне управління витратами можливе лише за умови узгодженості стратегічних рішень із щоденними операційними процесами.

Отже, управління витратами підприємства є ключовим елементом забезпечення економічної ефективності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного середовища. Його сучасна інтерпретація передбачає перехід від функції контролю витрат до стратегічного управління ресурсами. Оптимізація витрат повинна здійснюватися з урахуванням впливу на якість продукції та довгостроковий розвиток підприємства. Інтеграція інструментів планування, контролю та ризик-менеджменту дозволяє сформувати стійку модель підвищення результативності діяльності.

Список використаних джерел:

1. Пушкар М. С. Управлінський облік : підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2019. 628 с.

2. Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М**.** Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. Вип. 1. С. 9–14. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.2.

3. Anthony R. N., Govindarajan V. Management Control Systems. New York : McGraw-Hill, 2007. 768 p.

4. Вараксіна, О., Тищенко, В. Інноваційні та мотиваційні аспекти управління ресурсозбереженням підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-25

К.В. Бортник, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасну епоху глобалізації, яка посилюється цифровою трансформацією, виникає нове бізнес-середовище для функціонування підприємств. Воно характеризується зростанням рівня конкуренції, високою швидкістю прийняття рішень та необхідністю постійної адаптації до нових змін. За таких умов клієнт стає центром бізнесу і отримує більше можливостей для впливу на ринок. У зв'язку з цим управління клієнтським досвідом є головним інструментом для створення конкурентних переваг на ринку. Важливу роль тут відіграє цифровізація, яка надає нові можливості для підприємств, серед яких персоналізація пропозицій та ефективний аналіз даних про клієнтів.

Клієнтський досвід – це комплексна оцінка клієнтом процесу взаємодії з підприємством через різні канали до, під час та після отримання послуги [1]. На нього впливають як раціональні речі (якість товару, ціна, швидкість), так і емоційні аспекти, що пов'язані насамперед з рівнем задоволення клієнта та його ставленням до бренду.

Наразі важливо, щоб підприємство могло забезпечити для споживачів зручну комунікацію та відкриту інформацію про послугу. Також вагоме значення має здатність компанії підтримувати однаковий рівень сервісу онлайн та офлайн. У нинішніх умовах саме позитивний досвід стає головним фактором лояльності. Якщо клієнту сподобалося взаємодіяти з підприємством, він не просто повернеться за наступною покупкою, а й порадить бренд іншим. Таким чином, задоволені споживачі фактично створюють репутацію компанії та зміцнюють її імідж на ринку.

Цифровізація суттєво змінює підходи до управління клієнтським досвідом. Впровадження новітніх технологій є обов'язковою умовою для збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вони дають компанії можливість працювати швидше та набагато точніше, підлаштовуючись під кожного споживача.

Важливу роль у цьому відіграють сучасні канали комунікації, такі як мобільні застосунки, соцмережі та різноманітні чат-боти. Вони дозволяють компанії завжди бути на зв'язку з клієнтами та оперативно вирішувати всі їх виникаючі проблеми. Через це рівень задоволеності значно зростає і відповідно коли підприємство підвищує рівень задоволеності клієнтів, клієнти обирають саме це підприємство, а не підприємство конкурентів [2]. Також важливою є персоналізація пропозицій. Завдяки аналізу даних підприємства можуть запропонувати споживачу саме те, що він хоче. Це робить взаємодію з брендом кориснішою та приємнішою для клієнта.

Проте, разом з вагомими перевагами цифровізація несе за собою і певні виклики. Тепер компанії мають приділяти набагато більше уваги стабільності своїх платформ та захисту персональних даних. Будь-які технічні збої або проблеми з безпекою миттєво псують враження про бренд і підривають довіру, яку потім дуже складно відновити.

Ефективне управління клієнтським досвідом сьогодні стає ключовим фактором у визначенні конкурентоспроможності підприємства. Зараз клієнт обирає не просто товар, а якість обслуговування і враження після взаємодії. До того ж, високий рівень клієнтського досвіду дозволяє підприємствам зменшувати витрати на залучення нових клієнтів за рахунок утримання існуючих.

Незважаючи на великі переваги управління клієнтським досвідом не завжди є ефективним. Багато підприємств впроваджують нові технології хаотично, без чіткої структури, що призводить до неузгодженої або неповної взаємодії. Окрім цього, явною проблемою є неякісна аналітика даних, через яку розуміння реальних потреб споживача є хибним. Також варто відзначити проблеми з обслуговуванням через різні канали комунікації, оскільки часто рівень сервісу онлайн і офлайн сильно відрізняється, що негативно впливає на загальне враження.

Таким чином, можна сказати, що управління клієнтським досвідом сьогодні – це не просто черговий тренд, а реальна стратегічна необхідність для будь-якого бізнесу. Саме те, чи зможе компанія створити для свого клієнта безперервний і зручний шлях у цифровому середовищі, і визначає її реальний успіх на ринку. Коли підприємство навчиться поєднувати сучасні технології з орієнтацією на потреби людей, воно отримає стійку перевагу, яка

гарантує розвиток і конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Трайно В. М. Управління клієнтським досвідом на підприємствах сфери послуг. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic sciences»*. 2024. № 1 (81), т. 2. С. 51–55. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9543

2. Трайно В. М. Управління клієнтським досвідом: переваги, проблеми та перспективи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Вип. 2 (116). С. 198–203. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-28.

Н.Б. Золотько, здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

СПЕЦИФІКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ

Конкурентоспроможність суб’єкта господарювання розглядається як комплексна характеристика його спроможності до продуктивної діяльності в умовах мінливого ринкового середовища.

Конкурентоспроможність підприємства детермінується сукупністю внутрішніх та зовнішніх чинників. Перша група факторів відображає інтегрований потенціал підприємства (технологічний, кадровий, управлінський тощо), тоді як друга охоплює екзогенні умови: правове поле, політичну стабільність та економічні тренди.

У сучасних умовах глобалізації та прискореного енергопереходу металургійна галузь проходить через етап фундаментальної трансформації. Конкурентоспроможність металургійного підприємства переросла класичне розуміння «мінімізації витрат» і тепер визначається здатністю інтегрувати екологічні стандарти, цифрові технології та стійкі ланцюги постачання.

Головним завданням для суб'єктів господарювання стало підвищення конкуренції та економічної спроможності країни протистояти конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Здатність реагувати на раптові зміни на ринку асоціюється з конкурентоспроможністю підприємств, з їх здатністю оперативно утримувати свої позиції [1]..

Фундаментом ринкової стійкості є внутрішня архітектура

підприємства. Ключова роль тут належить менеджменту, зокрема здатності керівництва підприємства до стратегічного прогнозування та оперативного нівелювання ризиків. Ефективне управління базується на прозорості делегування повноважень та дієвому зворотньому зв'язку. Додатковими компонентами внутрішнього успіху є:

- інноваційність: здатність трансформувати нові ідеї в комерційно успішні продукти чи процеси;
- людський капітал: кваліфікація персоналу, що забезпечує гнучкість бізнес-моделі;
- технологічна база: стан активів та рівень цифровізації, що дозволяють мінімізувати собівартість при високій якості;
- маркетинговий вектор: стратегії позиціонування та брендингу, що формують лояльність споживачів.

Зовнішні фактори, попри обмежений вплив на них з боку підприємства, критично корегують її фінансовий стан. Це насамперед ринкова кон'юнктура (попит, купівельна спроможність) та інтенсивність конкурентної боротьби. Вагоме значення має і державна політика: фіскальні інструменти, пільгові позики та інфраструктурні проєкти, особливо в розрізі виходу на глобальні ринки.

Підприємство змушене постійно корегувати свою діяльність під впливом коливань попиту та активності конкурентів. Держава може виступати як партнер через механізми субсидування чи цифрової підтримки. Оцінка конкурентної позиції здійснюється за допомогою методів, що базуються на виявлені порівняльних переваг, де вибір конкретної методики зумовлений метою аналізу та доступом до даних.

Традиційно конкурентоспроможність у металургії базувалася на економії на масштабах та доступі до дешевої сировини. Проте сучасні підходи зміщують акцент на ресурсну ефективність, тобто перехід від лінійної до циркулярної моделі виробництва; на інноваційну сприйнятливість, через впровадження технологій Industry 4.0 та 5.0 та на екологічну ренту.

Загалом, Індустрія 5.0 (у контексті продовження Індустрії 4.0) спонукає компанії використовувати нове програмне забезпечення з метою мінімізації логістичних витрат (строки поставок, ефективність використання складів, тощо), максимізації ефективності виробничих процесів (підвищення якості готового

продукту, прискорення процесів розробки та моделювання продукту, зменшення часу виробництва, тощо), підвищення рівня безпеки (безпека працівників, безпека продукції для споживачів, безпека персональних даних, тощо) та підвищення ефективності управління активами [2, с. 128].

Специфіка галузі вимагає аналізу факторів, які раніше вважалися другорядними, а саме, декарбонізація як стратегічна перевага, адже сьогодні «зелена сталь» (Green Steel) - це не лише етичний вибір, а й вимога виживання на експортних ринках та цифровізація виробничих процесів через впровадження «цифрових двійників» (Digital Twins), що дозволяє оптимізувати витрати енергоносіїв у реальному часі, а також прогнозувати знос обладнання та мінімізувати брак, що критично важливо для дорогого спецсплаву.

Конкурентоспроможність залежить від диверсифікації джерел сировини (залізної руди, коксівного вугілля або брухту) та логістичної гнучкості. Для української металургії специфіка конкурентоспроможності полягає у необхідності поствоєнної реконструкції на базі новітніх технологій. Це дає унікальний шанс «перескочити» застарілі етапи (мартенівське та навіть традиційне конвертерне виробництво) відразу до електрометалургії та водневих технологій.

Сучасна конкурентоспроможність металургійного підприємства – це динамічна система, де домінує технологічна екологічність. Основні підходи сьогодні базуються на інтеграції виробництва в глобальні екосистеми з нульовим викидом та максимальній цифровій прозорості всіх етапів створення вартості. Переможцями стануть ті підприємства, які зможуть трансформувати екологічні обмеження у технологічні можливості.

Список використаних джерел:

1. Салига К.С. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство.№58. 2023. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3541.

2. Зубкова А., Майгурова Д., Місюня Р. Управління проєктами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності Індустрії 4.0 та 5.0. Scientific journal . *Modeling the development of the economic systems.* С.120-130. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/170/156.

Н.В. Пихтіна, В.О. Плюйко, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки важливого значення набуває забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що значною мірою залежить від ефективності управління товарним асортиментом. Посилення конкуренції, зміна споживчих уподобань, динамічність ринкового середовища та процеси цифрової трансформації зумовлюють необхідність удосконалення підходів до формування асортиментної політики підприємств.

Раціональне управління асортиментом сприяє підвищенню прибутковості діяльності, зміцненню ринкових позицій та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства. Водночас сучасні виклики потребують застосування нових підходів та інструментів управління, орієнтованих на гнучкість, адаптивність та використання цифрових технологій [1-3].

Асортиментна політика є важливою складовою системи управління підприємством та являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень щодо формування, підтримання, оновлення та оптимізації товарного асортименту відповідно до потреб споживачів, ринкової кон'юнктури та стратегічних цілей розвитку підприємства [3].

Ефективне управління асортиментом забезпечує досягнення таких цілей:

підвищення конкурентоспроможності підприємства;

максимізацію прибутку;

задоволення потреб споживачів;

оптимізацію структури товарного портфеля;

забезпечення стабільного розвитку підприємства [2].

Управління асортиментною політикою базується на принципах системності, комплексності, гнучкості, економічної доцільності, інноваційності, орієнтації на споживача, безперервності та збалансованості.

Реалізація асортиментної політики здійснюється через виконання таких функцій, як аналіз і дослідження ринку, планування та прогнозування, формування асортименту,

оптимізація товарного портфеля, контроль, моніторинг та оцінювання ефективності.

У сучасних умовах широкого застосування набувають стратегічні інструменти управління товарним асортиментом. Серед них важливе місце займають ABC-аналіз, XYZ-аналіз, матриця BCG, концепція життєвого циклу товару та категорійний менеджмент. Використання зазначених інструментів дозволяє підприємствам підвищити ефективність асортиментної політики та забезпечити раціональний розподіл ресурсів [1].

В умовах цифрової трансформації важливого значення набуває впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання ERP-систем, CRM-систем, BI-платформ, технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, прогнозувати попит та оптимізувати структуру асортименту [3].

Перспективним напрямом розвитку є перехід до інтегрованої цифрової моделі управління асортиментною політикою, що передбачає поєднання маркетингових, логістичних, виробничих та фінансових процесів у єдиному інформаційному просторі.

Таким чином, асортиментна політика є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством та виступає одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th Global Edition. Pearson Education, 2021. 800 p.

2. Абрамович І. А., Квасова М. С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8.

3. Бойко Р., Андрушкевич З., Нянько В. Товарна політика як важлива складова маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. № 2. С. 470–476. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-70.

СЕКЦІЯ 7
ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В.Г. Воронкова, д.ф.н., професор,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні,
Запорізький національний університет,
Н.О. Пунченко, к.т.н., доцент
Міжнародний університет

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ АДАПТИВНИХ ТА ГНУЧКИХ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У складному соціальному та економічному світі глобальних трансформацій, де реальність набуває рис плинності та багатовимірності, позначеному високим рівнем глобальної невизначеності – економічними кризами, геополітичними трансформаціями, технологічними проривами та гібридними загрозами, війнами – традиційні управлінські моделі виявляються недостатньо ефективними. Лінійні, ієрархічні та жорстко регламентовані системи управління вже не здатні оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. На перетині технологічної сингулярності та управлінської раціональності особливого значення набуває інтеграція штучного інтелекту як інструменту, що забезпечує адаптивність, гнучкість і проактивність управлінських рішень. На думку К. Шваба, «В умовах глобальної невизначеності штучний інтелект виступає інструментом зниження ризиків через аналітику великих даних і прогнозування» [6]. Крім того, актуальність теми зумовлена переходом до цифрової економіки та формуванням «smart-суспільства», де ключовими стають такі характеристики управління, як гнучкість (agility), адаптивність (adaptability), резильєнтність (resilience) та інноваційність. «Штучний інтелект трансформує управління, перетворюючи його з реактивного на проактивне, здатне адаптуватися до динамічних змін середовища», відмічають Brynjolfsson & McAfe [1]. З огляду на деконструкцію класичних управлінських моделей у добу алгоритмізації використання ШІ дозволяє формувати нові управлінські моделі, засновані на

принципах самонавчання, децентралізації, мережевої взаємодії та безперервної оптимізації процесів. Враховуючи потенційні ризики та виклики, пов'язані зі штучним інтелектом (ШІ), управління ШІ сформувалося як нова тенденція у глобальному управлінні та загальна проблема для міжнародного співтовариства. Сьогодні всі керівники повинні відстежувати нові тенденції та ключові питання у глобальному управлінні, вивчаючи невизначеності та ризики управління ШІ, аналізувати цифрову конкуренцію та вирішення ризиків та викликів, викликаних ШІ. Швидкий розвиток штучного інтелекту (ШІ) приніс у світ величезні зміни та нові можливості, однак невизначеність створила нові ризики та виклики для міжнародного управління ШІ. «Невизначеність» можна розділити на «певну невизначеність» і «невизначену невизначеність» з погляду різниці між об'єктивної реальністю і суб'єктивним сприйняттям людини. Шляхи та методи управління ШІ показують, що сучасне управління ШІ досягло значного прогресу, але воно, як і раніше, в основному зосереджено на певних невизначених ризиках, що виникають через дані, алгоритми та міжособистісні взаємодії. Для невизначених ризиків, що виникають у ширшому міжнародному суспільному співтоваристві ще більше необхідно зміцнювати співпрацю та координацію, досліджувати механізми та стратегії протидії ризикам, забезпечити, щоб розвиток ШІ більш ефективно служив спільним інтересам людства. Управління штучним інтелектом (ШІ) стало найважливішою проблемою у глобальному управлінні. «Гнучкість управлінських моделей у цифрову епоху визначається здатністю інтегрувати алгоритмічні рішення у процеси прийняття стратегічних рішень», – зауважують Davenport & Ronanki [2].

Існуючі дискусії здебільшого зосереджені на властивій самій технології ШІ невизначеності та ризиків, для чого слід розробляти стратегії з погляду потоку даних, використання технологічної етики. Ці дискусії сприяли формуванню правил управління ШІ у таких великих країнах, як Китай, США та країни ЄС. У просторі стратегічної варіативності рішень невизначеність не можна просто прирівнювати до ризику, так як попереднє встановлення правил для різних можливостей не гарантує ідеального управління технологією ШІ. Невизначеність можна розглядати із двох точок зору: 1) існуюча невизначеність, або певна невизначеність; 2) "невизначена невизначеність". Вже світогляд породжує невизначеність. Навіть

якщо процес і результат подій визначені через залежність людського пізнання від попереднього шляху і неможливості отримання повної інформації про стан речей, керівники не можуть точно описати визначеність подій, то кінцевий результат не можна передбачити, просто збільшуючи обсяг неповної інформації. Штучний інтелект (ШІ) – це технологія, заснована на складних алгоритмах, що використовують великі дані, мета якої - імітувати, розширювати та перевершувати людський інтелект. Невизначеність щодо ШІ в основному обумовлена трьома аспектами: даними, алгоритмами та взаємодією з навколишнім середовищем. На думку Senge, «Адаптивні організації майбутнього будуть побудовані на взаємодії людини та інтелектуальних систем, що забезпечують безперервне навчання і саморегуляцію» [7]. Як свідчить аналіз, по-перше, роль штучного інтелекту у формуванні адаптивних та гнучких управлінських моделей в умовах глобальної невизначеності є одним із ключових чинників розвитку технологій та індустрії ШІ. Якість даних відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності алгоритмів, адже відсутність даних або наявність шумових перешкод прямо впливають на результати їх роботи. Алгоритмічна логіка ШІ слугує основою прийняття рішень, а складні алгоритми здатні імітувати мислення та процеси прийняття рішень людиною. Водночас невизначеність ШІ проявляється у його взаємодії з довкіллям, яка є складним багаторівневим процесом. Штучний інтелект стикається з різними припущеннями та упередженнями під час введення даних і навчання алгоритмів, що ускладнює усунення таких аспектів невизначеності, як суб’єктивність і конфлікти цінностей у різних контекстах. Консенсус щодо розуміння та застосування ШІ у різних середовищах часто обмежений конкретним довкіллям і може носити тимчасовий характер. У цьому контексті Westerman et al. відзначають, що «цифрова трансформація управління передбачає перехід до гнучких моделей, у яких штучний інтелект відіграє роль когнітивного партнера керівника» [8].

У парадигмі відкритих систем і постійної взаємодії із зовнішнім середовищем виникають ризики, пов'язані з управлінням даними, що стосується законності та відповідності нормативним вимогам процесу збирання даних. З точки зору захисту персональних даних, суб'єкти даних мають не тільки право власності на свої дані, але й ширші права, включаючи, право на забуття, право на переносимість даних і право на обмеження обробки. З повсюдним застосуванням

штучного інтелекту у повсякденному житті ми зіштовхнемося з зростаючими юридичними ризиками, пов'язаними з правами на недоторканність приватного життя. Алгоритми, як правило, повинні постійно шукати, аналізувати та збирати дані про цифрову активність окремих осіб для створення точних профілів. Основні ризики цього процесу включають збирання даних без відома чи дозволу власника даних. На практиці особиста інформація може легко просочитися і безпосередньо використовуватися в інших комерційних або навіть незаконних цілях. Це не тільки порушує особисті права користувачів, але може призвести до фінансових втрат через подальші порушення. З урахуванням мережевої логіки розвитку сучасних організаційних систем навіть використання загальнодоступної інформації викликає суперечки. Загальнодоступна інформація часто створюється з альтруїзму, а її поширення в Інтернеті ускладнює контроль за аудиторією. Суб'єкти інформації, що надають дані, не передбачають їх використання в системах штучного інтелекту, що значно перевершує їх упереджені уявлення про використання даних. Одночасно з цим, завдяки ефекту масштабу, що знижує середню вартість алгоритмів, та збільшенню можливостей прийняття рішень за рахунок великих наборів даних, високопродуктивний ШІ великих корпорацій може зробити їх власників надзвичайно багатими та впливовими, а дозвіл вільного використання даних може прискорити зростання нерівності. Деякі вчені закликають користувачів платити за використання загальнодоступної інформації, пропонуючи запровадити прогресивний податок на використання даних у цій галузі. «Штучний інтелект змінює природу управління, зміщуючи акцент з контролю на передбачення та оптимізацію»,- відмічають Russell & Norvig [5].

З позицій інтеграції штучного інтелекту як когнітивного партнера управлінця штучний інтелект глибоко інтегрований у всі аспекти соціального функціонування. Через властиві алгоритми характеристик прийняття рішень на основі даних і алгоритмів не відповідає довгостроковим потребам усіх соціальних груп, а соціальні ризики, що виникають, проявляються головним чином у трьох аспектах: цифрова нерівність посилює фрагментацію суспільства, ігноруються інтереси технологічно відсталих груп, а алгоритмічна упередженість нав'язує свою волю, впливаючи на справедливість. Принципи побудови інтелектуальних

управлінських моделей: децентралізація прийняття рішень; інтеграція великих даних (Big Data); використання предикативної аналітики; самонавчання систем; орієнтація на стійкість та антикрихкість. Роль штучного інтелекту полягає не лише в автоматизації процесів, а й у трансформації самої логіки управління - від реактивного до превентивного, від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого. Системи на основі ШІ здатні обробляти великі обсяги даних, виявляти приховані закономірності, прогнозувати сценарії розвитку подій і підтримувати прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності. Це особливо актуально для державного управління, бізнесу та організацій, які функціонують у турбулентному середовищі. «Інтелектуальні технології дозволяють організаціям оперативно реагувати на турбулентність зовнішнього середовища, формуючи нові адаптивні стратегії розвитку», - вважають Porter & Heppelmann [6].

В умовах посткризового відновлення та трансформації економіки України, впровадження інтелектуальних технологій в управлінську практику набуває стратегічного значення. Воно сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами, прозорості прийняття рішень, зниженню ризиків і посиленню конкурентоспроможності на глобальному рівні. Концептуалізація ролі штучного інтелекту у формуванні адаптивних та гнучких управлінських моделей базується на міждисциплінарному підході, що поєднує філософію управління, теорію складних систем, цифрову економіку та інноваційний менеджмент. 1. ШІ розглядається як розширення когнітивних можливостей управління, що забезпечує більш глибоке розуміння складних систем, аналіз невизначеності та формування альтернативних сценаріїв розвитку. 2. Адаптивність як ключова характеристика сучасного управління. Адаптивні моделі передбачають здатність системи змінювати свою структуру та функції у відповідь на зовнішні виклики. ШІ виступає механізмом, що забезпечує швидке навчання системи на основі нових даних. 3. Гнучкість як принцип організаційної динаміки. Гнучкість управління реалізується через використання алгоритмів машинного навчання, які дозволяють оптимізувати процеси в режимі реального часу, знижуючи часові та ресурсні витрати. 4. ШІ трансформує уявлення про суб’єкт управління: від індивідуального керівника до гібридної системи «людина–машина». Це зумовлює необхідність переосмислення відповідальності, етики, довіри та

автономії в управлінських процесах. В умовах становлення адаптивного інтелектуального управління штучний інтелект виступає не просто технологічним інструментом, а фундаментальним чинником трансформації управлінської парадигми. В умовах когнітивної економіки та інтелектуального капіталу це забезпечує перехід до адаптивних, гнучких і саморегульованих моделей управління, здатних ефективно функціонувати в умовах глобальної невизначеності. Переосмислення цієї ролі відкриває нові перспективи для формування інноваційних стратегій розвитку як на рівні організацій, так і на рівні держави. У практичному вимірі ШІ сприяє: підвищенню точності прогнозування; оптимізації логістичних та виробничих процесів; управлінню ризиками; формуванню персоналізованих стратегій розвитку організацій. Отже, гнучкість управління в умовах невизначеності залежить від здатності організації використовувати дані як стратегічний ресурс», - відмічають McKinsey Global Institute [3]. У сучасних умовах глобальної невизначеності традиційні управлінські моделі стають недостатньо ефективними. Штучний інтелект відіграє ключову роль у формуванні адаптивних та гнучких моделей управління, забезпечуючи здатність організацій швидко реагувати на зміни, прогнозувати ризики та оптимізувати процеси. Інтеграція ШІ дозволяє переходити від реактивного до проактивного управління, підвищує точність прийняття рішень та сприяє розвитку інноваційних стратегій. Адаптивність і гнучкість, що реалізуються через інтелектуальні технології, забезпечують стійкість організацій і держави, підвищують їх конкурентоспроможність у глобальному цифровому середовищі. Отже, впровадження ШІ в управлінські процеси є стратегічно важливим для сучасного розвитку організацій, дозволяючи створювати системи, здатні ефективно функціонувати в умовах турбулентності та невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The second machine age. New York: W. W. Norton & Company, 2017. 320 p.

2. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world // Harvard Business Review. – 2018. – Vol. 96, No. 1. P. 108–116.

3. McKinsey Global Institute. Notes from the AI frontier. – McKinsey & Company, 2018. 112 p.

4. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming companies // Harvard Business Review. 2015. Vol. 93, No. 10. P. 96–114.

5. Russell S., Norvig P. Artificial intelligence: A modern approach. 4th ed. –

Pearson, 2021. 1152 p.
6. Schwab K. The fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 192 p.
7. Senge P. M. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday, 2006. 424 p.
8. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press, 2014. 256 p.

О.В. Ковальчук, народний депутат України
Верховна Рада України

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В АГРАРНІЙ СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Цифрова трансформація аграрного сектору є стратегічним пріоритетом для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки України. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, дефіциту ресурсів та потреби в євроінтеграції, впровадження технологій AgTech (Agricultural Technology) перестає бути опцією для великих агрохолдингів і стає умовою виживання для середніх та малих фермерських господарств.

Розглянемо основні тенденції цифровізації.

1. Точне землеробство (Precision Farming): використання систем GPS-навігації, датчиків вологості ґрунту та карт врожайності. Це дозволяє оптимізувати витрати добрив та пального на 15–20% [2 – 4]. Точне землеробство в національній економіці трансформується з технологічної новинки на інструмент виживання. Його суть полягає в управлінні варіативністю поля з такими особливостями: диференційоване внесення (VRA) (за допомогою цифрових карт завдань техніка вносить добрива та насіння лише там, де це необхідно); системи автопілотування та паралельного водіння (мінімізують перекриття та пропуски під час обробітку ґрунту); економічний ефект (перехід на точне землеробство дозволяє знизити собівартість одиниці продукції) [2].

2. Дистанційне зондування землі (ДЗЗ): моніторинг стану посівів за допомогою супутникових знімків та БПЛА (дронів). Це критично важливо для виявлення проблемних ділянок та оперативного реагування на стресові фактори. В умовах обмеженого доступу до певних територій (через замінування або близькість до зони бойових дій) дистанційні методи стають безальтернативними. Основні заходи: супутниковий моніторинг (індекси NDVI,

EVI): аналіз вегетації дозволяє агроному бачити стан посівів у режимі реального часу; БПЛА (дрони): використовуються не лише для обприскування, а й для створення 3D-моделей рельєфу та мультиспектральної зйомки. Особливе значення у 2024–2026 рр. набуває використання дронів-сканерів [3 – 5].

3. Internet of Things (IoT) та Big Data: автоматизовані метеостанції та розумні системи зрошення, що збирають масиви даних для прогнозної аналітики. Цифровізація агросектору генерує величезні масиви даних, які самі по собі не мають цінності без аналітики. Тут важливі: агрохімічний паспорт поля: цифрова база даних про стан ґрунтів, історію сівозміни та використаних препаратів за останні 5–10 років; прогнозна аналітика: використання алгоритмів штучного інтелекту для моделювання врожайності на основі метеоданих, стану ґрунту та ринкових трендів; управління логістикою: інтегровані системи контролю пального (GPS-трекери) та вагові термінали запобігають крадіжкам та оптимізують рух зерновозів від поля до елеватора [1 – 2].

4. Платформені рішення та цифрові екосистеми (E-Agriculture). На рівні національної економіки цифровізація проявляється у створенні єдиного інформаційного простору: державний аграрний реєстр (цифрова взаємодія між аграрієм та державою); Blockchain у ланцюгах постачання - технологія дозволяє відстежувати шлях продукції від поля до полиці магазину (traceability), що є обов'язковою вимогою для виходу на ринки ЄС; маркетплейси (Agri-Commerce - прямі продажі через спеціалізовані платформи дозволяють фермерам уникати посередників та отримувати кращу ціну за свою продукцію) [2].

5. Енергетична автономія та Smart-енергетика. Враховуючи дефіцит енергоносіїв, цифровізація спрямована на управління альтернативними джерелами Smart Grid для агропідприємств.

Воєнний стан вніс суттєві корективи в цифрову стратегію аграріїв. По-перше, дрони, які раніше використовувалися для внесення ЗЗР, тепер мають обмеження у використанні через безпекові аспекти повітряного простору. По-друге, цифровізація стала інструментом безпеки [5].

Попри високу динаміку, процес цифровізації стикається з низкою перешкод: висока вартість впровадження; проблема «цифрового розриву» (низька якість інтернет-покриття у віддалених сільських районах); кадровий голод: ринок потребує фахівців

нового типу – агрокібернетиків та аналітиків даних, які розуміють специфіку сільського господарства.

Отже, цифровізація аграрної сфери – це не лише про технології, а про зміну моделі управління: від інтуїтивного до дата-центричного (Data-driven) підходу. Основними пріоритетами мають стати: стимулювання інвестицій у вітчизняні AgTech-стартапи, розширення програм цифрової грамотності для аграріїв та розвиток систем енергонезалежного зв'язку в сільській місцевості.

Список використаних джерел:

1. Dobrunik, T., & Kuznietsova, O. (2022). Problems and directions of development of the agricultural sector of Ukraine in conditions of economic instability [Problemy i napriamky rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (42), 174–182. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25
2. FAO. (2023). *Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises – Findings of a nationwide survey, January–February 2023* (pp. 12–45). Rome, Italy: Food and Agriculture Organization of the United Nations. https://doi.org/10.4060/cc5755en
3. Hryhoriev, A. (2025). Ukraine's agricultural and rural development: Transformation of strategic planning within the processes of European integration. *European Research Studies Journal*, *28*(1), 215–234. https://ersj.eu/journal/3933/download/Ukraines+Agricultural+and+Rural+Development.pdf
4. Lysenko, A. M. (2024). Agricultural sector of the economy of Ukraine in wartime: Analysis of key trends and development paradigm [Ahrarnyi sektor ekonomiky Ukrainy u voiennyi chas: analiz kliuchovykh tendentsii ta paradyhma rozvytku]. In *Ukraine and the world: Modern paradigms of society development: Col. monogr.* (pp. 89–113). https://doi.org/10.61718/mon
5. Sydorenko, S. (2024). Management and marketing of the wartime agribusiness in Ukraine. *Eastern European Scientific Journal*, *14*(3), 56–72. https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/244

О.О. Карпенко, д.е.н., професор
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»,
А.Г. Матненко, здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний транспортний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ У ПРОЄКТАХ ВІДБУДОВИ ІНФРАСТРУКТУРИ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується екстремальними викликами, спричиненими повномасштабною збройною агресією. Проблема масштабного відновлення

транспортної інфраструктури України в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду вимагає не лише значних фінансових ресурсів, а й докорінної трансформації управлінських підходів. Збитки інфраструктурного сектору, що за оцінками Світового банку та міжнародних інституцій вже перевищили 150 мільярдів доларів США, обумовлюють необхідність залучення іноземного капіталу, що неможливо без забезпечення безпрецедентного рівня прозорості та підзвітності [1], тож проблема забезпечення прозорості та підзвітності у використанні публічних та донорських коштів виходить на перший план у системі менеджменту інфраструктурних проєктів.

Механізм управління цифровізацією бізнес-процесів розглядається як інтегрована система функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль), що спрямована на перетворення традиційних операційних циклів у цифрові активи. Механізм включає наступні критичні елементи, адаптовані до викликів воєнного часу:

1. Стратегічна інтеграція з державною системою управління публічними інвестиціями (Public Investment Management, PIM [2]). Ключовим досягненням 2024–2025 років стало законодавче закріплення екосистеми DREAM як основи Єдиного портфеля публічних інвестицій держави [1]. Механізм управління цифровізацією бізнес-процесів на рівні підприємства має передбачати технічну та організаційну синхронізацію внутрішніх облікових систем (ERP, SAP, BAS) із екоистемою DREAM. Це дозволяє реалізувати механізм «єдиного цифрового вікна», де кожен етап проєкту – від фіксації збитків у Реєстрі пошкодженого майна до звітування про використання коштів – стає доступним для аудиту міжнародними донорами в режимі реального часу.

2. Впровадження технологій BIM-менеджменту та геоінформаційних систем (ГІС). Управління процесом інформаційного моделювання будівель (BIM) дозволяє менеджменту контролювати життєвий цикл інфраструктурного об'єкта [3]. Створення «цифрових двійників» мостів та шляхопроводів забезпечує точність кошторисів та унеможливлює маніпуляції з обсягами робіт. Використання ГІС у поєднанні з методологією Світового банку дозволяє пріоритезувати об’єкти відновлення на основі об’єктивних даних про щільність населення та економічний потенціал громад.

3. Цифровізація логістичного менеджменту. В умовах воєнних ризиків механізм управління має фокусуватися на цифровій стійкості. Автоматизація бізнес-процесів логістики через впровадження систем електронного документообігу (e-TTN) та мобільних додатків для водіїв забезпечує мобільність та підзвітність перевезень будівельних матеріалів. Використання штучного інтелекту (AI) для планування маршрутів дозволяє враховувати динамічні фактори безпеки та затори, що підвищує ефективність використання автопарку.

4. Багаторівневий цифровий контроль та аудит. Ефективність механізму управління цифровізацією бізнес-процесів базується на створенні цифрових слідів усіх управлінських рішень. Використання аналітичних панелей (дашбордів) дозволяє топ-менеджменту та зовнішнім стейкхолдерам бачити аналітику «в один клік», що мінімізує корупційні ризики. Важливою складовою механізму є також управління кібербезпекою як окремою функцією менеджменту для захисту критичних даних про інфраструктуру.

5. Оцінка цифрової зрілості та людський капітал. Успішна реалізація механізму неможлива без подолання «цифрового розриву» (наприклад, за даними опитування Української логістичної асоціації (УЛА), проведеному у 2024 році, лише 15% логістичних малих та середніх підприємств в Україні впровадили передові цифрові системи). Механізм управління цифровізацією бізнес-процесів має включати етап самодіагностики за допомогою інструменту «Компас цифрової зрілості» [4] для розробки персональних дорожніх карт навчання персоналу та адаптації корпоративної культури до нових умов.

Інтегрований механізм управління цифровізацією дозволяє перейти від фрагментарного фінансування до системного планування відбудови на основі верифікованих даних. Впровадження комплексного механізму управління цифровізацією бізнес-процесів є базовою умовою забезпечення прозорості відбудови транспортної інфраструктури України. Це створює фундамент для залучення міжнародного капіталу та інтеграції країни до євроатлантичної спільноти.

Список використаних джерел:

1. Система управління публічними інвестиціями. URL: https://dream.gov.ua

2. Реформа публічних інвестицій у 2025 році: нові стандарти ефективності та прозорості. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/reforma-publichnykh-investytsii-u-2025-rotsi-novi-standarty-efektyvnosti-ta-prozorosti

3. Посібник з впровадження інформаційного моделювання в будівництві, створений Європейським державним сектором. Стратегічні дії щодо роботи будівельного сектору: рушійна цінність, інновації та зростання : посібник. 2016. 84 с. URL: https://eubim.eu/wp-content/uploads/2020/12/2017_EU-BIM-Handbook_ua.pdf

4. Програма цифрової зрілості малого та середнього бізнесу в Україні. Дія.Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/initiative/national-program-for-digital-maturity

О.М. Костенко, д.т.н., професор
Полтавський державний аграрний університет

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ ПСИХОСОЦІАЛЬНИМИ ФАКТОРАМИ

Питання безпечного робочого середовища все частіше охоплює не лише технічні, а й психосоціальні проблеми. До них належать стрес, перевтома, емоційне виснаження, тривога, конфлікти в команді, дискримінація, мобінг та інші фактори, які можуть негативно вплинути на працездатність та психічне здоров'я працівників. EU-OSHA стверджує, що належне управління психосоціальними ризиками покращує продуктивність праці, зменшує плинність кадрів та вигорання. Цифровізація процесів управління охороною праці також створює новий потенціал для моніторингу психосоціальних факторів у режимі реального часу. Сучасні цифрові платформи дозволяють генерувати інформацію з різних джерел, використовувати аналітичні методи та створювати системи підтримки рішень для менеджерів, психологів та фахівців з безпеки [1]. Психосоціальні ризики визначаються як елементи організації та управління виробничою діяльністю, які можуть завдати психологічної або фізичної шкоди працівнику. У цифровому просторі вони видозмінюються та додаються нові, такі як технострес; інформаційне перевантаження; цифрова залежність; соціальна самотність; алгоритмічний контроль. Згідно з останніми дослідженнями, цифрові технології можуть як знижувати рівень стресу шляхом автоматизації, так і підвищувати його, забезпечуючи постійну доступність працівників та встановлюючи високі бар'єри продуктивності [2].

Цифрові платформи у сфері охорони праці являють собою інтегровані системи, що забезпечують збір, аналіз та інтерпретацію даних про стан працівників. До них належать:

- платформи оцінювання психоемоційного стану (збір даних через мобільні додатки, опитувальники, сенсорні пристрої: фітнес-трекери, смарт-годинники, EEG-сенсори;
- системи управління охороною праці (OHS management systems);
- мобільні додатки для моніторингу добробуту з функціями раннього попередження, які автоматично сповіщають про відхилення параметрів добробуту працівників від нормативних меж;
- аналітичні платформи з використанням штучного інтелекту.

Ці інструменти дозволяють здійснювати постійний моніторинг для виявлення ранніх ознак вигорання на роботі та надають персоналізовані рекомендації користувачам. Наприклад, Wellspace, Headversity, Workplace Options або SAP SuccessFactors вже використовують вбудовану аналітику для вимірювання рівня залученості, психологічного клімату або емоційного виснаження [3]. Алгоритми класифікації (наприклад, дерева рішень, методи опорних векторів) можуть виявляти закономірності між організаційними параметрами робочого середовища та стресовими подіями [4]. Використання технології обробки природної мови (NLP) дозволяє аналізувати розмови в корпоративних чатах або звітах, щоб виявити емоційний тон повідомлень або наявність конфлікту. Це відкриває можливості для побудови метрик «організаційного настрою» [5]. Інтернет речей (IoT) тепер дозволяє здійснювати постійний моніторинг частоти серцевих скорочень, температури тіла, рівня активності тощо. Дані об'єднуються в цифрові системи управління безпекою, які створюють індивідуалізовані карти стресу [6].

Успішне впровадження цифрових систем для моніторингу психосоціальних факторів залежить від:

- організаційної культури - рівня довіри до цифрового моніторингу та усвідомлення його мети не як контролю, а як підтримки добробуту;
- політики конфіденційності - забезпечення захисту персональних даних працівників згідно з вимогами GDPR;
- інтеграції із системами HRM та OHS — для комплексної оцінки стану робочого середовища.

Цифрові платформи виступають не лише інструментом моніторингу, а й механізмом формування нової парадигми управління безпекою праці, орієнтованої на людину (human-centered safety). Впровадження цифрових платформ у систему управління

охороною праці забезпечує низку переваг: оперативне виявлення психосоціальних ризиків; підвищення ефективності управлінських рішень; персоналізація підходів до працівників; доступ до ресурсів психологічної підтримки; покращення комунікації в організації.

Однак поряд із перевагами існують і ризики. Серед них — можливе порушення конфіденційності, надмірний контроль з боку роботодавця, недостатній рівень цифрової грамотності працівників, цифрове перевантаження та залежність від алгоритмів. Особливо небезпечним є надмірний моніторинг, який може викликати у працівників відчуття тиску та недовіри.

Крім того, розвиток цифрових платформ формує нову модель зайнятості. Вона дає більше гнучкості, але часто супроводжується нестабільністю: відсутністю соціальних гарантій, нерівномірним доходом, високою конкуренцією та алгоритмічним розподілом роботи. Усе це може підвищувати рівень стресу[7].

У майбутньому розвиток цифрових платформ у сфері охорони праці буде пов’язаний із ширшим використанням штучного інтелекту, аналізом великих даних та формуванням етичних стандартів. Важливо знайти баланс між ефективністю управління та дотриманням прав працівників.

Отже, цифрові платформи вже сьогодні є потужним інструментом для моніторингу та управління психосоціальними ризиками. Проте їх ефективність залежить від того, наскільки гармонійно поєднуються технологічні можливості з принципами людяності, етики та захисту персональних даних.

Список використаних джерел:

1. Козловський В. П. Цифровізація системи управління охороною праці // Економіка та суспільство. 2021. № 35. С. 88–93.
2. Digital technologies at work and psychosocial risks / European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). Luxembourg, 2024.
3. SAP SuccessFactors: Health, Safety and Well-being Solution Overview. SAP SE. 2022.
4. Gao Y., Li X. Machine learning for stress detection at workplace using multimodal sensing // IEEE Access. 2020. Vol. 8. P. 154030–154039.
5. Tausczik Y., Pennebaker J. The psychological meaning of words: LIWC and computerized text analysis methods // Journal of Language and Social Psychology. 2010. Vol. 29, № 1. P. 24–54.
6. Zhang P., Chen W. Wearable sensors for stress management in occupational safety // *Safety Science*. 2023. Vol. 166. P. 106327.
7. Occupational safety and health on digital labour platforms / European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). Luxembourg, 2025.

Т.А. Кравченко, д.держ.упр., професорка,
О.В. Григоренко, здобувачка вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПІДПРИЄМСТВАХ КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ

Комунальні підприємства в системі місцевого господарства виконують не лише виробничо-експлуатаційну, а й суспільно значущу функцію, оскільки забезпечують безперервність життєво необхідних послуг і підтримують стабільність міського середовища. За таких умов якість управлінських рішень безпосередньо залежить від якості інформації, на підставі якої вони готуються, обґрунтовуються і реалізуються. Проблема полягає в тому, що на багатьох підприємствах комунальної сфери виробнича, фінансова, диспетчерська, кадрова інформація та звернення споживачів існують як роз'єднані масиви даних, що не утворюють цілісної аналітичної основи управління. Унаслідок цього рішення керівництва нерідко спираються на фрагментарні відомості, ретроспективну звітність або ситуативні оцінки, що знижує їхню оперативність, обґрунтованість і результативність.

Для підприємств комунальної сфери прифронтового м. Запоріжжя ця проблема набуває особливої гостроти через поєднання ресурсних обмежень, безпекових ризиків, потреби підтримувати безперервність життєво необхідних послуг і зростання вимог до прозорості комунального сектору. За таких обставин удосконалення інформаційного забезпечення управлінських рішень слід розглядати не як вузькотехнічне завдання цифровізації, а як управлінську передумову своєчасного реагування на безпекові та господарські виклики, раціонального використання ресурсів і внутрішньої організаційної впорядкованості. Вирішальне значення має не саме накопичення даних, а їх перевірка, систематизація, аналітичне опрацювання і включення у процес підготовки управлінських рішень [1; 5].

Чинна нормативно-правова база дає достатні підстави для такого підходу. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає засади діяльності органів місцевого самоврядування, у сфері управління яких перебуває комунальний

сектор [1]. Закон України «Про інформацію» встановлює базові правові підходи до одержання, зберігання, використання та захисту інформації [2]. Закон України «Про доступ до публічної інформації» і постанова Кабінету Міністрів України № 835 формують вимоги до відкритості, доступності та впорядкованого інформаційного обігу у сфері публічного управління [3; 4]. Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень у комунальному підприємстві доцільно розглядати як елемент не лише внутрішньої організації діяльності, а й належного публічного адміністрування.

Для комунального підприємства інформація набуває управлінської цінності лише тоді, коли вона стає підставою вибору управлінської альтернативи. Сам по собі значний масив даних не усуває управлінської невизначеності, якщо він не систематизований, не проаналізований і не введений у процес підготовки рішення. Тому вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення означає не механічне збільшення обсягів звітності, а скорочення розриву між фіксацією господарського факту, його аналітичним опрацюванням і прийняттям управлінського рішення. Для підприємств комунальної сфери це особливо важливо у питаннях планування витрат, розподілу ремонтних ресурсів, реагування на аварійні ситуації, контролю якості послуг і взаємодії із засновником − органом місцевого самоврядування. За таких умов інформаційно-аналітична система має бути не допоміжним архівом даних, а засобом узгодження управлінських дій і рішень.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення в підприємствах комунальної сфери має здійснюватися за кількома взаємопов’язаними напрямами: упорядкування внутрішніх інформаційних потоків із чітким визначенням джерел даних і відповідальних осіб; інтеграція оперативної, фінансової та виробничої інформації в єдину систему аналітичного спостереження; запровадження ключових показників для оцінювання поточного стану підприємства і динаміки його ефективності; посилення відкритості й керованості інформації через використання цифрових рішень, сумісних із вимогами публічності та звітності [3; 4; 6].

Важливою складовою такого вдосконалення є налагодження внутрішнього зворотного зв’язку між виробничим, фінансовим і управлінським рівнями діяльності. У практиці комунальної сфери

розрив між фіксацією операційної інформації та її використанням у процесі прийняття рішень зумовлює несвоєчасність реагування, неузгодженість дій підрозділів і нераціональне використання ресурсів. Тому інформаційно-аналітична система має виконувати не лише облікову, а й координаційну функцію, забезпечуючи керівництво узагальненими і порівнюваними даними щодо витрат, виробничих показників, аварійності, звернень споживачів, виконання ремонтних робіт і якості послуг. Лише за таких умов інформація стає реальним інструментом упереджувального управління.

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень у підприємствах комунальної сфери слід розглядати не як допоміжний сегмент обліку чи звітності, а як важливу умову їхньої організаційної стійкості та управлінської результативності. Для комунального підприємства цілісна інформаційно-аналітична система забезпечує не лише накопичення й упорядкування даних, а передусім перетворення інформації на основу обґрунтованого вибору, координації дій, раціонального використання ресурсів і своєчасного реагування на виробничі, фінансові та безпекові виклики. Саме тому рівень сформованості такої системи безпосередньо визначає спроможність підприємств комунальної сфери ухвалювати обґрунтовані, своєчасні й результативні управлінські рішення.

Список використаних джерел:

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.
2. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650.
3. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. Ст. 314.
4. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835. Офіційний вісник України. 2015. № 85. Ст. 2850.
5. Василенко Д. В. Підтримка прийняття рішень на основі інформаційно-аналітичного забезпечення у системі публічного управління. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2025. № 1. С. 41−44.
6. Кузьмінська О. Е., Пазинич В. О. Аналітичне забезпечення управлінських рішень на підприємстві: безпековий вимір. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 15. С. 200−207.

Yu. Ponochovnyi, Doctor of Technical Sciences, Professor
Poltava State Agrarian University,
R. Protas, Postgraduate Student
Universytet Jana Dlugosha w Czestochowie, Poland

ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEMS AND PYTHON TOOLS FOR ECONOMIC DATA ANALYSIS IN THE CONTEXT OF DIGITAL MANAGEMENT

The rapid advancement of digital technologies is fundamentally reshaping the landscape of economic analysis and managerial decision-making. In an era defined by data abundance and increasing global interdependence, traditional analytical frameworks are proving insufficient for capturing the complexity and velocity of modern economic phenomena. The integration of artificial intelligence (AI) systems and Python-based computational tools into economic data analysis represents one of the most significant methodological shifts in contemporary management science. As organizations worldwide face mounting pressure to process vast datasets in real time and derive actionable insights, the adoption of intelligent analytical platforms has moved from a competitive advantage to an operational necessity [1]. This context renders the exploration of AI-augmented economic analytics particularly relevant for the field of digital management under globalization.

Python has emerged as the dominant programming language for data-intensive economic research, owing to its extensive ecosystem of specialized libraries. Tools such as Pandas and NumPy enable efficient manipulation of large structured datasets, while Scikit-learn, TensorFlow, and PyTorch provide robust frameworks for implementing machine learning and deep learning models. In economic analysis, these capabilities translate into practical applications including GDP forecasting, inflation modeling, trade flow prediction, and financial market sentiment analysis. A typical analytical pipeline involves data ingestion from open sources such as the World Bank API or Eurostat, followed by preprocessing, feature engineering, model training, and visualization – all executable within a unified Python environment. The reproducibility and modularity of such pipelines significantly enhance the transparency and auditability of economic forecasting processes [2].

AI-driven methods offer qualitative improvements over classical econometric approaches in several dimensions. Machine learning models,

particularly gradient boosting algorithms and recurrent neural networks, demonstrate superior performance in capturing nonlinear dependencies and structural breaks in macroeconomic time series. Natural language processing (NLP) techniques, applied to central bank communications, news corpora, or corporate disclosures, allow analysts to quantify sentiment and policy signals that conventional models overlook. A comparative overview of selected methods is presented below.

Table 1

Comparison of Analytical Methods for Economic Data Processing

Method	Data Type	Key Advantage	Typical Python Tool
Linear Regression	Structured, tabular	Interpretability	Statsmodels, Scikit-learn
Gradient Boosting	Structured, tabular	Accuracy on nonlinear patterns	XGBoost, LightGBM
LSTM Networks	Time series	Long-range dependency capture	TensorFlow, Keras
NLP / Sentiment Analysis	Textual	Qualitative signal extraction	Hugging Face Transformers
Clustering (K-Means)	Multivariate	Pattern discovery, segmentation	Scikit-learn

The practical deployment of these methods in managerial contexts, however, is not without challenges. Data quality heterogeneity across national statistical agencies, computational resource constraints, and the interpretability deficit of complex black-box models remain significant barriers to adoption [3]. Explainable AI (XAI) frameworks, such as SHAP (SHapley Additive exPlanations), are increasingly employed to address the latter concern by attributing model predictions to individual input features, thereby restoring a degree of transparency acceptable for executive and policy-level decision-making. Furthermore, cloud-based platforms – including Google Colab, AWS SageMaker, and Azure Machine Learning – have substantially lowered the infrastructure barrier, enabling medium-sized enterprises and public-sector organizations to deploy sophisticated analytical workflows without heavy capital investment.

From a digital management perspective, the organizational implications are equally profound. The embedding of AI-assisted analytics into strategic planning cycles necessitates the upskilling of managerial personnel and the redesign of information flows within firms. Data governance frameworks must evolve to address issues of model bias, regulatory compliance, and cross-border data transfer – dimensions that acquire heightened complexity in globalized operating environments. The

emergence of large language models (LLMs) as interfaces for interacting with analytical systems further democratizes access to economic intelligence, enabling non-technical managers to query complex datasets through natural language prompts.

In conclusion, the convergence of AI systems and Python-based analytical infrastructure constitutes a transformative force in economic data analysis and digital management. The adoption of these tools enables more accurate, timely, and scalable economic intelligence, supporting strategic decision-making in conditions of global uncertainty. Future research should address the standardization of AI-augmented analytical pipelines across institutional contexts, as well as the development of governance mechanisms that ensure the ethical and accountable use of intelligent systems in economic management.

References:

1. Athey S., Imbens G. W. Machine Learning Methods That Economists Should Know About. *Annual Review of Economics*. 2022. Vol. 11. P. 685–725. URL: https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080217-053433

2. Ertz M., Sun S., Latrous I. The Impact of Big Data on Firm Performance. *Advances in Digital Science*. Cham, 2021. P. 451–462. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-71782-7_40

3. Econometrics with Machine Learning / ed. by F. Chan, L. Mátyás. Cham : Springer International Publishing, 2022. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-15149-1

Ю.Л. Поночовний, д.т.н., професор,
Д.О. Мороз, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

МОБІЛЬНІ ДОДАТКИ УПРАВЛІННЯ ЗДОРОВ'ЯМ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО ВЕЛНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ

Глобальна тенденція до цифровізації охоплює не лише виробничі та управлінські процеси підприємств, а й сферу управління здоров'ям та фізичною активністю людини. Стрімке поширення смартфонів, носимих пристроїв і хмарних технологій сформувало новий ринковий сегмент – мобільні фітнес- та велнес-додатки, – що демонструє одні з найвищих темпів зростання у глобальній цифровій економіці. За даними аналітиків, обсяг світового ринку цифрового фітнесу та велнесу у 2024 році перевищив 93 млрд доларів США, а прогнозований щорічний

приріст до 2028 року складає близько 7,8% [1]. Паралельно зростає і корпоративний інтерес: дедалі більше підприємств розглядають програми підтримки фізичної активності працівників як елемент HR-стратегії, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень захворюваності та утримання кадрів. В умовах глобальної конкуренції за таланти корпоративний велнес-менеджмент перетворюється на повноцінну управлінську дисципліну, а мобільні інформаційні системи – на її ключовий інструмент.

Сучасні мобільні додатки для фітнесу еволюціонували від простих трекерів кроків до комплексних інформаційних систем, що поєднують збір біометричних даних, аналітику на основі алгоритмів машинного навчання, персоналізацію тренувальних планів і комунікаційні функції. Інтеграція технологій IoT (носимі датчики, пульсометри, GPS-трекери) та штучного інтелекту дозволяє збирати й аналізувати дані про фізичну активність у режимі реального часу, формуючи персоналізовані рекомендації і коригуючи навантаження з урахуванням індивідуальних показників [2]. З управлінської точки зору це означає перехід від масових до індивідуалізованих велнес-програм, ефективність яких є значно вищою.

Порівняльну характеристику рівнів функціональності сучасних мобільних фітнес-систем наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Рівні функціональності мобільних інформаційних систем для фітнесу

Рівень	Ключові функції	Тип даних	Управлінська цінність
Базовий	Трекінг активності, кроки, калорії	Ручне введення	Самоконтроль користувача
Середній	Тренувальні плани, аналітика прогресу	Датчики смартфона	Персональний коучинг
Просунутий	IoT-інтеграція, ШІ-рекомендації, біометрія	Носимі пристрої + хмара	Корпоративний велнес-менеджмент

Для ефективного впровадження мобільного фітнес-додатка в корпоративне середовище принципово важливою є архітектура інформаційної системи, що стоїть за ним. Система має забезпечувати безпечне зберігання та обробку персональних медичних даних з дотриманням вимог законодавства про захист персональних даних, підтримувати масштабованість при зростанні кількості користувачів, а також надавати адміністраторам

агреговану аналітику без доступу до індивідуальних чутливих даних. Архітектурно такі системи, як правило, будуються на основі мікросервісного підходу з RESTful API, що забезпечує сумісність із різними мобільними платформами та носимими пристроями.

Успіх мобільної фітнес-системи як управлінського інструменту значною мірою залежить від рівня залученості користувачів (user engagement). Дослідження показують, що ключовими чинниками утримання є персоналізація контенту, гейміфікація (рейтинги, досягнення, виклики), соціальні функції та своєчасні push-сповіщення з підтримки мотивації [2]. Саме тому проєктування фітнес-додатку не може бути суто технічним завданням – воно вимагає глибокого розуміння поведінкової психології та принципів цифрового менеджменту залученості.

Отже, мобільні інформаційні системи для фітнесу є не лише споживчим продуктом, а й повноцінним інструментом корпоративного велнес-менеджменту, що дозволяє підприємствам управляти здоров'ям і продуктивністю персоналу на основі даних. Їх проєктування потребує поєднання компетентностей у сфері інформаційних технологій, управління даними та поведінкового дизайну. В умовах глобалізації та загострення конкуренції за кваліфіковані кадри такі системи стають важливим елементом HR-стратегії сучасного підприємства. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка метрик оцінювання економічної ефективності корпоративних велнес-програм на основі даних мобільних фітнес-систем.

Список використаних джерел:

1. Digital Fitness & Well-Being – Worldwide. Statista Market Forecast. 2024. URL: https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-health/digital-fitness-well-being/worldwide

2. Farrokhi A., Farahbakhsh R., Rezazadeh J., Minerva R. Application of Internet of Things and artificial intelligence for smart fitness: A survey. *Computer Networks*. 2021. Vol. 189. P. 107859. URL: https://doi.org/10.1016/j.comnet.2021.107859

3. Fitness Apps Market Forecast and Outlook 2026 to 2036. URL: https://www.futuremarketinsights.com/reports/fitness-apps-market

4. Mumcu D. H. Post-Pandemic Dynamics of Mobile Health and Fitness Applications: An Analysis of User Profiles, Market Developments, and Emerging Trends. Medical Research Archives. 2025. Vol. 13, no. 9. URL: https://doi.org/10.18103/mra.v13i9.6974

Ю.Л. Поночовний, д.т.н., професор,
О.В. Насоненко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ВИСОКОПРОДУКТИВНІ ОБЧИСЛЕННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний бізнес генерує безпрецедентні обсяги даних: за прогнозами аналітиків, ринок високопродуктивних обчислень (High-Performance Computing, HPC) у 2022 році оцінювався в 48,51 млрд доларів США і зростає в середньому на 7,5% щорічно [1]. Прискорення цифрової трансформації підприємств у глобалізованому середовищі безпосередньо пов'язане зі здатністю обробляти великі масиви даних у прийнятний термін: симуляції, машинне навчання, аналіз фінансових ризиків, прогнозування ланцюгів постачання – усі ці завдання потребують значних обчислювальних потужностей, які неможливо забезпечити на стандартних однопроцесорних системах. Паралельні та розподілені обчислення є технологічною відповіддю на цей виклик, а розуміння підходів до їх організації стає необхідною компетентністю сучасного цифрового менеджера. Відтак вибір оптимальної архітектури паралельних обчислень – на спільній або розподіленій пам'яті – перетворюється не лише на технічне, а й на стратегічне управлінське рішення.

Концептуально розрізняють два основні підходи до паралельної обробки даних. Перший – паралелізм на спільній пам'яті (Shared Memory Parallelism) – передбачає, що всі обчислювальні потоки мають спільний доступ до єдиного адресного простору оперативної пам'яті. Типовими реалізаціями цього підходу є OpenMP та .NET Task Parallel Library (TPL). Другий – паралелізм на розподіленій пам'яті (Distributed Memory Parallelism) – базується на взаємодії незалежних обчислювальних вузлів через обмін повідомленнями; найбільш відомим стандартом тут є MPI (Message Passing Interface). Ці підходи не є взаємовиключними: у реальних HPC-кластерах застосовується їх гібридне поєднання – MPI між вузлами та OpenMP/TPL всередині вузла [2].

У таблиці 1 наведено порівняльну характеристику обох підходів з управлінської та технічної точок зору.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до паралельних обчислень

Критерій	Спільна пам'ять (OpenMP/TPL)	Розподілена пам'ять (MPI)
Масштабованість	Обмежена (один вузол)	Висока (багато вузлів)
Складність програмування	Низька	Висока
Вартість впровадження	Нижча	Вища
Типове застосування	Багатоядерні сервери	HPC-кластери, хмарні кластери
Підходить для	Середніх підприємств	Великих підприємств, наукових установ

З управлінської перспективи вибір між цими архітектурами визначається кількома факторами. По-перше, характером завдань: задачі з інтенсивним обміном даними між потоками тяжіють до спільної пам'яті, тоді як незалежно-паралельні завдання (batch-обробка, великомасштабне моделювання) природно масштабуються на MPI-кластерах. По-друге, бюджетом і наявною інфраструктурою: розгортання MPI-кластера є дорожчим, однак сьогодні хмарні провайдери (AWS, Azure, GCP) пропонують HPC-послуги за моделлю pay-as-you-go, що суттєво знижує поріг входу [3]. По-третє, компетентністю персоналу: програмування з MPI є значно складнішим і вимагає вищої кваліфікації розробників.

Дослідження 294 португальських компаній різного розміру показало, що сприйняття переваг і викликів HPC суттєво відрізняється між великими підприємствами та малим і середнім бізнесом: перші найбільше цінують прискорення прийняття рішень і зменшення витрат, тоді як другі стикаються з бар'єрами у вигляді брак обізнаності та управління витратами і навичками [1]. Це підкреслює необхідність диференційованих стратегій впровадження HPC залежно від масштабу організації.

Таким чином, паралельні та розподілені обчислення є не лише суто технічним інструментом, а й важливим елементом стратегії цифрового менеджменту сучасного підприємства. Вибір архітектури паралелізму безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів, пов'язаних з аналізом великих даних, машинним навчанням та операційним моделюванням. В умовах глобалізаційних викликів підприємства, що свідомо управляють

своїми обчислювальними ресурсами та обирають оптимальні моделі паралелізму, отримують відчутну конкурентну перевагу. Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка практичних методологій для оцінювання готовності підприємств до впровадження HPC та визначення порогових значень обсягу даних, при яких перехід від однопоточних до паралельних рішень стає економічно доцільним.

Список використаних джерел:

1. Almeida F., Okon E. Assessing the impact of high-performance computing on digital transformation: benefits, challenges, and size-dependent differences. *The Journal of Supercomputing*. 2025. Vol. 81. P. 795. URL: https://doi.org/10.1007/s11227-025-07281-z

2. Ayyasamy S. Contemporary High-Performance Computing for Big Data Applications. *Journal of Information Technology and Digital World*. 2024. Vol. 5, no. 4. P. 375–384. URL: https://doi.org/10.36548/jitdw.2023.4.004

3. Nikolic S. et al. FIT4HPC? — Accelerating digital transformation by supercomputing opportunities. *The Journal of Supercomputing*. 2025. Vol. 81. P. 1069. URL: https://doi.org/10.1007/s11227-025-07559-2

Ю.Л. Поночовний, д.т.н., професор,
О.В. Тищенко, асистент кафедри
Полтавський державний аграрний університет

ТЕХНОЛОГІЇ VPN ТА МІЖМЕРЕЖЕВОГО ЕКРАНУВАННЯ У СИСТЕМІ ЗАХИСТУ КОРПОРАТИВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

В умовах стрімкої цифровізації бізнес-процесів і глобальної інтеграції корпоративних інформаційних систем питання забезпечення їхньої безпеки набуває критичного значення. Перехід організацій до розподіленої та гібридної моделі роботи, масштабне залучення хмарних сервісів і зростаюча залежність від мережевої інфраструктури суттєво розширили площину потенційних кіберзагроз [1]. За даними досліджень, широке поширення дистанційної роботи спричинило зростання атак, спрямованих на VPN-інфраструктуру, оскільки зловмисники активно використовували вразливості, хибні конфігурації та неадекватні політики безпеки. Це свідчить про те, що традиційні підходи до захисту корпоративних мереж потребують суттєвого переосмислення.

Сучасна корпоративна інформаційна система є багатокомпонентним середовищем, в якому поєднуються локальна мережева інфраструктура, хмарні ресурси, мобільні робочі місця та зовнішні партнерські канали. Забезпечення безпеки такого середовища передбачає комплексне застосування засобів фільтрації трафіку, автентифікації та шифрування каналів передачі даних. Центральну роль у цій архітектурі відіграють дві взаємодоповнюючі технології: міжмережеві екрани (Firewall) та захищені віртуальні приватні мережі (VPN) [2].

Міжмережевий екран виконує функцію розмежування мережевих зон і фільтрації трафіку на різних рівнях моделі OSI. Екранний маршрутизатор забезпечує пакетну фільтрацію на мережевому рівні, шлюз сеансового рівня контролює стан з'єднань, а прикладний шлюз здійснює глибоку інспекцію трафіку з аналізом вмісту прикладного рівня [3]. Ефективне застосування міжмережевого екрану потребує попереднього розроблення детальної політики міжмережевої взаємодії, яка відображає дозволені й заборонені потоки даних між сегментами мережі та визначає правила реагування на підозрілу активність.

Технологія VPN вирішує принципово іншу задачу – організацію захищеного каналу передачі даних поверх публічних мереж. Залежно від рівня моделі OSI, на якому реалізується захист, розрізняють тунелювання на канальному рівні (протоколи PPTP, L2F, L2TP), на мережевому рівні (стек протоколів IPSec, що включає протокол заголовку автентифікації AH і протокол інкапсульованого захисту ESP) та на сеансовому рівні (протоколи SSL/TLS та SOCKS). Вибір конкретного рішення визначається вимогами до рівня захищеності, продуктивності та сумісності з наявною інфраструктурою.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика протоколів VPN за ключовими параметрами

Протокол	Рівень OSI	Шифру-вання	Автенти-фікація	Типовий сценарій використання
PPTP	Канальний	MPPE (RC4)	MS-CHAPv2	Обмежена безпека
L2TP/ IPSec	Канальний + Мережевий	AES-256	PKI / PSK	Корпоративний віддалений доступ
IPSec (тунель)	Мережевий	AES-256	IKE / ISAKMP	З'єднання site-to-site
SSL/ TLS VPN	Сеансовий	AES-256	Сертифікати / MFA	Вебдоступ, BYOD-середовища

Окремої уваги заслуговує механізм управління криптографічними ключами, оскільки саме від надійності процедур розподілу ключів залежить стійкість усього захищеного каналу. Протокол ISAKMP визначає загальну структуру обміну повідомленнями для встановлення, узгодження та видалення захищених асоціацій, тоді як протокол SKIP реалізує схему розповсюдження сеансових ключів без потреби у попередньому встановленні з'єднання між сторонами.

Дослідження у сфері безпеки комп'ютерних мереж підтверджують, що комплексне застосування автентифікації, шифрування, міжмережевих екранів, систем виявлення вторгнень і технології VPN формує ефективний багаторівневий захист мережевого середовища. При цьому, за оцінками фахівців, більшість організацій планують запровадити стратегії нульової довіри (zero trust), що передбачають верифікацію ідентичності всіх користувачів і пристроїв перед наданням доступу до захищених ресурсів.

Практика впровадження засобів захисту корпоративних мереж в українських організаціях демонструє, що ефективність рішень значною мірою визначається не лише технічними характеристиками застосованих протоколів, але й якістю розробленої політики інформаційної безпеки, регулярністю аудиту налаштувань і рівнем підготовки персоналу. Незважаючи на заходи, що вживаються провайдерами для забезпечення надійності сервісів, сфера їх використання залишається одним із потенційних слабких місць в організації кібербезпеки підприємств, що підтверджує системний характер проблеми.

Таким чином, захист корпоративних інформаційних систем в умовах глобалізації потребує збалансованого поєднання технологій міжмережевого екранування і захищених тунелів VPN із формуванням комплексної політики безпеки та постійним моніторингом мережевого середовища. Перспективним напрямом розвитку є інтеграція зазначених технологій у концепцію Zero Trust Architecture, яка відповідає сучасним вимогам до безпеки розподілених корпоративних систем і забезпечує адаптивне управління доступом на основі безперервної верифікації.

Список використаних джерел:

1. Вавіленкова А. Загрози від використання cloud-сервісів у сфері кібербезпеки. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2024. Т. 2, № 26. С. 409–416. URL: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.26.704

2. Narangerel T. S., Dolgorsuren T. Computer Network Security and Technology.

International Journal of Computer Trends and Technology. 2023. Vol. 71, no. 5. P. 80–84. URL: https://doi.org/10.14445/22312803/IJCTT-V71I5P113

3. Aslan Ö., Aktug S. S., Ozkan-Okay M., Yilmaz A. A., Akin E. A Comprehensive Review of Cyber Security Vulnerabilities, Threats, Attacks, and Solutions. *Electronics*. 2023. Vol. 12, no. 6. P. 1333. URL: https://doi.org/10.3390/electronics12061333

Ю.Л. Поночовний, д.т.н., професор,
І.Р. Хованець, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

АВТОМАТИЗАЦІЯ АНАЛІЗУ ДАНИХ ОПИТУВАНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В епоху цифрової трансформації здатність організацій швидко збирати, обробляти й інтерпретувати дані про думки та потреби зацікавлених сторін стає критичним фактором конкурентоспроможності. Опитування залишаються одним із найпоширеніших інструментів отримання зворотного зв'язку від клієнтів, співробітників і партнерів, однак традиційні підходи до їх обробки – ручне зведення таблиць, описова статистика без візуалізації, суб'єктивна інтерпретація результатів – дедалі більше не відповідають темпам і масштабам сучасного бізнесу [1]. Автоматизація аналізу даних опитувань засобами програмування відкриває якісно новий рівень аналітичної підтримки управлінських рішень, що є одним із ключових напрямів цифрового менеджменту в умовах глобалізації.

Python як мова програмування посідає провідні позиції в екосистемі аналізу даних завдяки розвиненій бібліотечній інфраструктурі, відносно низькому порогу входу для фахівців з управління та широким можливостям інтеграції з різноманітними джерелами даних. Для задач обробки результатів опитувань ключову роль відіграють бібліотеки pandas (маніпуляції з табличними даними), NumPy (числові обчислення), Matplotlib і Seaborn (статистична візуалізація), а також scipy.stats і pingouin (статистичне тестування гіпотез) [2]. Поєднання цих інструментів дозволяє побудувати повний аналітичний конвеєр – від завантаження сирих даних із форматів CSV або Excel до формування інтерактивних звітів.

Особливо важливим аспектом з точки зору управлінської практики є автоматизація виявлення статистично значущих закономірностей у відповідях. Наприклад, при аналізі опитувань задоволеності персоналу програмний застосунок здатен автоматично ідентифікувати підгрупи респондентів із суттєво відмінними оцінками (за відділами, стажем, віком) за допомогою дисперсійного аналізу або критерію хі-квадрат, що було б надзвичайно трудомістким при ручній обробці. Це дозволяє менеджерам зосередитися безпосередньо на інтерпретації результатів і прийнятті рішень, а не на рутинних обчисленнях [3].

Типовий процес автоматизованого аналізу даних опитувань охоплює кілька послідовних етапів, наведених у табл. 1.

Суттєвою перевагою програмного підходу є також відтворюваність аналізу. На відміну від одноразових маніпуляцій у табличному редакторі, Python-скрипт фіксує кожен крок обробки даних і може бути повторно запущений при надходженні нових відповідей або для верифікації результатів. Це відповідає принципам доказового менеджменту (evidence-based management) та підвищує довіру до аналітичних висновків з боку стейкхолдерів.

Таблиця 1

Етапи автоматизованого аналізу даних опитувань засобами Python

Етап	Інструменти Python	Результат
Завантаження та валідація даних	pandas, openpyxl	Очищений датафрейм
Попередня обробка	pandas (fillna, replace, astype)	Нормалізовані дані
Описова статистика	pandas.describe(), scipy.stats	Зведені показники
Візуалізація розподілів	Matplotlib, Seaborn	Графіки, діаграми
Кореляційний аналіз	pandas.corr(), pingouin	Матриця кореляцій
Тестування гіпотез	scipy.stats (t-test, χ^2)	Статистичні висновки
Формування звіту	Jinja2, reportlab, openpyxl	PDF/Excel-звіт

Впровадження подібних застосунків в управлінську практику організацій узгоджується із глобальним трендом демократизації аналітики даних – коли інструменти, що раніше були доступні лише великим корпораціям із відділами data science, стають доступними для малих і середніх підприємств завдяки відкритим бібліотекам і зниженню вартості обчислювальних ресурсів [1]. Водночас необхідно враховувати методологічні обмеження: автоматизація не замінює розуміння природи даних і контексту опитування, а лише вивільняє час аналітика для більш глибокої інтерпретаційної роботи [4].

Отже, автоматизація аналізу даних опитувань засобами Python є ефективним інструментом цифрового менеджменту, що дозволяє скоротити час від збору зворотного зв'язку до прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищити відтворюваність і прозорість аналізу та знизити операційні витрати на обробку інформації. Перспективним напрямом розвитку таких систем є інтеграція методів машинного навчання для автоматичного тематичного моделювання відкритих відповідей і прогнозування поведінки респондентів на основі накопичених даних.

Список використаних джерел:

1. Python for Data Analysis: Essential Tools and Techniques. URL: https://www.linkedin.com/pulse/python-data-analysis-essential-tools-techniques-eric-ayitey-9tz0e/
2. McKinney W. Python for Data Analysis: Data Wrangling with pandas, NumPy, and Jupyter. 3rd ed. O'Reilly Media, 2022. 579 p. URL: https://www.oreilly.com/library/view/python-for-data/9781098104023/
3. Saltz J. S., Stanton J. M. An Introduction to Data Science. SAGE Publications, 2017. 296 p. URL: https://www.amazon.com/Introduction-Data-Science-Jeffrey-Saltz/dp/150637753X
4. Big Data Applications and Use Cases / ed. by P. C. K. Hung. Cham : Springer International Publishing, 2016. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-30146-4

Ю.Л. Поночовний, д.т.н., професор,
Є.В. Юхименко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ТЕХНОЛОГІЇ СИНТЕЗУ МОВЛЕННЯ У МОБІЛЬНИХ ЗАСТОСУНКАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ ТА ДОСТУПНОСТІ ІНФОРМАЦІЇ

Забезпечення рівного доступу до інформації є одним із фундаментальних викликів цифрового суспільства XXI століття. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, понад 2,2 мільярда людей у світі мають порушення зору, а кількість осіб із дислексією та іншими розладами читання сягає 10–15% населення планети [1]. Водночас стрімке поширення мобільних пристроїв – смартфонів і планшетів – формує безпрецедентну технологічну інфраструктуру для подолання інформаційних бар'єрів. Технологія Text-to-Speech (TTS), тобто автоматичний синтез мовлення з тексту, перетворилася з вузькоспеціалізованого інструменту для людей з інвалідністю на масовий функціонал мобільних застосунків, що охоплює освітні платформи, новинні агрегатори, навігаційні сервіси та корпоративні

рішення. В умовах глобалізації та цифрової трансформації впровадження TTS-функціональності у мобільні додатки набуває стратегічного значення для цифрового менеджменту з точки зору розширення цільової аудиторії та підвищення доступності продуктів.

Еволюція технологій синтезу мовлення пройшла кілька якісних стрибків: від конкатенативного синтезу, що зводив разом заздалегідь записані фрагменти мовлення, через параметричний синтез на базі статистичних моделей – до сучасних нейромережевих систем, заснованих на архітектурах WaveNet, Tacotron 2 і VITS [2]. Нейромережеві TTS-моделі генерують мовлення, практично невідрізненне від людського, з природною інтонацією, паузами та емоційним забарвленням.

З управлінської точки зору вибір між хмарними та локальними (on-device) TTS-рішеннями при розробці мобільного застосунку є стратегічним рішенням, що визначає операційні витрати, конфіденційність даних користувачів і функціональність у режимі офлайн. Хмарні API провідних вендорів – Google Cloud Text-to-Speech, Amazon Polly, Microsoft Azure Cognitive Services – забезпечують найвищу якість синтезу і підтримку десятків мов, проте вимагають постійного інтернет-з'єднання та передбачають витрати на основі моделі оплати за символ [3]. Для застосунків, орієнтованих на ринки з нестабільним мобільним інтернетом або на аудиторію з підвищеними вимогами до конфіденційності, пріоритетним є впровадження локальних моделей синтезу, оптимізованих для роботи на мобільних процесорах. Порівняльну характеристику підходів до синтезу мовлення за ключовими параметрами наведено у табл. 1.

Важливим аспектом цифрового менеджменту при розробці TTS-застосунків є локалізація – підтримка різних мов і діалектів. Для україномовного ринку це питання набуває особливої актуальності: якість синтезу української мови у провідних хмарних сервісів помітно поступається якості для англійської чи французької, що стимулює розвиток власних локальних рішень. Дослідження у сфері україномовного TTS активізувалися починаючи з 2022 року, і сьогодні доступні відкриті моделі на базі архітектури VITS, навчені на україномовних корпусах [4]. Інтеграція таких моделей у мобільні застосунки є кроком до технологічного суверенітету та розширення цифрової доступності

для україномовної аудиторії.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика технологій синтезу мовлення для мобільних застосунків

Технологія	Якість мовлення	Розмір моделі	Робота офлайн	Затримка	Приклади
Конкатенативний синтез	Низька	Середній	Так	Низька	Festival, MBROLA
Параметричний (HMM)	Середня	Малий	Так	Низька	HTS, eSpeak
Нейромережевий (хмарний)	Висока	–	Ні	Середня	Google TTS, Amazon Polly
Нейромережевий (на пристрої)	Висока	Великий	Так	Середня	Coqui TTS, Piper

З комерційної точки зору, впровадження TTS у мобільні продукти розширює цільову аудиторію за рахунок людей з обмеженими можливостями зору, водіїв і користувачів у режимі багатозадачності, осіб похилого віку та тих, хто вивчає мову на слух. Це безпосередньо впливає на ринкову частку продукту та узгоджується з принципами інклюзивного дизайну, дотримання яких у ряді країн закріплене законодавчо відповідно до стандартів доступності WCAG.

Таким чином, технології синтезу мовлення у мобільних застосунках є точкою перетину цифрових інновацій, соціальної відповідальності бізнесу та стратегічного управління продуктом. Вибір архітектури TTS-рішення, стратегія локалізації та забезпечення офлайн-функціональності є управлінськими рішеннями, що визначають конкурентоспроможність застосунку на глобальному ринку. Подальший розвиток нейромережевих TTS-моделей, їх прогресивна мініатюризація для роботи на мобільних пристроях і розширення підтримки мов меншин відкривають нові можливості для цифрової інклюзії в масштабах усієї планети.

Список використаних джерел:

1. World Health Organization. World Report on Vision. Geneva: WHO, 2021. 180 p. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789241516570

2. Kim J., Kong J., Son J. Conditional Variational Autoencoder with Adversarial Learning for End-to-End Text-to-Speech. *Proceedings of the 38th International Conference on Machine Learning (ICML 2021)*. 2021. P. 5530–5540. URL: https://doi.org/10.48550/arXiv.2106.06103

3. Google Cloud Text-to-Speech documentation. URL: https://cloud.google.com/text-to-speech/docs/basics

4. Україномовна TTS-модель Piper Ukrainian. URL: https://github.com/rhasspy/piper

Т.В. Устік, д.е.н., професор,
П.О. Стрельник, здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Сумський національний аграрний університет

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АГРОБІЗНЕСІ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки аграрний сектор відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та розвитку національної економіки. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств є впровадження технологій штучного інтелекту, що сприяють оптимізації управлінських рішень, підвищенню продуктивності, зниженню витрат [1, с. 92; 2, с. 190].

Штучний інтелект дозволяє обробляти значні обсяги інформації, формувати аналітичні висновки, що розглядається як основа для прийняття ефективних управлінських рішень. Зокрема, його застосування в агробізнесі охоплює наступні напрями: прогнозування врожайності, аналіз стану ґрунтів, планування посівних площ, управління ресурсами й автоматизація виробничих процесів [2, с. 191; 4].

Важливу роль у розвитку цифрового агробізнесу відіграє використання великих даних, що формуються на основі супутникового моніторингу, сенсорних технологій, агрометеорологічної інформації, внутрішніх даних підприємств. Обробка таких даних, за допомогою технологій штучного інтелекту, дозволяє забезпечити точність прогнозування, підвищити ефективність управління виробництвом [3, с. 70].

Суттєвим елементом цифровізації є впровадження технологій Інтернет речей, які забезпечують збір інформації в режимі реального часу. Використання сенсорів для контролю вологості ґрунту, температури, стану рослин дозволяє оперативно реагувати на зміни, коригувати виробничі процеси. У поєднанні зі штучним інтелектом це створює передумови для формування систем точного землеробства [3,с. 72; 4].

Застосування штучного інтелекту сприяє також автоматизації управлінських функцій. Системи підтримки прийняття рішень дозволяють керівникам аграрних підприємств обирати оптимальні варіанти розвитку, планувати діяльність з урахуванням ризиків,

умов невизначеності, а також підвищувати ефективність використання ресурсів [2, с. 192].

Особливої актуальності набуває використання штучного інтелекту в умовах кліматичних змін і нестабільності ринкового середовища. Завдяки моделюванню різних сценаріїв розвитку подій аграрні підприємства можуть зменшувати ризики й адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3, с. 75].

Подальший розвиток застосування штучного інтелекту в агробізнесі пов'язаний із формуванням інтегрованих інформаційних систем, що поєднують різні джерела даних і забезпечують їх комплексний аналіз. Такі системи дозволяють не лише автоматизувати окремі управлінські процеси, а й створювати єдине цифрове середовище функціонування аграрного підприємства. У цьому контексті важливим є впровадження платформних рішень, що забезпечують взаємодію між різними учасниками аграрного ринку — виробниками, постачальниками, логістичними компаніями та споживачами.

Одним із перспективних напрямів є розвиток предиктивної аналітики, яка базується на використанні алгоритмів машинного навчання для прогнозування майбутніх результатів діяльності підприємства. Застосування таких підходів дає можливість своєчасно виявляти потенційні ризики, зокрема пов'язані з несприятливими погодними умовами, змінами цін на аграрну продукцію, порушеннями у ланцюгах постачання. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і зменшенню рівня невизначеності.

Важливого значення набуває також використання штучного інтелекту в управлінні фінансовими ресурсами аграрних підприємств. Зокрема, інтелектуальні системи можуть застосовуватися для оптимізації структури витрат, аналізу рентабельності окремих видів продукції, прогнозування грошових потоків, що дозволяє забезпечити більш ефективне планування фінансово-господарської діяльності та підвищити інвестиційну привабливість підприємств аграрного сектору.

Крім того, інтеграція штучного інтелекту з технологіями точного землеробства створює передумови для раціонального використання природних ресурсів. Завдяки застосуванню алгоритмів аналізу даних аграрні підприємства можуть оптимізувати використання добрив, засобів захисту рослин, водних

ресурсів, що не лише знижує витрати, а й мінімізує негативний вплив на довкілля.

Впровадження технологій штучного інтелекту в агробізнесі має комплексний характер, охоплює всі аспекти діяльності аграрних підприємств — від виробництва до управління та збуту продукції. Активізація інноваційної діяльності сприятимуть формуванню ефективної моделі розвитку аграрного сектору, орієнтованої на використання сучасних цифрових технологій.

Таким чином, використання штучного інтелекту в агробізнесі є перспективним напрямом підвищення ефективності управлінських рішень. Інтеграція цифрових технологій у діяльність аграрних підприємств сприяє зростанню їх конкурентоспроможності, забезпечує раціональне використання ресурсів, створює передумови для сталого розвитку галузі.

Список використаних джерел:

1. Устік Т.В., Назаренко С.В. Моделювання системи маркетингового управління інноваційно орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери в глобалізаційних умовах економіки знань. *Збірник наукових праць. Формування ринкових відносин в Україні.* №9 (256) 2022. С. 90-97

2. Макарова В.В., Устік Т.В., Устик Д.В. Моделювання та оцінка маркетингового комплексу підприємства аграрної сфери в умовах цифровізації та глобалізації бізнесу. *Електронний науково-практичний журнал. Інфраструктура ринку*. Випуск 79/2024. С.185-192

3. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M. Big Data in Smart Farming. *Agricultural Systems*. 2017. Vol. 153. P. 69–80

4. Smith J., Brown L. Artificial Intelligence in Agriculture: Opportunities and Challenges. *Agricultural Systems*. 2020. Vol. 178.

О.С. Чмир, д.е.н., професор
ДНУ «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації»

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ НАУКОВИМИ ЗНАННЯМИ

Прийняте у липні 2016 року урядове розпорядження №504 дало старт загальнонаціональному проекту – Національному репозитарію академічних текстів (НРАТ). Наразі через точку входу на офіційному веб-порталі Нацрепозитарію можна ознайомитись із 412,3 тис. повних версій академічних текстів. Лише матеріалів, присвячених різним аспектам менеджменту, у відкритому доступі на платформі НРАТ налічується мінімум півтори тисячі, серед них -

біля 300 звітів про наукові дослідження, 450 дисертацій, 630 матеріалів локальних репозитаріїв та наукових видань, понад 100 кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти. Пошук цих праць може виконати будь-хто, скориставшись стандартним набором критеріїв (вид тексту, джерело, автори, установа, назва і ключові слова публікації, часові рамки) за допомогою відповідного сервісу. Але сучасним дослідникам цього наразі замало.

Використання інтелектуальних інформаційних технологій може принципово змінити ефективність роботи з репозитарієм, трансформувавши його з пасивного архіву в динамічне інтелектуальне середовище, призначене для пошуку та аналізу знань. Одним із найбільш очевидних напрямів є упровадження семантичного пошуку. Йдеться про можливість знаходити публікації не лише за ключовими словами, а за змістом, контекстом і навіть дослідницькими питаннями, які в них вирішуються. Це можна реалізувати завдяки інструментам обробки природної мови, які перетворюють тексти на векторні представлення (embeddings) і дозволяють зіставляти їх за змістом. Репозитарії накопичують повнотекстові бази даних, тобто вже мають корпус матеріалів для аналізу. Необхідно інтегрувати вже розроблені алгоритми їх обробки, які продемонстрували свою ефективність. Подібні рішення вже використовуються на платформі Semantic Scholar, де пошук орієнтований на зміст, а не лише на формальні збіги. Це дозволяє швидше знаходити релевантні джерела навіть у незнайомих галузях знань, проводити поглиблений аналіз розвитку науки, оперуючи одночасно великими масивами інформації. Іншим перспективним напрямом розвитку сервісів НРАТ може стати автоматична індексація та класифікація наукових матеріалів. Інтелектуальні алгоритми можуть самостійно визначати тематику, галузь знань, ключові слова і навіть рівень міждисциплінарності роботи. Це досягається через тренування моделей машинного навчання на вже розмічених даних, після чого система буде здатна працювати з новими текстами. Необхідно створити якісний навчальний набір, стандартизувати метадані та забезпечити регулярне оновлення моделей. МНБД Scopus вже використовує автоматизовані системи для класифікації публікацій. Такий інструмент буде корисний адміністраторам репозитаріїв, бібліотекарям, а також авторам, оскільки зменшує ручну працю та забезпечує більш точне представлення наукових робіт в академічному просторі. На окрему

увагу заслуговують рекомендаційні системи, які пропонують користувачам найбільш релевантні публікації, що відповідають їхнім науковим інтересам (проблематика досліджень, найбільш затребувані автори). Вони аналізують поведінку користувачів, їхні запити, історію переглядів, тематику матеріалів. Для реалізації цього підходу необхідна інтеграція механізмів збору даних про взаємодію з системою, а також алгоритмів колаборативної фільтрації та контентного аналізу. Подібний функціонал реалізовано у ResearchGate, де читачу пропонуються статті, профілі авторів та гілки наукових дискусій залежно від інтересів користувача. Це може бути цінним як для молодих дослідників, які лише формують власне уявлення про сучасні наукові школи, так і для досвідчених професіоналів, що прагнуть залишатися у курсі нових публікацій у своїй предметній галузі. Ще один інструмент, який може стати затребуваним - автоматичне створення анотацій і коротких викладів наукових текстів. Інтелектуальні системи можуть аналізувати повний текст статті і генерувати стислий змістовний виклад основних положень. Його запровадження вимагатиме інтеграції сучасних мовних моделей (LLM) та алгоритмів по роботі з текстами з обов'язковим акцентом на глибокому дослідженні змістовної частини та науковому стилі викладення згенерованого оглядового тексту. Платформа CORE вже експериментує з автоматичним узагальненням наукових матеріалів, чим користуються як здобувачі освіти, так і політики, адже це дозволяє швидко орієнтуватися у великій кількості публікацій. Важливим з позицій академічної етики є недопущення некоректних запозичень. Йдеться не лише про буквальну текстову подібність, а й про запозичення ідей. Інтелектуальні технології здатні знаходити прямі збіги та перефразовані фрагменти тексту, а також вказувати на високу ймовірність концептуальної подібності. Це досягається за допомогою семантичного аналізу і порівняння текстів у векторному просторі. Наразі цей інструмент у iThenticate користується великим попитом з боку видавців, які здійснюють попередню перевірку рукописів перед рецензуванням. Зазначений функціонал, реалізований у НРАТ, дозволить науковцям, здобувачам освіти, адміністраторам ЗВО та усім зацікавленим проводити відповідний аналіз та дієво підтримувати високі стандарти академічної доброчесності. Не менш важливе значення для грантодавців, адміністраторів науки і дослідників матиме інструмент

інтелектуального аналізу наукових трендів. З його допомогою можна виявляти зростання або згасання інтересу до певних тем, вивчати цитування, будувати мережі співпраці та прогнозувати розвиток наукових напрямів. Для його практичної реалізації потрібно буде поєднати методи аналізу великих даних, мережевого аналізу та машинного навчання й доповнити наявні у НРАТ корпуси академічних текстів інформацією із зовнішніх реєстрів (наприклад, метаданими Crossref, ORCID). Подібні рішення вже використовуються у Dimensions, де також доступні аналітичні панелі й візуалізації наукових даних.

Отже, запровадження інтелектуальних інформаційних технологій дозволить Нацрепозитарію перейти від збереження даних до активної підтримки орієнтованого на знання простору, який підтримуватиме різні категорії користувачів, що суттєво підвищить ефективність роботи з науковою інформацією.

Д.О. Барабась, к.е.н., доцент,
М.В. Єфімов, здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

ВИКОРИСТАННЯ ЧАТ-БОТІВ І ВІРТУАЛЬНИХ АСИСТЕНТІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

Технології штучного інтелекту все активніше впроваджуються в практику управління бізнес-організаціями. Одним із найбільш поширених інструментів є чат-боти та віртуальні асистенти, які забезпечують автоматизацію комунікацій, підвищення ефективності бізнес-процесів та покращення взаємодії з клієнтами і персоналом. Застосування таких технологій дозволяє підприємствам досягати конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі [1].

Чат-боти являють собою програмні системи, що імітують людську розмову за допомогою текстових або голосових інтерфейсів. Віртуальні асистенти є більш складними системами, які інтегрують алгоритми обробки природної мови, машинного навчання та аналізу даних для виконання широкого спектра управлінських завдань [2]. Чат-бот переважно орієнтований на ведення діалогу в межах конкретного сценарію або набору запитів, тоді як віртуальний асистент має більш комплексний характер і здатний виконувати розширене коло завдань, поєднуючи комунікаційну, інформаційну, консультативну та частково

аналітичну функції.

Функціональне призначення чат-ботів і віртуальних асистентів у менеджменті бізнес-організацій полягає в автоматизації повторюваних комунікаційних операцій, скороченні часу обробки запитів, забезпеченні безперервності сервісу, зниженні навантаження на персонал і покращенні якості взаємодії з користувачами. Їх упровадження дає змогу оптимізувати як зовнішні, так і внутрішні процеси, підвищити оперативність реагування, посилити клієнтоорієнтованість і створити додаткові можливості для збору та аналізу інформації про потреби споживачів або працівників [3]. Саме тому в сучасному менеджменті ці інструменти розглядаються не лише як технічні засоби комунікації, а як важливий елемент цифрової трансформації організації. Вони вбудовуються у процеси клієнтського сервісу, продажів, інформаційного супроводу, маркетингової взаємодії, підтримки персоналу, HR-процедур та організації внутрішніх комунікацій [4, с. 419]. Внаслідок такої інтеграції чат-боти й віртуальні асистенти перестають сприйматися як допоміжний технологічний додаток і набувають ознак функціонального компонента системи менеджменту, який впливає на швидкість виконання операцій, якість інформаційного забезпечення та узгодженість окремих бізнес-процесів [5].

Вітчизняні компанії активно впроваджують такий цифровий інструментарій. ПриватБанк офіційно зазначає, що його чат-боти в месенджерах забезпечують підтримку, інформаційний супровід і грошові операції. Серед заявлених можливостей – перекази коштів, оплата послуг, повідомлення про статус транзакцій та допомога в користуванні електронними платежами [6]. Т.ч., у банку чат-боти виконують функцію цифрового фронт-офісу, що підсилює оперативність взаємодії з клієнтами та підтримує менеджмент дистанційних каналів обслуговування. У свою чергу Vodafone повідомила, що віртуальний асистент TOBi вже працює в 13 країнах, підтримує 11 мов, а нове покоління SuperTOBi є частиною трансформації клієнтського досвіду. Компанія також прямо вказує, що бот використовується не лише для клієнтських звернень, а й для внутрішніх HR та IT запитів [7].

Незважаючи на численні переваги, використання чат-ботів і віртуальних асистентів має певні обмеження. Зокрема, це стосується складності обробки нестандартних запитів, можливих помилок у

розумінні контексту та необхідності постійного навчання систем. Тому ефективне впровадження цих технологій передбачає поєднання автоматизованих рішень з людським контролем.

Отже, чат-боти та віртуальні асистенти є важливими інструментами сучасного менеджменту, які сприяють підвищенню ефективності діяльності бізнес-організацій. Їх подальший розвиток і інтеграція з іншими цифровими технологіями відкривають нові можливості для вдосконалення управлінських процесів та забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. January–February. Pp. 108–117. Url: https://academichelptoday.com/assets/documents/ Artificial_Intelligence_for_the_Real_World_-_HBR.pdf (дата звернення 10.04.2026)

2. Følstad A., Brandtzæg P. B. Chatbots and the new world of HCI. *Interactions*. 2017. Vol. 24(4). DOI: https://doi.org/10.1145/3085558 (дата звернення 10.04.2026)

3. Величко О. П., Шапошніков В. Д. Чат-бот як складова інформаційної логістики в системі менеджменту університету. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.34 (дата звернення 10.04.2026)

4. Васьків О. М., Борщук І. В. Роль ChatGPT в автоматизації завдань HR-індустрії. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 418–425. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-418-425 (дата звернення 10.04.2026)

5. Rejeb A., Rejeb K. A bibliometric investigation of chatbot applications in business and management. *Discover Applied Sciences*. 2025. Vol. 7. Art. 1107. DOI: https://doi.org/10.1007/s42452-025-07770-z (дата звернення 10.04.2026)

6. Чат-боти в ПриватБанку. ПриватБанк. URL: https://privatbank.ua/udalenniy-banking/chat-boty (дата звернення 10.04.2026)

7. Meet SuperTOBi – Vodafone's new generative AI virtual assistant now serving customers in multiple countries. Vodafone Group Plc. 2024. URL: https://www.vodafone.com/news/newsroom/ technology/meet-super-tobi-vodafone-s-new-generative-ai-virtual-assistant-now-serving-customers-in-multiple-countries (дата звернення 10.04.2026)

Ю.В. Вакуленко, к.с.-г. н., доцент,
А.А. Цюман, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КОРПОРАТИВНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається рівнем інформаційного забезпечення та ступенем автоматизації управлінських процесів.

Зростання обсягів інформації, ускладнення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, необхідність оперативного реагування на зміни ринкового середовища обумовлюють потребу у використанні сучасних корпоративних інформаційних систем.

Одним із найважливіших напрямів цифрової трансформації підприємств є впровадження ERP-, CRM- та BI-систем, які забезпечують інтеграцію бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та формування єдиного інформаційного простору. У зв'язку з цим дослідження ролі корпоративних інформаційних систем у забезпеченні ефективності діяльності підприємств є актуальним науковим завданням.

Сучасний розвиток цифрових технологій сприяв широкому поширенню корпоративних інформаційних систем, які забезпечують комплексну автоматизацію бізнес-процесів та підвищують ефективність управлінської діяльності [1; 2]. Корпоративні інформаційні системи – це сукупність програмних, технічних та інформаційних засобів, які забезпечують інтеграцію функціональних підсистем підприємства та підтримку процесів прийняття управлінських рішень [3].

Найбільшого поширення серед корпоративних інформаційних систем набули ERP-, CRM- та BI-системи, кожна з яких виконує специфічні функції у системі управління підприємством [1; 2].

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства та інтегрують виробничі, фінансові, кадрові, логістичні та інші процеси у межах єдиного інформаційного середовища [7]. Використання ERP-систем дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів, скоротити витрати часу на обробку інформації та забезпечити оперативне формування звітності [6].

Важливою перевагою ERP-систем є можливість синхронізації даних між окремими структурними підрозділами, що сприяє підвищенню рівня координації діяльності підприємства [7]. Крім того, ERP-системи забезпечують автоматизацію планування виробництва, управління запасами, фінансовими потоками та персоналом.

Поряд із ERP-системами важливу роль у системі управління відіграють CRM-системи (Customer Relationship Management), які орієнтовані на управління взаємовідносинами зі споживачами [7]. Основною метою CRM-систем є формування та підтримка

довгострокових відносин із клієнтами, підвищення рівня обслуговування та оптимізація процесів збуту.

CRM-системи дозволяють накопичувати інформацію про споживачів, аналізувати їх потреби, прогнозувати поведінку клієнтів та забезпечувати персоналізований підхід до взаємодії з ними. Використання таких систем сприяє підвищенню лояльності споживачів, покращенню якості комунікацій та зростанню обсягів реалізації продукції [2].

Суттєве значення для сучасного підприємства мають BI-системи (Business Intelligence), які забезпечують аналітичну підтримку управлінських рішень [1; 4]. BI-системи орієнтовані на збирання, обробку та аналіз великих масивів даних з метою виявлення закономірностей, оцінювання тенденцій розвитку та прогнозування результатів діяльності.

Інструменти Business Intelligence дозволяють формувати аналітичні звіти, проводити багатовимірний аналіз даних, здійснювати моніторинг ключових показників ефективності та моделювати альтернативні варіанти розвитку підприємства. Саме тому BI-системи виступають важливим елементом системи підтримки прийняття управлінських рішень [2].

Доцільно зазначити, що найбільший ефект досягається завдяки комплексному використанню ERP-, CRM- та BI-систем. Їх інтеграція забезпечує формування єдиного інформаційного простору підприємства, підвищує узгодженість бізнес-процесів та сприяє підвищенню ефективності функціонування всіх структурних підрозділів [6; 7].

Отже, корпоративні інформаційні системи є важливим елементом сучасної системи управління підприємством та забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію інформаційних потоків і підвищення якості управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. Pearson, 2020. 672 p.

2. Turban E., Pollard C., Wood G. Information Technology for Management. 12th ed. Hoboken : Wiley, 2021. 560 p.

3. O'Brien J. A., Marakas G. M. Management Information Systems. 11th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 608 p.

4. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в економіці. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 484 с.

5. Ситник В. Ф. Інформаційні системи і технології в управлінні. Київ : КНЕУ, 2021. 518 с.

6. Шевченко Н. Ю., Мойсеєнко К. Є., Латишева О. В. Проєктне впровадження корпоративних інформаційних систем (ERP та MES) як гарантія підвищення операційної ефективності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 4 (70). С. 87–92.

7. Оксамитна Л. В., Пряха Р. В. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. Управління розвитком складних систем. 2022. № 51. С. 31–40.

О.І. Ковтун, к.е.н., професор
Львівський торговельно-економічний університет

НОВІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ЇХ БІЗНЕС-РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В сучасних умовах 4-ої, цифрової НТР диджиталізація створює великі можливості для покращення рівня та якості управління різними об’єктами. Диджиталізація – це масштабний процес впровадження сучасних цифрових інформаційних технологій, зокрема таких як ШІ, Інтернет, хмарні сервіси, великі дані, глибинне навчання, машинне навчання, цифрові двійники, інтернет речей тощо у всі сфер життя (від бізнесу до державного управління). Диджиталізація забезпечує перехід від аналогових процесів до цифрових, що своєю чергою забезпечує підвищення рівнів адекватності, ефективності та точності управління об’єктами як в оперативному, так і стратегічному контексті.

Особливої уваги в цьому плані заслуговують так звані цифрові двійники підприємств (ЦДП). З огляду на те, що сучасні підприємства є відкритими соціально-економічними системами, які, з одного боку, є інтегровані багатьма зв'язками (зокрема як партнерськими, такі і конкурентними) в динамічне, мінливе сучасне глобалізоване конкурентне зовнішнє бізнес-середовище, з великою кількістю в ньому як наявних, так і потенційних можливостей та ризиків для їх успішної господарської діяльності, а з іншого боку, вони об’єднують в своїй структурі різноманітні (організаційні, процедурні, функціональні, процесні та операційні) підрозділи, можливість оцифрування та динамічного моніторингу усіх цих

елементів та зав'язків дозволяє значно покращити контрольованість та керованість зі сторони менеджменту бізнес-процесами та бізнес-ризиками як в середині підприємств, так і в зовнішньому галузево-ринковому середовищі їх функціонування.

Сучасні ЦДП, які створюються на основі технологій штучного інтелекту трансформують традиційну, переважно реактивну систему менеджменту підприємствами в систему *проактивного* (орієнтоване на передбачення проблем та можливостей, а не просто реагування на них; передбачає прийняття ініціативних рішень для впливу на майбутнє, мінімізацію ризиків, оптимізацію ресурсів та досягнення максимальної ефективності до настання кризових ситуацій) та *прескриптивного* (на основі підтримки прийняття рішень за допомогою інформаційних технологій, включаючи аналіз і вироблення альтернатив. Здійснюється через: інформаційний пошук; інтелектуальний аналіз даних; витяг (пошук) знань в базах даних; міркування на основі прецедентів; імітаційне моделювання; генетичні алгоритми; штучні нейронні мережі; штучний інтелект) управління ними та їх бізнес-ризиками.

Слід звернути увагу, що нові моделі ЦДП виходять за межі здійснення простого описового та діагностичного аналізу підприємства та його діяльності. Вони інтегровані із такими технологіями ШІ як «машинне навчання» («*machine learning*»), «глибоке навчання» («deep learning»), «добування даних» («data mining»). ШІ інтегрований із цими технологіями здатен забезпечувати проведення глибинного аналізу даних, тобто дозволяє здійснювати напівавтоматичний аналіз великих баз даних для пошуку фактів, корисних для управління підприємством. Алгоритми глибокого (машинного) навчання вбудовані в ЦДП налаштовані насамперед на проведення безперервного аналізу складних, багатовимірних потоків даних з метою виявлення слабких сигналів про потенційні ризики для підприємства як в його внутрішньому середовищі, так і в його зовнішньому галузево-ринковому бізнес середовищі (тобто в його бізнесі) та кількісної оцінки їх впливу на все підприємство.

В контексті побудови ефективної системи управління підприємством, ЦПД можна використовувати насамперед в режимі безпечного та безризикованого симулятора для моделювання та тестування можливих альтернативних ситуацій та сценаріїв розвитку подій в галузево-ринковому бізнес-середовищі

підприємства, за ключовим принципом стратегічного управління *"що, якщо (щось станеться)?",* щоб симулювати різні сценарії та їхні результати. Такий підхід може бути застосований в рамках моделі ЦД як ядра системи підтримки прийняття рішень (СППР), тобто при плануванні, прийнятті рішень та вирішенні проблем стратегічного розвитку для реального підприємства цього ЦД. Зокрема, наприклад, він дозволяє моделювати і оцінювати вплив на реальне підприємство появи нових технологій, зміни смаків споживачів, появи нових конкурентів чи товарів субститутів, регуляторних змін, прояву різного типу кризових явищ в економіці та інших ризик-факторів.

Концептуально, такий ЦДП є ніщо інше як динамічна, безперервно оновлювана, цифрова копія, у вигляді системи максимально вичерпного переліку показників-індикаторів про стан і розвиток в реальному режимі часу всіх об'єктів, процесів та взаємодій на підприємстві і підприємства, тобто як у його внутрішній структурі, так і з його зовнішнім оточенням, взаємопов'язаних між собою та об'єднаних із певними алгоритмами їх (цих показників) цільового опрацювання (які своєю чергою реалізуються за допомогою різних інструментів ШІ, зокрема такими як «Великі дані», «Глибинне навчання», «Машинне навчання», «Добування даних» та інших) в єдиній архітектурі системи певної локальної нейронної мережі, інтегрованої в глобальну інформаційну мережу (з належним рівнем забезпечення власної кібербезпеки). Таким чином ЦДП *охоплює (ідентифікує, описує та безперервно моніторить)* активи, внутрішні бізнес-процеси, фінансові потоки та взаємодію реального підприємства із його контрагентами. Профіль такої цифрової копії підприємства систематично, перманентно і динамічно оновлюється щодо вичерпного масиву необхідних внутрішніх операційних та зовнішніх даних у режимі реального часу за допомогою відповідних інформаційних систем та інтерфейсів.

Ця, побудована на основі даних, система здатна генерувати адекватні практичні рекомендації щодо змісту бізнес- та управлінських рішень стосовно ключових питань функціонування та розвитку підприємства, які спрямовані на оптимізацію розподілу ресурсів, підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Успішне застосування цифрових двійників з інтегрованим

штучним інтелектом для управління реальними підприємствами і зокрема управління їх бізнес-ризиками насамперед залежить від архітектури моделі ЦДП і зокрема моделі збору та обробки даних. Архітектура ЦДП передбачає такі чотири структурні компоненти:

- рівень отримання даних із внутрікорпоративних систем даних, Інтернету речей, зовнішніх джерела даних;
- рівень збору та інтегрування даних (забір, очищення та *контекстуалізація* даних у режимі реального часу);
- рівень моделювання (багатодоменні моделі, механізми моделювання та алгоритми ШІ);
- і рівень додатків візуалізації (панелі інструментів, інтерфейси підтримки прийняття рішень для управління ризиками).

В цій архітектурі такі ШІ-сервіси як «Big Data» та Data Mining виконують функцію її фундаменту, де «Big Data» надає інформаційну «сировину» (масштабне, швидке, різноманітне сховище); «Data Mining» надає інструменти для розвідки (виявлення прихованих патернів); а ЦДП, Граф Знань, ШНМ використовують ці патерни та масиви даних для прогнозування, моделювання та проактивного управління.

Такий інтегрований із технолгіями ШІ ЦДП постає як потужний і якісний симулякр, що здатен суттєво покращити моделювання, симуляції бізнес-ситуацій та наслідків прийняття рішень щодо управління ризиками та їх мінімізації, оскілки він надає можливість відстежувати та фіксувати динамічну взаємодію та нелінійні залежності між різними бізнес-процесами та факторами ризиків для підприємства в його діючому чи потенційному бізнесі.

Список використаних джерел:

1. Grieves M. (2016). Origins of the digital twin concept. DOI: 10.13140/RG.2.2.26367.61609.

2. Riss U.V., Maus H., Javaid S., Jilek C. (2020). Digital Twins of an Organization for Enterprise Modeling. In: Grabis, J., Bork, D. (eds) The Practice of Enterprise Modeling. PoEM 2020. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 400. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63479-7_3

3. Eero Hosiaisluoma. Enterprise Digital Twin. https://hosiaisluoma.fi/design/enterprise-digital-twin/

О.П. Копішинська, к.ф.-м.н., доцент,
А.О. Рибка, здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Полтавський державний аграрний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ТОВАРНО-ТРАНСПОРТНИХ НАКЛАДНИХ В СИСТЕМІ M.E.Doc ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

За умов цифровізації економіки України особливо актуальним є впровадження електронного документообігу в бізнес-процеси підприємств. Зокрема, перехід від паперових товарно-транспортних накладних (ТТН) до електронних (е-ТТН) дозволяє підвищити ефективність логістичних операцій, зменшити витрати та мінімізувати людський фактор. Важливо зазначити, що впровадження е-ТТН в Україні є відносно новим напрямом, який розвивається та вдосконалюється відповідно до потреб бізнесу і змін у нормативно-правовому середовищі.

ТТН – це один із ключових документів у сфері транспорту і логістики, який забезпечує організацію та контроль за переміщенням товарів від вантажовідправника до вантажоодержувача [1]. Традиційно цей документ існує у паперовій формі, що створює низку проблем: складність обліку, ризики втрати або пошкодження, затримки в обробці інформації та додаткові витрати на друк і зберігання. Впровадження е-ТТН як цифрового аналогу паперової накладної є логічним кроком у напрямі автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Е-ТТН створюється, підписується та зберігається в електронному вигляді з використанням кваліфікованого електронного підпису.

Одним із найбільш поширених програмних рішень для роботи з електронними документами в Україні є система M.E.Doc. Вона надає можливість створення, обміну та зберігання е-ТТН відповідно до чинного законодавства. Використання цієї системи дозволяє автоматизувати процес формування накладних, забезпечити їх швидку передачу між учасниками перевезення (відправником, перевізником та отримувачем), а також гарантувати юридичну значимість документів. З урахуванням того, що функціонал роботи з е-ТТН у M.E.Doc постійно вдосконалюється, система адаптується до нових вимог ринку та державного регулювання [2].

Основними результатами впровадження е-ТТН у системі M.E.Doc є оптимізація документообігу та підвищення ефективності логістичних процесів підприємства. Використання е-формату сприяє скороченню часу та мінімізації витрат на обробку документів у порівнянні з паперовими носіями, а також підвищенню рівня контролю за переміщенням вантажів. Система реалізована як хмарне рішення, що забезпечує доступність для всіх учасників перевезення та спрощує взаємодію між ними. Функціонал включає зручне створення та заповнення товарно-транспортних накладних, ведення структурованого реєстру документів із можливістю швидкого пошуку та фільтрації. Система також підтримує повноцінний електронний документообіг у сфері вантажних перевезень завдяки використанню довідників контрагентів, транспортних засобів і вантажів, а також інструментів керування маршрутами. Передбачено можливість додавання супровідних документів до вантажу та формування коригуючих актів, що підвищує гнучкість і повноту ведення документації.

Важливим доповненням є мобільний застосунок для водіїв та експедиторів, який встановлюється на смартфони або планшети та забезпечує простий і зручний доступ до електронних документів безпосередньо під час перевезення. Застосунок дозволяє отримувати та підписувати ТТН і пов’язані з ними акти, вносити допустимі зміни до документів, а також створювати коригуючі акти (зокрема щодо перевантаження, розвантаження на проміжних складах або зміни пункту призначення), що забезпечує оперативність реагування на зміни в логістичному процесі.

Додатковою перевагою системи є можливість інтеграції з іншими інформаційними рішеннями підприємства на основі REST API, що дозволяє повністю вбудувати функціонал роботи з е-ТТН у власні облікові та логістичні системи. Інтеграційне рішення забезпечує реалізацію повноцінного електронного документообігу з центральною базою даних (ЦБД), що є ключовим елементом взаємодії між усіма учасниками процесу перевезень. Використання стандартизованого формату XML із затвердженою структурою сприяє уніфікації обміну даними та спрощує автоматизацію документообігу.

Важливим аспектом є також підвищення рівня безпеки даних. Використання електронного підпису та захищених каналів передачі інформації мінімізує ризик підробки документів або

несанкціонованого доступу до них. Це особливо актуально для підприємств, які працюють із великими обсягами вантажоперевезень.

Разом з тим, впровадження е-ТТН має і певні виклики, серед яких необхідність технічної підготовки підприємств, навчання персоналу, а також адаптація існуючих бізнес-процесів до нових цифрових умов. Однак ці труднощі є тимчасовими та компенсуються довгостроковими перевагами.

Таким чином, впровадження електронних товарно-транспортних накладних у системі M.E.Doc є важливим кроком у напрямі цифровізації логістики та підвищення ефективності діяльності підприємств. Враховуючи відносну новизну цього інструменту та його постійне вдосконалення, можна очікувати подальшого розширення функціональних можливостей та зростання рівня його впровадження в Україні.

Список використаних джерел:

1. Товарно-транспортна накладна – важливий документ при перевезеннях. Блог бухгалтера від M.E.Doc. URL: https://medoc.ua/blog/tovarno-transportna-nakladna-vazhlivij-dokument-pri-perevezennjah- (дата звернення: 20.04.2026).

2. е-ТТН – рішення для роботи від Linkos Group. URL: https://medoc.ua/page/ettn (дата звернення: 20.04.2026).

М.І. Небава, к.е.н., професор,
М.А. Алєксєєв, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Вінницький національний технічний університет

УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ІНДУСТРІЇ 5.0 В ЦИФРОВІЙ ЛОГІСТИЦІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

Концепція Індустрії 5.0 формує нову парадигму взаємодії людини та технологій у виробничих і логістичних системах. На відміну від Індустрії 4.0, де домінувала повна автоматизація, Індустрія 5.0 ставить у центр уваги людину, її роль, добробут та безпеку в технологічному середовищі. У логістичній площині це означає перехід до логістики п'ятого покоління (5PL) – інтегрованої системи управління, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками ланцюга постачання через єдине цифрове середовище.

Проте впровадження зазначеної концепції у сферу цифрового

менеджменту підприємств супроводжується низкою управлінських проблем, що навіть за умов активної цифровізації операційного рівня компанії стикаються зі стратегічними розривами в управлінні

Серед управлінських ключових викликів Індустрії 5.0 для логістичних підприємств варто виокремити такі [1]:

- Роз'єднаність цифрових рішень і неповна інтеграція даних. Більшість підприємств впроваджують цифрові рішення локально – без наскрізної архітектурної інтеграції. Виникають «цифрові силоси» (digital silos): ізольовані IT-системи, що не взаємодіють між собою, ускладнюючи прийняття управлінських рішень в умовах людиноцентричної парадигми Індустрії 5.0.
- Дефіцит кадрів та цифрова грамотність**.** Індустрія 5.0 вимагає не лише технологічно оснащеного персоналу, а й менеджерів, здатних ефективно управляти людино-машинною взаємодією. Дослідження підтверджують критичну нестачу підготовлених фахівців: підприємства не мають належного кадрового ресурсу для впровадження інтелектуальних рішень нового покоління.
- Кіберзагрози та вразливість управлінської інфраструктури. Зростання рівня підключеності систем в умовах Індустрії 5.0 пропорційно збільшує поверхню кібератак. Зокрема, системи управління логістичними потоками, що базуються на IoT, стають критично вразливими. Це підтверджується аналізом вітчизняного ринку: компанії часто не готові до масштабних кіберзагроз і не мають ефективних протоколів реагування.
- Надмірна залежність від алгоритмів. Автоматизовані рішення Індустрії 5.0 ризикують замінити гнучке управлінське мислення на жорсткі алгоритмічні сценарії. Особливо критично це проявляється у кризових ситуаціях – воєнний стан, перебої в ланцюгах постачання, – де стандартні алгоритми не здатні адекватно реагувати без участі людини.
- Фінансовий бар'єр впровадження. Значний обсяг інвестицій, необхідний для реалізації технологій Індустрії 5.0 (робоколаборативні системи, цифрові двійники, автономні транспортні засоби), залишається недосяжним для більшості вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу.

Таким чином, попри декларований потенціал Індустрії 5.0 щодо підвищення ефективності та стійкості логістичних систем, реалізація концепції стикається з комплексом управлінських,

кадрових, кібербезпекових і фінансових бар'єрів. Подолання зазначених проблем потребує формування цілісного механізму управління логістичними процесами, що органічно поєднує технологічну та людиноцентричну складові, а також адаптовано до реалій цифрової трансформації вітчизняних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Рудан В. Я., Підгаєць С. В. Індустрія 5.0 як інструмент забезпечення ефективного розвитку українських підприємств у період воєнних викликів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. №12. С. 34-49. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-03-07.

О.Б. Одарущенко, к.т.н., доцент,
Б.М. Шкуть, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ДІАГРАМИ СПРЯМОВАНОСТІ В МЕРЕЖАХ 5G ЯК ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Глобальне розгортання мереж п'ятого покоління (5G) є одним із найбільш значущих технологічних процесів сучасності, що визначає конкурентоспроможність національних економік і темпи цифрової трансформації галузей. За прогнозами GSMA, до 2030 року мережі 5G охоплять понад 60% світового населення, забезпечуючи пропускну здатність до 20 Гбіт/с і затримку менше 1 мс [1]. Досягнення цих параметрів неможливе без застосування технології Massive MIMO та адаптивних антенних решіток (ААР), які формують вузько спрямовані промені сигналу безпосередньо до кожного абонентського пристрою. Управлінський вимір цієї технології полягає в тому, що ефективність розгортання 5G-інфраструктури безпосередньо залежить від якості програмного інструментарію для проєктування, симуляції та оптимізації антенних систем ще до їх фізичного виробництва, що суттєво скорочує витрати і терміни виведення продукту на ринок.

Адаптивна антенна решітка – це масив із багатьох антенних елементів, у якому амплітуда і фаза сигналу кожного елемента регулюються в реальному часі за допомогою алгоритмів цифрового формування променя (Digital Beamforming). Це дозволяє концентрувати енергію випромінювання у напрямку цільового абонента та одночасно формувати нулі діаграми спрямованості у бік

джерел завад, що радикально підвищує спектральну ефективність мережі [2]. З точки зору цифрового менеджменту, перехід від аналогового до цифрового формування променя означає переміщення ключової функціональності зі спеціалізованого апаратного забезпечення у програмний шар, що відкриває можливості для гнучкого оновлення характеристик системи без заміни фізичного обладнання.

Програмне моделювання ААР засобами Python набуло широкого поширення у дослідницькому та інженерному середовищі завдяки доступності спеціалізованих бібліотек. Зокрема, NumPy забезпечує ефективні операції з матрицями вагових коефіцієнтів, SciPy – реалізацію адаптивних алгоритмів (LMS, RLS, MVDR), Matplotlib – тривимірну візуалізацію діаграм спрямованості. Порівняльну характеристику основних алгоритмів адаптивного формування променя, що реалізуються програмно, наведено у табл. 1.

Ключовим управлінським аргументом на користь програмного моделювання ААР є суттєве скорочення циклу розробки телекомунікаційних продуктів. Традиційний підхід, що передбачає виготовлення фізичних прототипів для кожної конфігурації антенної решітки, є надзвичайно дорогим і тривалим. Натомість програмна симуляція дозволяє за лічені години перебрати сотні конфігурацій – кількість елементів решітки, міжелементну відстань, алгоритм зважування – і обрати оптимальну до початку апаратної реалізації [3]. Це безпосередньо впливає на показник Time-to-Market і є прикладом застосування принципів Agile-розробки у телекомунікаційній інженерії.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика алгоритмів адаптивного формування променя для систем 5G

Алгоритм	Швидкість збіжності	Обчислювальна складність	Стійкість до завад	Застосування
LMS (Least Mean Squares)	Низька	O(N)	Середня	Базові сценарії
RLS (Recursive Least Squares)	Висока	$O(N^2)$	Висока	Динамічні канали
MVDR (Capon Beamformer)	Висока	$O(N^3)$	Дуже висока	Придушення завад
MUSIC	Дуже висока	$O(N^3)$	Дуже висока	Оцінка кутів приходу

Окремої уваги заслуговує роль програмного моделювання у підготовці інженерних кадрів для 5G-індустрії. Доступність відкритих Python-інструментів дозволяє університетам і корпоративним навчальним центрам відтворювати реальні сценарії роботи антенних систем без придбання дорогого вимірювального обладнання, що демократизує доступ до компетенцій, затребуваних на глобальному ринку праці [4]. Це узгоджується із завданнями цифрового менеджменту щодо розвитку людського капіталу в умовах технологічних змін.

Таким чином, програмне моделювання адаптивних антенних решіток є не лише технічним інструментом телекомунікаційних інженерів, а й стратегічним елементом цифрового управління розробкою 5G-інфраструктури. Воно скорочує витрати на проєктування, прискорює вихід продуктів на ринок і сприяє формуванню кваліфікованого персоналу. З розширенням стандарту до 6G та подальшим ускладненням антенних систем роль програмного симуляційного інструментарію лише зростатиме, що робить цей напрям перспективним як для наукових досліджень, так і для інвестицій у корпоративні R&D-підрозділи.

Список використаних джерел:

1. GSMA Intelligence. The Mobile Economy 2024. URL: https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/wp-content/uploads/2024/02/260224-The-Mobile-Economy-2024.pdf

2. Björnson E., Sanguinetti L. Foundations of User-Centric Cell-Free Massive MIMO. *Foundations and Trends in Signal Processing*. 2021. Vol. 14, no. 3–4. P. 162–472. URL: https://doi.org/10.1561/2000000109

3. Beamforming techniques for massive MIMO systems in 5G: overview, classification, and trends for future research / E. Ali et al. *Frontiers of Information Technology & Electronic Engineering*. 2017. Vol. 18, no. 6. P. 753–772. URL: https://doi.org/10.1631/fitee.1601817

4. Що таке 5G і коли він з'явиться в Україні: головне про новий стандарт мобільного зв'язку. URL: https://wookie.com.ua/ua/blog/shcho-take-5g-i-koli-vin-zyavitsya-v-ukraini-golovne-pro-noviy-standart-mobilnogo-zvyazku/

Н.Л. Панасенко, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЮ СФЕРОЮ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Штучний інтелект (ШІ) у наш час зазвичай асоціюється з імітацією людського розуму, зокрема зі здатністю систем розпізнавати обличчя, здійснювати переклад з однієї мови на іншу, аналізувати знімки комп'ютерної томографії, магнітно-резонансної томографії та розпізнавати хвороби на ранніх стадіях, створювати контенти. Водночас сфера його застосування значно ширша і поступово охоплює основні галузі економіки, включаючи агропродовольчий сектор.

Агропродовольча сфера, яка є однією з базових складових економічної системи держави, активно інтегрує інноваційні технології, а саме інструменти штучного інтелекту. На практиці такі технології вже використовуються у точному землеробстві для оптимізації використання ресурсів, у робототехніці для автоматизації виробничих процесів, у системах моніторингу стану ґрунтів і посівів, прогнозуванні врожайності, управлінні ланцюгами постачання та контролі якості продукції.

Водночас із цим, найбільш перспективним напрямом є застосування технологій штучного інтелекту саме в системі управління агропродовольчою сферою. Відбувається трансформація управлінських підходів від традиційних до цифрових, заснованих на даних (data-driven governance), яка забезпечує підвищення наукової обґрунтованості управлінських рішень, їх своєчасності, адаптивності та ефективності. Особливого значення набуває використання технологій обробки великих даних (Big Data), які забезпечують акумулювання, інтеграцію та аналіз інформації з різних джерел від супутникового моніторингу до статистичних та ринкових показників. Застосування Big Data у поєднанні зі ШІ відкриває нові можливості для стратегічного планування розвитку агропродовольчої сфери, прогнозування ризиків, формування державної політики, а також підвищення прозорості та ефективності управлінських процесів.

Технології штучного інтелекту підвищують ефективність

агропромислового виробництва через точний моніторинг і прогнозування, оптимізацію використання водних ресурсів і ґрунтів, удосконалення ланцюгів постачання та покращення якості продукції. Це сприяє зниженню витрат, мінімізації екологічного впливу та зростанню врожайності. ШІ застосовується на всіх етапах агровиробництва від планування до збору врожаю [1].

На сучасному етапі розвитку агропродовольчої сфери відбувається активна розробка та впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems). DSS засновані на технологіях штучного інтелекту. Такі системи інтегрують методи машинного навчання, аналітику даних та цифрові платформи взаємодії (чат-боти), забезпечуючи надання персоналізованих порад у режимі реального часу щодо управління виробничими процесами [2].

Сучасні інтелектуальні системи здатні обробляти великі масиви різнорідних даних, здійснювати прогнозування, моделювання сценаріїв та генерувати управлінські рішення як на рівні окремого господарства, так і на рівні агропродовольчої сфери. Крім того, формується новий тип інструментів – аграрні інтелектуальні асистенти, які використовують бази аграрних знань і дають рекомендації щодо управління виробництвом. ChatGPT для аграріїв уже існує у вигляді спеціалізованих AI-платформ і СППР. Вони є ключовим елементом цифровізації управління агропродовольчою сферою, забезпечуючи перехід від інтуїтивного до дано-орієнтованого управління. Отже, впровадження інноваційних підходів на основі ШІ є важливим чинником модернізації управління агропродовольчою сферою.

Список використаних джерел:

1. Готра В. В., Ігнатко М. І. Інноваційні можливості штучного інтелекту для сталого розвитку агросектора України. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2025. № 1 (65). С. 14-20. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.1(65).14-20

2. Asolo E., Gil-Ozoudeh I., Ejimuda C. AI-Powered Decision Support Systems for Sustainable Agriculture using AI-Chatbot Solution. *Journal of Digital Food, Energy & Water Systems*. 2024. № 5(1). DOI: https://doi.org/10.36615/2ar4w994

Н.Л. Панасенко, к.е.н., доцент,
Ю.Ю. Бойко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ІТ-АКТИВІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АУТСОРСИНГУ

У сучасному світі так само, як і купа років тому робота – це цілеспрямована діяльність людини, направлена на отримання результату. Жодна людина не може виконати усі види роботи, необхідні для ведення бізнесу. Тому компанії наймають багато робітників для подальшого розвитку і виробництва продукції. Однак ніхто не буде працювати задарма. Саме тому працівники отримають грошову винагороду у вигляді зарплати та премій. Однак наразі не кожен фахівець готовий братись за роботу лише через матеріальну винагороду. Гроші, звісно, залишаються важливими – це фундамент, без якого людина просто не прийде на роботу чи не протримається довго. Вони закривають базові потреби: їжу, житло, безпеку. Але щойно зарплата виходить на рівень ринку або трохи вище, далі починається інша реальність.

За даними досліджень, підприємства, що використовують неавтоматизований або фрагментарний облік ІТ-обладнання, зазнають суттєвих втрат через неконтрольовану амортизацію, дублювання закупівель і неможливість оперативно оцінити стан інфраструктури [1]. В умовах глобалізаційних викликів, коли конкурентоспроможність бізнесу дедалі більше залежить від якості цифрового управління, вирішення цього завдання набуває стратегічного значення.

Управління ІТ-активами (IT Asset Management, ITAM) – це комплекс бізнес-процесів, спрямованих на інвентаризацію, контроль, обліку та оптимізацію апаратного і програмного забезпечення впродовж усього його життєвого циклу. Відповідно до звіту Flexera State of ITAM 2023, підприємства оцінюють рівень нераціонального використання ІТ-ресурсів у 32–36% залежно від категорії активів [2]. Це свідчить про системну проблему, яку неможливо розв'язати без автоматизованої інформаційної системи, що забезпечує централізоване зберігання, обробку та аналіз даних про обладнання.

В умовах аутсорсингової моделі обслуговування ІТ-

інфраструктури інформаційна система обліку виконує подвійну функцію: з одного боку, вона є інструментом оперативного управління для сервісного провайдера (реєстрація звернень, відстеження ремонтів, планування технічного обслуговування), а з іншого – засобом контролю для замовника, що дозволяє верифікувати виконання умов угоди про рівень обслуговування (SLA). Саме ця двоїстість визначає специфічні вимоги до архітектури таких систем: вони мають підтримувати багаторольовий доступ, чітку атрибуцію записів, журналювання подій та формування аналітичної звітності [3]. Структура інформаційної системи обліку IT-активів в аутсорсинговому середовищі може бути представлена таким чином (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові функціональні модулі інформаційної системи обліку IT-активів

Модуль	Функціональне призначення
Реєстр обладнання	Зберігання інвентарних карток, технічних характеристик, місця розташування
Управління зверненнями	Реєстрація, маршрутизація та відстеження заявок на обслуговування
Облік ремонтів	Фіксація дат, виконавців, витрачених ресурсів і результатів ремонту
Контроль SLA	Моніторинг термінів виконання, автоматичне сповіщення про порушення
Аналітика та звітність	Формування звітів за категоріями активів, виконавцями, витратами

Центральною складовою такої системи є реляційна база даних, що забезпечує цілісність і несуперечливість даних, підтримку транзакцій та можливість побудови складних аналітичних запитів. Серед поширених рішень для реалізації подібних систем на рівні малих і середніх підприємств виділяється MySQL – відкрита СУБД, що поєднує надійність, масштабованість і відносно низький поріг входження для розробників [4]. Важливим аспектом проєктування є нормалізація структури даних: правильно побудована схема бази даних дозволяє уникнути аномалій оновлення, скорочує надлишковість і спрощує супровід системи в майбутньому.

Практична значущість автоматизованого обліку IT-активів підтверджується і з позицій менеджменту: керівництво отримує можливість приймати обґрунтовані рішення щодо планування бюджету на закупівлю та модернізацію обладнання, оцінки

ефективності аутсорсингового партнера, а також управління ризиками, пов'язаними із застарілістю техніки. Кожен із цих аспектів прямо впливає на операційну ефективність підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, інформаційна система обліку ІТ-активів є не лише технічним інструментом, а повноцінним елементом цифрового менеджменту підприємства. Її впровадження в аутсорсинговому контексті підвищує прозорість процесів обслуговування, забезпечує контроль виконання договірних зобов'язань і надає аналітичну основу для стратегічних управлінських рішень. Ефективна реалізація такої системи вимагає комплексного підходу, що поєднує грамотне проєктування бази даних, чітке визначення бізнес-процесів і врахування специфіки рольової взаємодії між замовником і виконавцем послуг. Подальші дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на розробку уніфікованих моделей даних для галузевих рішень ITAM та інтеграцію елементів штучного інтелекту для прогностичного обслуговування обладнання.

Список використаних джерел:

1. Когут М. Використання аутсорсингу в діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-57

2. Flexera 2023 State of ITAM Report. URL: https://www.flexera.com/about-us/press-center/flexera-2023-state-of-itam-report-highlights-cost-savings-as-top-enterprise-priority

3. Полякова Ю. В., Шайда О. Є., Миронова М. І., Крутяк М. Б. Міжнародний ІТ-аутсорсинг: перспективи для України. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 54–61. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-07

4. ІТ-аутсорсинг як інструмент підвищення кібербезпеки. IT Ресурс. 2025. URL: https://resit.com.ua/it-autsorsing-yak-instrument-pidvishhennya-kiberbezpeki/

Н.Л. Панасенко, к.е.н., доцент,
В.І. Дашівський, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

МЕРЕЖІ 5G ЯК ІНФРАСТРУКТУРНА ОСНОВА ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобальна цифрова трансформація висуває нові вимоги до комунікаційної інфраструктури підприємств. Традиційні дротові та Wi-Fi-мережі дедалі частіше стають вузьким місцем у процесі автоматизації бізнес-процесів, особливо в умовах розподілених

виробничих майданчиків, великих логістичних комплексів і розумних заводів. Мережі п'ятого покоління (5G) пропонують принципово нові характеристики: пропускну здатність до 20 Гбіт/с, затримку сигналу менше 1 мс і здатність підтримувати до 1 мільйона підключених пристроїв на квадратний кілометр [1]. Ці параметри відкривають можливості для побудови корпоративних інформаційних систем нового рівня, де рішення приймаються в режимі реального часу на основі даних від сотень сенсорів, камер і виконавчих пристроїв. В умовах орієнтації України на євроінтеграцію та цифровий розвиток, коли Кабінет Міністрів України вже затвердив план використання радіочастотного спектра для впровадження 5G, ця технологія перетворюється з перспективи на найближчу операційну реальність для вітчизняного бізнесу [2].

З управлінської точки зору 5G не є лише телекомунікаційним стандартом – це платформа для трансформації корпоративних процесів. Концепція приватних 5G-мереж (Private 5G, або 5G Non-Public Networks за стандартом 3GPP) дозволяє підприємству розгорнути виділену мережеву інфраструктуру повністю під власним контролем, незалежно від публічних операторів. Це забезпечує гарантований рівень якості обслуговування (QoS), підвищену кібербезпеку та можливість налаштування мережі під специфічні виробничі потреби [3]. Саме приватні 5G-мережі є ключовим засобом для реалізації концепції Industry 4.0, включаючи автономну робототехніку, дистанційне керування обладнанням і аналітику даних у режимі реального часу.

Порівняння ключових характеристик комунікаційних стандартів, що застосовуються у корпоративних інформаційних системах, наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика комунікаційних стандартів для корпоративних ІС

Параметр	Wi-Fi 6	LTE (4G)	5G (sub-6 GHz)	5G (mmWave)
Макс. швидкість	~9,6 Гбіт/с	~1 Гбіт/с	~4 Гбіт/с	~20 Гбіт/с
Затримка	~5 мс	~20-30 мс	~1-4 мс	< 1 мс
Щільність пристроїв	Середня	Середня	Висока	Дуже висока
Мобільність	Обмежена	Висока	Висока	Обмежена
Придатність для ІС	Офіс	Поле/ логістика	Виробництво	Автома-тизація

Інтеграція 5G у корпоративні інформаційні системи вимагає вирішення кількох управлінських завдань. По-перше, необхідна переоцінка архітектури ІС: традиційні централізовані системи поступаються місцем гібридним рішенням із периферійними обчисленнями (edge computing), де частина обробки даних відбувається безпосередньо на обладнанні підприємства, а не в хмарі. По-друге, 5G потребує перегляду стратегій кібербезпеки – ширша поверхня атаки через велику кількість IoT-пристроїв підвищує ризики несанкціонованого доступу [4]. По-третє, впровадження потребує компетентного техніко-економічного обґрунтування, оскільки початкові витрати на розгортання приватної 5G-мережі є суттєво вищими порівняно з традиційними рішеннями, натомість довгостроковий ефект від автоматизації процесів та скорочення простоїв обладнання може перевищити ці витрати.

Для підприємств, що розглядають впровадження 5G, першочерговим кроком є моделювання мережевих параметрів з урахуванням конкретної виробничої топології. Інструментальні середовища на зразок MATLAB із відповідними тулбоксами дозволяють симулювати характеристики 5G-каналів, оцінювати пропускну здатність у різних сценаріях розгортання та визначати оптимальне розміщення базових станцій ще до фактичних капіталовкладень. Такий підхід є важливим елементом цифрового менеджменту, що мінімізує ризики хибних управлінських рішень при модернізації комунікаційної інфраструктури.

Отже, 5G-мережі виступають не лише технологічною, а й управлінською інновацією, що змінює принципи побудови корпоративних інформаційних систем. Їх впровадження дозволяє підприємствам перейти від реактивного до проактивного управління виробничими процесами завдяки даним у реальному часі, знизити операційні витрати через автоматизацію та підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка методологій оцінювання готовності підприємств до переходу на 5G-інфраструктуру та формування галузевих моделей повернення інвестицій від її впровадження.

Список використаних джерел:

1. Sahu V., Sahu N., Sahu R. Challenges and Opportunities of 5G Network: A Review of Research and Development. *American Journal of Electrical and Computer Engineering*. 2024. Vol. 8, no. 1. P. 11–20. URL:

https://doi.org/10.11648/j.ajece.20240801.12
2. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Грудень 2023 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-hruden-2023
3. Eswaran S., Honnavalli P. Private 5G networks: a survey on enabling technologies, deployment models, use cases and research directions. *Telecommunication Systems*. 2023. Vol. 82, no. 1. P. 3–26. URL: https://doi.org/10.1007/s11235-022-00978-z
4. Yevtushenko N., Stetsenko D. Digital transformation of business in the context of war in ukraine: challenges and opportunities. *Economic scope*. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34

Н.Л. Панасенко, к.е.н., доцент,
М.О. Небрат, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЗАСТОСУВАННЯ КОМПОНЕНТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ФРЕЙМВОРКІВ У РОЗРОБЦІ КЛІЄНТСЬКОЇ ЧАСТИНИ ПЛАТФОРМ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Стрімкий розвиток цифрової економіки зумовлює зростання попиту на ефективні вебрішення у сфері електронної комерції. За даними аналітиків, обсяг глобального ринку e-commerce щороку зростає на 10-15%, що спонукає бізнес до впровадження сучасних технологічних стеків для забезпечення конкурентоспроможності [1]. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання вибору архітектурного підходу та інструментарію для розробки клієнтської частини (front-end) вебдодатків, оскільки саме якість інтерфейсу визначає користувацький досвід і, як наслідок, конверсію та лояльність клієнтів. Сучасний цифровий менеджмент вимагає від розробників не лише технічної грамотності, а й розуміння бізнес-процесів, що робить вибір технологій стратегічним управлінським рішенням.

Порівняльний аналіз ключових характеристик трьох провідних фреймворків наведено у таблиці 1.

Серед актуальних підходів до побудови front-end архітектури вирізняється компонентно-орієнтована парадигма, реалізована у таких фреймворках, як Angular, React та Vue.js. Компонентний підхід передбачає декомпозицію інтерфейсу на незалежні, повторно використовувані модулі, що суттєво спрощує масштабування і підтримку проєкту [2].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика front-end фреймворків для розробки вебдодатків електронної комерції

Критерій	Angular	React	Vue.js
Тип	Повноцінний фреймворк	Бібліотека	Прогресивний фреймворк
Мова	TypeScript	JavaScript/JSX	JavaScript
Архітектура	MVC/MVVM	Component-based	MVVM
Крива навчання	Висока	Середня	Низька
Підтримка великих проєктів	Висока	Висока	Середня
Вбудована маршрутизація	Так	Ні	Ні
Керування станом	Так (Services + RxJS)	Ні	Ні

Angular вирізняється серед конкурентів насамперед завдяки жорсткій структурі проєкту та вбудованим інструментам: маршрутизатору, HTTP-клієнту, системі форм і механізму впровадження залежностей (Dependency Injection). Використання TypeScript як основної мови розробки забезпечує статичну типізацію, що значно знижує кількість помилок на етапі компіляції та спрощує командну розробку. Для платформ електронної комерції, де критично важлива стабільність і передбачуваність поведінки системи, ці переваги мають суттєве значення [3].

Реактивне програмування на основі бібліотеки RxJS, інтегрованої в Angular, дозволяє ефективно обробляти асинхронні потоки даних – зокрема, запити до серверного API, оновлення кошика покупок у реальному часі, фільтрацію товарного каталогу. Це забезпечує плавний, відзивчивий інтерфейс без зайвих затримок, що є одним із ключових факторів задоволеності користувача. Архітектура Single Page Application (SPA), яку реалізує Angular, усуває необхідність повного перезавантаження сторінки при навігації, що скорочує час відгуку інтерфейсу та знижує навантаження на сервер.

З точки зору цифрового менеджменту, вибір Angular для корпоративних вебдодатків обґрунтовується також організаційними чинниками: чіткі конвенції фреймворку зменшують залежність від індивідуальних рішень розробників, полегшують онбординг нових членів команди та підтримку проєкту в довгостроковій перспективі. Це узгоджується з принципами управління якістю програмного забезпечення та сприяє зниженню сукупної вартості володіння

(Total Cost of Ownership) [4].

Модульна архітектура Angular-додатку для інтернет-магазину реалізує принцип розділення відповідальності (Separation of Concerns) та підтримує ліниве завантаження модулів (Lazy Loading), що оптимізує початковий час завантаження додатку – критичний показник для утримання відвідувачів інтернет-магазину.

Таким чином, застосування компонентно-орієнтованих фреймворків, зокрема Angular, у розробці вебплатформ електронної комерції є обґрунтованим як з технічної, так і з управлінської точки зору. Структурованість, масштабованість і розвинена екосистема фреймворку відповідають вимогам сучасного цифрового менеджменту до якості, супроводжуваності та гнучкості програмних рішень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку продуктивності SPA-рішень порівняно з підходами Server-Side Rendering (SSR) та статичної генерації (SSG) в контексті SEO-оптимізації інтернет-магазинів.

Список використаних джерел:

1. Глобальна електронна комерція: ключові цифри та тренди e-commerce 2024. URL: https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024/

2. Mounika K. The Evolution of Component-Based Architecture in Front-End Development. Journal of Scientific and Engineering Research. 2021. Vol. 8, no. 7. P. 261–264. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.12772844

3. Sekhar Emmanni P. Comparative Analysis of Angular, React, and Vue.js in Single Page Application Development. International Journal of Science and Research (IJSR). 2023. Vol. 12, no. 6. P. 2971–2974. URL: https://doi.org/10.21275/sr24401230015

4. AngularJS: що це таке та чи актуальний сьогодні. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/angularjs-scho-tse-take-ta-chi-aktualniy-syogodni

Н.М. Протас, к.с.-г.н., доцент,
Е.О. Гребінченко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

НЕЙРОМЕРЕЖЕВІ ТЕХНОЛОГІЇ АВТОМАТИЗОВАНОГО КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ВІЗУАЛЬНОГО КОНТЕНТУ В ЦИФРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Цифровізація управлінських процесів підприємств у глобальному середовищі супроводжується стрімким зростанням обсягів візуального контенту – фотографій продукції, зображень для маркетингових матеріалів, документальних фотофіксацій виробничих процесів. Забезпечення належної якості таких

зображень традиційно покладалося на ручну перевірку або використання класичних метрик, що є ресурсоємним і суб'єктивним підходом. Водночас активний розвиток глибокого навчання (deep learning) відкрив можливості для автоматизованого оцінювання якості фотозображень із точністю, що наближається до людського сприйняття. В умовах глобалізаційних викликів, коли швидкість і масштабованість цифрових процесів стають ключовими конкурентними перевагами, впровадження інтелектуальних систем автоматичного контролю якості зображень набуває прикладного менеджерського значення [1].

Оцінювання якості зображень (Image Quality Assessment, IQA) поділяється на два принципових підходи. Перший – еталонний (Full-Reference IQA, FR-IQA) – передбачає порівняння досліджуваного зображення з еталонним. Другий – безеталонний (No-Reference IQA, NR-IQA) – дозволяє оцінювати якість без опорного зразка, що є суттєвою перевагою в реальних бізнес-умовах, коли еталон недоступний. Сучасні нейромережеві моделі демонструють значну перевагу над традиційними метриками (PSNR, SSIM) у задачах безеталонного оцінювання, оскільки здатні враховувати перцептивні особливості людського зору [2].

Ключовим компонентом нейромережевих систем IQA є згорткові нейронні мережі (CNN), здатні вилучати багаторівневі просторові ознаки зображень без попередньої ручної обробки ознак. Дослідження показують, що моделі на основі CNN демонструють кореляцію з суб'єктивними людськими оцінками на рівні 0,96–0,98 за коефіцієнтом Пірсона [3]. Це робить їх придатними для інтеграції у виробничі та управлінські системи контролю якості. У таблиці 1 наведено порівняльну характеристику підходів до автоматизованого оцінювання якості зображень.

Таблиця 1

Порівняння підходів до автоматизованого оцінювання якості зображень

Підхід	Потреба в еталоні	Основа	Кореляція з MOS	Застосування у бізнесі
PSNR/ SSIM	Так	Математичні метрики	Середня	Обмежене
FR-IQA (CNN)	Так	Глибоке навчання	Висока	Контроль відтворення
NR-IQA (CNN)	Ні	Глибоке навчання	Висока	Контроль виробничого фото

З управлінської перспективи інтеграція NR-IQA у цифровий менеджмент підприємства дозволяє автоматизувати кілька критичних процесів: фільтрацію якісного фотоконтенту в системах управління цифровими активами (DAM), автоматичне відхилення зображень, що не відповідають корпоративним стандартам перед публікацією, а також моніторинг якості документальних фотографій у системах контролю технологічних процесів. Це скорочує витрати на ручну перевірку та зменшує людський фактор помилок.

Технічна реалізація таких систем передбачає навчання нейромережевої моделі на розмічених наборах даних (наприклад, LIVE, KonIQ-10k, KADID-10k), де кожному зображенню присвоєно середню оцінку якості (Mean Opinion Score, MOS) за суб'єктивними оцінками. Навчена модель у вигляді застосунку або API інтегрується у загальну IT-інфраструктуру підприємства.

Практичний потенціал таких рішень підтверджується зростаючим інтересом до їх застосування в електронній комерції, медіа-менеджменті та промисловому контролі якості. Зокрема, компанії, що автоматизують перевірку якості зображень товарів, суттєво скорочують час виведення контенту на ринок і підвищують задоволеність споживачів [4].

Таким чином, нейромережеві технології оцінювання якості зображень є перспективним інструментом цифрового менеджменту, що забезпечує автоматизацію рутинних процесів контролю візуального контенту на підприємствах різних галузей. Впровадження таких систем сприяє підвищенню операційної ефективності, стандартизації якості цифрових активів і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень в умовах зростаючих обсягів цифрового контенту. Подальші дослідження доцільно спрямувати на адаптацію моделей до галузевої специфіки та їх інтеграцію з платформами управління бізнес-процесами.

Список використаних джерел:

1. Hu Z., Yang G., Du Z., Huang X., Zhang P., Liu D. No-reference image quality assessment based on global awareness. *PLoS ONE*. 2024. Vol. 19, no. 10. P. e0310206. URL: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0310206

2. Eybposh M. H., Cai C., Moossavi A., Rodriguez-Romaguera J., Pégard N. C. ConIQA: A deep learning method for perceptual image quality assessment with limited data. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14. P. 20066. URL: https://doi.org/10.1038/s41598-024-70469-5

3. IT asset management trends and statistics: Flexera 2023 State of ITAM Report. URL: https://www.flexera.com/blog/it-asset-management/it-asset-management-trends-and-statistics-flexera-2023-state-of-itam-report/

4. ШІ в електронній комерції: повний посібник для власника магазину. URL: https://semly.ai/uk/blog/ai-in-e-commerce-a-complete-guide-for-store-owners-uk

Н.М. Протас, к.с.-г.н., доцент,
С.Р. Кравчук, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ З ЦИФРОВИМ ПІДПИСОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови ведення бізнесу в глобалізованому середовищі вимагають від підприємств суттєвого прискорення управлінських та адміністративних процесів. Одним із ключових напрямів цифрової трансформації організацій є перехід від паперового до електронного документообігу, невід'ємним елементом якого є цифровий підпис. Традиційна модель погодження документів, що передбачає фізичне переміщення паперових носіїв між підрозділами, є принципово несумісною з вимогами сучасного цифрового менеджменту щодо оперативності та масштабованості бізнес-процесів. Системи електронного документообігу (СЕД) визнаються одним із базових елементів зеленої цифрової трансформації організацій, оскільки одночасно підвищують ефективність процесів і сприяють сталому розвитку через скорочення споживання паперу та матеріальних ресурсів [1]. В умовах глобальної конкуренції підприємства, що не впровадили СЕД, зазнають суттєвих конкурентних втрат через повільніші процеси прийняття рішень, вищі операційні витрати та підвищені ризики втрати або підробки документів.

Центральним елементом юридично значущого електронного документообігу є цифровий підпис. Дослідження підтверджують, що у сучасному бізнес-середовищі послідовне ланцюгове погодження документів між підрозділами неможливе без механізму електронного підпису, який гарантує автентичність, цілісність та незаперечність документа [2]. Залежно від правового режиму та рівня захисту розрізняють три основні типи: простий електронний підпис (ПЕП), удосконалений електронний підпис (УЕП) і кваліфікований електронний підпис (КЕП). В Україні саме КЕП має юридичну силу, рівнозначну власноручному підпису, і активно застосовується як у державному секторі через платформу «Дія», так

і в корпоративному документообігу.

Порівняльну характеристику типів електронного підпису в контексті їх застосування в корпоративному управлінні наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Типи електронного підпису та їх характеристики для корпоративного документообігу

Тип підпису	Рівень захисту	Юридична сила	Типові застосування
Простий (ПЕП)	Низький	Обмежена	Внутрішні погодження
Удосконалений (УЕП)	Середній	Часткова	Комерційні угоди
Кваліфікований (КЕП)	Високий	Повна	Офіційна звітність, держоргани

Впровадження вебзастосунків для накладання підпису на документи є ключовим кроком до побудови повноцінної СЕД підприємства. Перевага веборієнтованого підходу над настільними додатками полягає у кросплатформеності, доступності з будь-якого пристрою та можливості централізованого оновлення без необхідності перевстановлення ПЗ на робочих місцях. Архітектурно такі системи зазвичай будуються на базі клієнт-серверної моделі із захищеним API, де серверна частина відповідає за криптографічні операції зі стандартизованими алгоритмами (RSA, ECDSA), а клієнтська – за зручний інтерфейс взаємодії з документами. Важливим аспектом безпеки є зберігання закритих ключів: сучасні рішення пропонують апаратні носії (токени), хмарне зберігання з багатофакторною автентифікацією або інтеграцію з мобільними застосунками ідентифікації [3].

З управлінської точки зору перехід на електронний документообіг з цифровим підписом забезпечує підприємству низку конкретних переваг: скорочення часу погодження документів з днів до хвилин; повний аудит-трейл з реєстрацією дій кожного підписанта; можливість паралельного (а не лише послідовного) погодження документів; інтеграцію з ERP- та CRM-системами; а також значне скорочення витрат на друк, доставку та архівування паперових документів. Дослідження малого та середнього бізнесу свідчать, що впровадження цифрового підпису суттєво підвищує операційну ефективність і дозволяє перенаправити людські ресурси з рутинних адміністративних завдань на завдання, що створюють

додану вартість [4].

Отже, електронний документообіг із застосуванням цифрового підпису є не лише технічним рішенням, а повноцінним інструментом цифрового менеджменту, що підвищує прозорість, швидкість і безпеку управлінських процесів підприємства. В умовах глобалізаційних викликів його впровадження стає необхідною умовою конкурентоспроможності, а вебзастосунки для підписання документів – доступним і масштабованим способом цифрової трансформації навіть для підприємств із обмеженими ресурсами. Перспективними напрямами подальших досліджень є інтеграція цифрового підпису з технологіями блокчейн для незмінного архівування документів та розробка галузевих рекомендацій щодо міграції з паперового до електронного документообігу.

Список використаних джерел:

1. Jukić T., Oreški D., Škorić S. Managing Document Management Systems' Life Cycle in Relation to an Organization's Maturity for Digital Transformation. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, no. 21. P. 15212. URL: https://doi.org/10.3390/su152115212

2. Yıldız B., Gürsoy M. T. The Importance of Digital Signature in Sustainable Businesses: A Scale Development Study. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, no. 6. P. 5008. URL: https://doi.org/10.3390/su15065008

3. Підписання документів. Портал державних послуг «Дія». URL: https://diia.gov.ua/services/pidpisannya-dokumentiv

4. Sustainability of Romanian Small and Medium Enterprises Using the Electronic Signature as a Driving Digital Tool. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, no. 22. P. 15806. URL: https://doi.org/10.3390/su152215806

Н.М. Протас, к.с.-г.н., доцент,
К.Д. Музичин, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТА КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД В ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Глобальна електронна комерція стрімко зростає: у 2024 році обсяг онлайн-продажів перевищив 6,3 трлн доларів США, а частка онлайн-покупок у загальному роздрібному товарообігу досягла 20,1% [1]. Навіть в умовах воєнних викликів український ринок e-commerce продемонстрував зростання: у 2023 році його обсяг склав 151 млрд грн, що на 17% більше порівняно з попереднім роком [1].

Конкуренція між інтернет-магазинами стає дедалі жорсткішою, а тому головним чинником їхнього успіху є вже не просто наявність товару в мережі, а якість цифрового досвіду покупця. В умовах глобалізаційних викликів підприємства, що не приділяють належної уваги персоналізації та зручності взаємодії з онлайн-платформою, неминуче програють конкуренцію. Саме тому управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management) в інтернет-торгівлі перетворюється на стратегічний елемент цифрового менеджменту.

Сучасні системи рекомендацій є одним із найбільш дієвих інструментів персоналізації в e-commerce. Використовуючи методи колаборативної фільтрації, контентної фільтрації та гібридні підходи на основі машинного навчання, вони аналізують поведінку користувача і пропонують релевантні товари, суттєво підвищуючи конверсію та середній чек [2]. Для інтернет-магазинів товарів для творчості, де асортимент є надзвичайно широким і різноманітним (від пензлів до рам для картин, від пряжі до реагентів для хімічних хобі), системи рекомендацій мають особливо важливе значення: покупець часто не знає точної назви потрібного виробу, а орієнтується на категорію чи суміжні товари.

Не менш важливим є проєктування інформаційної архітектури (ІА) інтернет-магазину – тобто логічної структури каталогу, системи навігації та пошуку. Якісна інформаційна архітектура забезпечує три ключові властивості платформи: знаходжуваність (findability), зручність використання (usability) та відкриваність товарів (discoverability). Для управлінців це означає скорочення показника відмов, зростання глибини перегляду каталогу та збільшення частки завершених покупок. Таблиця 1 ілюструє вплив ключових елементів ІА на бізнес-показники інтернет-магазину.

Таблиця 1

Вплив елементів інформаційної архітектури на ключові показники інтернет-магазину

Елемент ІА	Вплив на UX	Бізнес-показник
Ієрархія категорій	Спрощення навігації	Зниження показника відмов
Внутрішній пошук	Швидкий пошук товару	Зростання конверсії
Фільтрація та сортування	Звуження вибору	Скорочення часу рішення
Сторінка товару	Повнота інформації	Зниження повернень
Система рекомендацій	Персоналізація	Зростання середнього чека

Ефективність інтернет-магазину як бізнес-інструменту визначається не лише функціональністю, а й здатністю інформаційної системи адаптуватися до поведінки користувача в реальному часі. Сучасні платформи e-commerce збирають та аналізують дані про кожен сеанс: які категорії переглядає користувач, скільки часу витрачає на певні товари, які запити вводить у пошук. На основі цих даних формуються персоналізовані добірки, налаштовуються банери та push-сповіщення, оптимізується порядок відображення товарів [2]. Такий підхід, заснований на даних, є проявом цифрового менеджменту – управління бізнесом не на основі інтуїції, а на основі аналітики реальної поведінки клієнтів.

Окремою управлінською задачею є забезпечення мобільної адаптивності платформи. Оскільки смартфони генерують близько 60% веб-трафіку, інтернет-магазин, що не оптимізований для мобільних пристроїв, автоматично втрачає значну частину потенційних покупців. Принцип mobile-first design стає не рекомендацією, а обов'язковою вимогою до будь-якої нової e-commerce платформи.

Таким чином, проєктування інформаційної системи інтернет-магазину є не лише технічним, а передусім управлінським завданням. Якість клієнтського досвіду, рівень персоналізації та ефективність інформаційної архітектури безпосередньо визначають комерційні результати підприємства в онлайн-середовищі. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції в e-commerce переваги отримують ті гравці, які вибудовують свої цифрові платформи навколо потреб користувача, спираючись на дані та сучасні інтелектуальні технології. Перспективним напрямом є впровадження ШІ-інструментів для динамічного ціноутворення та прогнозування попиту на сезонні товари для творчості.

Список використаних джерел:

1. Що чекає на український e-commerce у 2024 році: розбираємо ключові тренди. Асоціація ритейлерів України. 2023. URL: https://rau.ua/novyni/ukr-e-commerce-2024-trendi/

2. Глобальна електронна комерція: ключові цифри та тренди e-commerce 2024. Асоціація ритейлерів України. 2024. URL: https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024/

3. The Impact of AI-Personalized Recommendations on Clicking Intentions: Evidence from Chinese E-Commerce. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 20, no. 1. P. 21. URL: https://doi.org/10.3390/jtaer20010021

4. Як «почуває» себе електронна комерція в Україні: дослідження, тренди,

інсайти. URL: https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-research-trends-insights/

Н.М. Протас, к.с.-г.н., доцент,
А.А. Петрик, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЧАТ-БОТИ У МЕСЕНДЖЕРАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

Цифрова трансформація бізнесу у XXI столітті супроводжується докорінною зміною моделей взаємодії між організаціями та їхніми клієнтами. Одним із ключових трендів цього процесу є масове впровадження автоматизованих систем комунікації на базі чат-ботів у популярних месенджерах. Telegram, аудиторія якого у 2024 році перевищила 950 мільйонів активних користувачів на місяць [1], перетворився на повноцінну платформу для розгортання бізнес-сервісів. В умовах глобалізації та зростання очікувань споживачів щодо швидкості й доступності обслуговування, автоматизація клієнтських комунікацій через месенджер-боти стає не просто конкурентною перевагою, а необхідністю для ефективного цифрового менеджменту.

Telegram-боти являють собою програмні агенти, що взаємодіють із користувачами через Bot API платформи та здатні виконувати широкий спектр функцій: від надання довідкової інформації та обробки замовлень до проведення опитувань, інтеграції з CRM-системами та автоматизації внутрішніх бізнес-процесів. Ефективність таких рішень значною мірою визначається якістю проєктування інформаційної системи підтримки бота – серверної частини, що забезпечує обробку запитів, зберігання даних, бізнес-логіку та інтеграцію із зовнішніми сервісами [2].

З управлінської точки зору, впровадження Telegram-бота є рішенням, що торкається одразу кількох вимірів цифрового менеджменту. По-перше, це операційний вимір: бот дозволяє скоротити навантаження на персонал підтримки, обробляючи типові запити у цілодобовому режимі без участі людини. За оцінками дослідників, автоматизація обробки звернень засобами чат-ботів здатна знизити операційні витрати на клієнтський сервіс на 20-40% [3]. По-друге, стратегічний вимір: месенджер-боти формують новий

канал збору даних про поведінку та потреби клієнтів, що є цінним ресурсом для прийняття управлінських рішень на основі даних (data-driven management).

Архітектура інформаційної системи підтримки Telegram-бота включає кілька ключових компонентів, взаємодія між якими визначає надійність і масштабованість рішення в цілому. Типову структуру такої системи відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні компоненти інформаційної системи підтримки Telegram-бота

Компонент	Призначення	Приклади технологій
Webhook / Polling-обробник	Приймання оновлень від Telegram API	Python (python-telegram-bot), Node.js
Бізнес-логіка	Обробка команд, сценарії діалогу	FSM, діалогові дерева
База даних	Зберігання стану, профілів, історії	PostgreSQL, MongoDB, Redis
Інтеграційний шар	Зв'язок із зовнішніми API та сервісами	REST API, gRPC
Адміністративна панель	Управління контентом і аналітика	Веб-інтерфейс (Django Admin тощо)
Система моніторингу	Відстеження помилок і навантаження	Sentry, Prometheus + Grafana

Особливої уваги при проєктуванні заслуговує управління станом діалогу (conversation state management). На відміну від традиційних вебдодатків, взаємодія з ботом є послідовною та контекстно залежною: кожне повідомлення користувача має інтерпретуватися з урахуванням попередніх кроків сценарію. Для реалізації цього механізму широко застосовуються кінцеві автомати (Finite State Machines, FSM), що формалізують можливі стани діалогу та переходи між ними [2].

З позицій цифрового менеджменту важливо також враховувати питання масштабованості системи. При зростанні аудиторії бота до десятків тисяч користувачів архітектура має передбачати горизонтальне масштабування серверних компонентів, використання черг повідомлень (наприклад, RabbitMQ або Kafka) для асинхронної обробки запитів, а також кешування часто запитуваних даних засобами Redis. Планування цих аспектів на етапі проєктування дозволяє уникнути дорогих рефакторингів у майбутньому та забезпечує стійкість сервісу в умовах пікового навантаження [4].

Ще одним управлінським аспектом є безпека та відповідність

вимогам захисту персональних даних. Система підтримки бота обробляє ідентифікатори користувачів Telegram, а потенційно – й чутливіші дані (імена, контакти, замовлення), що вимагає реалізації контролю доступу, шифрування чутливих полів у базі даних та ведення журналів аудиту.

Таким чином, проєктування інформаційної системи підтримки Telegram-бота є комплексним завданням, що поєднує технічну архітектуру з управлінськими рішеннями щодо масштабованості, безпеки та інтеграції у бізнес-процеси організації. Якісно спроєктована система перетворює Telegram-бота з простого інструменту автоматизації відповідей на повноцінну складову цифрової інфраструктури підприємства. Подальші дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на вивчення ефективності інтеграції великих мовних моделей (LLM) у сценарії Telegram-ботів для реалізації інтелектуальних діалогових агентів нового покоління.

Список використаних джерел:

1. Telegram досяг позначки у 950 мільйонів активних користувачів. URL: https://www.obuhiv.com.ua/telegram-peretnuv-poznachku-v-950-mln-korystuvach/58626/

2. Abu Shawar B., Atwell E. Chatbots: Are they Really Useful?. *Journal for Language Technology and Computational Linguistics*. 2007. Vol. 22, no. 1. P. 29–49. URL: https://doi.org/10.21248/jlcl.22.2007.88

3. In bot we trust: A new methodology of chatbot performance measures / A. Przegalinska et al. *Business Horizons*. 2019. Vol. 62, no. 6. P. 785–797. URL: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.08.005

4. Як я розробив чат-бот зі штучним інтелектом. URL: https://dou.ua/forums/topic/49408/

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент,
Ю.С. Даровська, І.С. Дем’яник, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОМНІКАНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, трансформацією моделей споживчої поведінки та посиленням конкуренції. За таких умов важливого значення набуває формування позитивного іміджу підприємства, який виступає одним із ключових чинників

забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Зростання ролі цифрового середовища призвело до зміни традиційних підходів до взаємодії зі споживачами. Якщо раніше підприємства використовували окремі канали комунікацій незалежно один від одного, то сучасний споживач очікує безперервної та узгодженої взаємодії з брендом незалежно від способу контакту. Саме тому дедалі більшого поширення набуває омніканальний підхід, який забезпечує інтеграцію всіх каналів комунікації в єдину систему та формує цілісний клієнтський досвід.

Омніканальний підхід передбачає формування системи інтегрованої взаємодії підприємства зі споживачами через сукупність взаємопов'язаних каналів комунікації, які забезпечують безперервність, послідовність та персоналізацію комунікацій. На відміну від мультиканального підходу, омніканальність передбачає не просто використання декількох каналів, а їхню повну інтеграцію в єдину комунікаційну екосистему [2].

У сучасних умовах омніканальність розглядається не лише як маркетинговий інструмент, а як складова стратегічного менеджменту, що забезпечує формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення його конкурентних переваг.

Цифрові комунікації виступають основою реалізації омніканального підходу. До основних цифрових каналів взаємодії зі споживачами належать: офіційний вебсайт підприємства, соціальні мережі, мобільні застосунки, електронна пошта, месенджери, чат-боти, CRM-системи, онлайн-платформи та маркетплейси [1-4].

Інтеграція зазначених каналів дозволяє забезпечити єдиний інформаційний простір та підтримувати довгострокові відносини зі споживачами.

Особливого значення набуває управління онлайн-репутацією, яке передбачає моніторинг інформаційного середовища, аналіз відгуків споживачів та своєчасне реагування на репутаційні ризики. У результаті формується позитивне інформаційне поле, що сприяє зміцненню корпоративного іміджу [3].

Використання омніканального підходу забезпечує:

формування цілісного клієнтського досвіду;

підвищення рівня довіри до бренду;

зростання лояльності споживачів;

посилення впізнаваності підприємства;

зміцнення корпоративної репутації;
підвищення ефективності маркетингових комунікацій;
персоналізацію взаємодії зі споживачами;
посилення конкурентних переваг підприємства [2].

Крім того, омніканальний підхід сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами та забезпечує підвищення ефективності стратегічного управління підприємством.

Таким чином, омніканальний підхід є важливим інструментом управління іміджем підприємства в умовах цифрової трансформації та виступає складовою сучасного стратегічного менеджменту. Його використання забезпечує формування єдиного інформаційного простору, створення позитивного клієнтського досвіду, підвищення рівня лояльності споживачів та зміцнення корпоративної репутації.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С.М. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством : монографія. Суми : Університетська книга, 2018. 421 с.
2. Крикавський Є.В., Косар Н.С. Маркетингова політика комунікацій : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 380 с.
3. Окландер М.А. Цифровий маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 292 с.
4. Пушкар О.І., Грабовський Є.М. Цифрова економіка та цифрові комунікації : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 312 с.

І.І. Слюсарь, к.т.н., доцент,
Ю.В. Уткін, к.т.н., доцент,
О.П. Копішинська, к. ф.-м.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

КЕРОВАНІ АГЕНТНІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

За останній рік спостерігався стрімкий розвиток концепції автономних інтелектуальних агентів. Він розглядався як наступний етап еволюції цифрового менеджменту. Раніше ШІ використовувався переважно у вигляді чат-ботів. Зараз формується парадигма «ШІ як співробітник», що здатний самостійно виконувати складні багатокрокові бізнес-процеси. В той же час,

високий потенціал від впровадження агентних систем на практиці стикається з низкою інфраструктурних викликів, наприклад: ізоляція виконання – виникає необхідність гарантувати, що агент, який має доступ до корпоративних інформаційних ресурсів, не призведе до несанкціонованої модифікації або втрати критично важливих даних, наприклад, при взаємодії з фінансовими реєстрами або системами обліку; управління станом – важливо забезпечити коректне відновлення довготривалих процесів у разі збоїв, зокрема при перериванні виконання складних аналітичних завдань або інтеграційних процедур, щоб уникнути повторного запуску всього циклу обчислень; контроль доступу – необхідно чітко розмежовувати права доступу агентів до різних категорій даних, щоб запобігти несанкціонованому отриманню конфіденційної інформації, зокрема стратегічних документів або персональних даних клієнтів; моніторинг і трасування: важливим аспектом є можливість детального аналізу дій агента для виявлення причин помилок у складних багатокрокових сценаріях, що дозволяє підвищити прозорість і контрольованість його роботи.

Саме ці чинники, а не обмеження самих мовних моделей, є причиною невдач більшості проектів впровадження. Відповіддю на ці виклики може бути формування нового рівня цифрової інфраструктури – керованих агентних платформ. В якості прикладу такого підходу можна вказати Claude Managed Agents від к. Anthropic [1]. Його можна порівняти з роллю Amazon Web Services [2] у розвитку хмарних обчислень. Концепція Claude Managed Agents передбачає надання готового середовища, що включає управління сесіями, безпечні контейнери виконання, контроль доступу та інтеграцію з зовнішніми API. Це дозволяє суттєво скоротити час виводу рішень у продакшн (до кількох днів). Практичне значення цього проявляється у широкому спектрі бізнес-застосувань: автоматизація обробки клієнтських запитів, кваліфікація лідів, управління проектами, формування аналітичних звітів. Важливо, що агенти здатні не лише генерувати відповіді, а і взаємодіяти з корпоративними ІС, ініціюючи дії в CRM, ERP та ін. Як наслідок, розвиток керованих агентів впливає на конкурентне середовище. Відбувається зміщення від складних кастомних платформ до стандартизованих сервісів. В той же час, разом з перевагами розглянутого підходу існують і ризики. Головним з них є залежність від постачальника (vendor lock-in). Використання

закритих екосистем обмежує гнучкість бізнесу у виборі альтернативних моделей (платформ), що може стати критичним фактором у довгостроковій перспективі. В цілому, цифровий менеджмент трансформується під впливом інтелектуальних агентів, які стають ключовим інструментом підвищення ефективності організацій. При застосуванні керованих агентних платформ основний фокус зміщується з технічної реалізації на стратегічне визначення бізнес-завдань. Це відкриває нові можливості для інтеграції ШІ в управлінські процеси.

Список використаних джерел:

1. Claude Managed Agents: get to production 10x faster. URL: https://claude.com/blog/claude-managed-agents (дата звернення: 19.04.2026).

2. AWS Management Console. URL: https://aws.amazon.com/console/ дата звернення: 19.04.2026).

О.А. Савенко, к.е.н., доцентка
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
О.М. Шершенюк, к.е.н., доцентка
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У HR БІЗНЕС-СТРУКТУР

У сучасному світі цифрові технології активно проникають у всі сфери діяльності організацій, включаючи управління персоналом. Ефективне управління людськими ресурсами є одним із ключових факторів успіху будь-якої компанії, адже саме працівники формують її конкурентні переваги, інноваційний потенціал та продуктивність. У зв'язку з цим все більшої актуальності набуває впровадження інформаційних систем у сфері HR. Інформаційні системи дозволяють автоматизувати кадрові процеси, забезпечити ефективне зберігання та обробку даних про працівників, а також підвищити якість управлінських рішень. Завдяки використанню сучасних цифрових інструментів організації можуть оптимізувати роботу відділів кадрів, зменшити адміністративне навантаження та покращити взаємодію між працівниками і керівництвом. Тому впровадження HR-інформаційних систем є важливим етапом розвитку сучасних підприємств та установ. Інформаційні системи управління персоналом HRIS являють собою комплекс програмного забезпечення, баз даних і технологій, які використовуються для

збору, зберігання, аналізу та обробки інформації про працівників організації. Такі системи дозволяють централізовано керувати кадровими процесами та значно підвищують ефективність діяльності HR-підрозділів. HR-системи можуть включати різноманітні модулі, кожен із яких виконує окрему функцію. Наприклад, модуль рекрутингу допомагає автоматизувати процес пошуку та відбору кандидатів, модуль кадрового обліку забезпечує ведення персональних даних працівників, а модуль навчання і розвитку сприяє організації корпоративного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Завдяки інтеграції з іншими інформаційними системами підприємства HR-системи можуть взаємодіяти з бухгалтерськими програмами, системами управління проєктами та корпоративними порталами. Це дозволяє створити єдине інформаційне середовище, яке забезпечує ефективне управління організацією. Інформаційні системи управління персоналом виконують широкий спектр функцій, які охоплюють різні аспекти кадрової роботи. Однією з найважливіших функцій є ведення електронної бази даних працівників. У системі зберігається інформація про особисті дані, посади, трудовий стаж, освіту, результати роботи та інші характеристики персоналу. Ще однією важливою функцією є автоматизація процесу рекрутингу. HR-системи дозволяють публікувати вакансії, обробляти резюме кандидатів, проводити відбір та оцінювання претендентів. Це значно скорочує час пошуку нових працівників та підвищує ефективність підбору персоналу.

Також інформаційні системи допомагають здійснювати облік робочого часу, відпусток та лікарняних. За допомогою таких систем можна швидко отримати необхідні звіти та статистичні дані, що спрощує процес управління персоналом. Крім того, HR-системи підтримують процеси навчання та розвитку працівників. Вони дозволяють планувати тренінги, оцінювати результати навчання та формувати індивідуальні плани професійного розвитку.

Впровадження інформаційних систем у сфері HR має багато переваг для організацій, а саме автоматизація кадрових процесів дозволяє значно скоротити витрати часу на виконання рутинних операцій. Це дає можливість HR-фахівцям зосередитися на стратегічних питаннях розвитку персоналу; використання інформаційних систем сприяє підвищенню точності та надійності даних. Електронні бази даних зменшують ризик втрати інформації

та дозволяють швидко отримувати доступ до необхідних відомостей; HR-системи забезпечують можливість аналізу великих обсягів інформації. Завдяки аналітичним інструментам керівництво організації може оцінювати ефективність роботи працівників, прогнозувати потребу у кадрах та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ще однією важливою перевагою є підвищення прозорості управління персоналом. Працівники можуть отримувати доступ до інформації про свої робочі графіки, відпустки, результати оцінювання та інші важливі дані через спеціальні корпоративні портали або мобільні додатки.

Отже, впровадження інформаційних систем у сфері HR є важливим етапом цифрової трансформації сучасних організацій. HR-інформаційні системи дозволяють автоматизувати кадрові процеси, підвищити ефективність роботи HR-підрозділів та покращити якість управлінських рішень. Використання сучасних технологій у сфері управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійного потенціалу працівників та формуванню ефективної кадрової політики. У майбутньому роль інформаційних систем у HR буде лише зростати, оскільки цифровізація бізнесу та розвиток інформаційних технологій створюють нові можливості для вдосконалення управління людськими ресурсами.

Л.О. Флегантов, к. ф.-м.н., доцент,
В.В. Горда, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ФОРМАЛІЗАЦІЯ МЕТОДИЧНИХ ВИМОГ ЯК ЕТАП ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ АВТОМАТИЗОВАНОГО СТВОРЕННЯ СИЛАБУСІВ

Процес цифровізації вищої освіти вимагає створення інструментів, що здатні контролювати їхню якість на етапі створення. Силабус освітнього компонента (ОК) є складним об’єктом проєктування, оскільки він повинен одночасно задовольняти вимоги державного стандарту, освітньо-професійної програми (ОПП) та внутрішніх методичних рекомендацій закладу вищої освіти (ЗВО) [1]. Ключовою проблємою при розробці систем

автоматизації є перетворення текстових, часто описових методичних вимог у чіткі алгоритмічні правила. Формалізація цих вимог є фундаментом для побудови архітектури інтелектуальної системи підтримки викладача.

У межах дослідження було проаналізовано нормативну базу ПДАУ [2] та загальні рекомендації НАЗЯВО, що дозволило класифікувати вимоги до силабусів за рівнем їхньої придатності до автоматизації:

– структурні вимоги (жорстка формалізація). Наявність обов'язкових розділів (пререквізити, опис дисципліни, політика курсу, критерії оцінювання). Ці вимоги легко перетворюються на JSON-схеми або XML-шаблони;

– об'ємні та кількісні вимоги. Відповідність кількості кредитів ЄКТС загальному обсягу годин, розподіл годин між лекціями, практичними та самостійною роботою. Формалізуються за допомогою математичних обмежень у коді;

– змістові (семантичні) вимоги. Відповідність програмних результатів навчання (ПРН) та компетентностей тим, що закладені в ОПП. Це потребує методів інтелектуального аналізу тексту;

– стилістичні та етичні вимоги. Дотримання принципу студентоцентрованості, зрозумілість мови, відсутність дискримінаційних норм [3]. Це найскладніша група вимог, що потребує використання LLM-моделей.

Процес проєктування системи автоматизації передбачає декомпозицію методичних рекомендацій на набір логічних правил.

Процес автоматизації розпочинається з формування цифрового еталона ОПП. Замість паперових описів створюється динамічна база даних або структурований профіль, що містить повний перелік компетентностей та ПРН для кожної спеціальності. Цей цифровий зліпок слугує фундаментом для всієї подальшої роботи, виступаючи єдиним джерелом істини, з яким система порівнює будь-які дані, що вносяться до силабусу.

Наступним рівнем інтелектуальної обробки є алгоритмізація логічних зв'язків та математична валідація. Наприклад, вимога щодо прозорості системи оцінювання перетворюється на чітку формулу: сума всіх видів поточного та підсумкового контролю повинна дорівнювати 100 балам. Система автоматично перевіряє вхідні форми, де вагові коефіцієнти кожного завдання аналізуються на відповідність цій константі, що унеможливлює технічні помилки

при розрахунку успішності студента.

Завершальним етапом стає семантичне картування та побудова матриць відповідності. Ця технологія забезпечує нерозривний зв'язок між темами конкретної дисципліни та загальними результатами навчання. Замість довільного вибору, система пропонує викладачу лише ті ПРН, які були закріплені за даною дисципліною на рівні ОПП. Таке «жорстке» обмеження вибору в інтерфейсі гарантує, що кожна тема працює на конкретний результат, не дозволяючи виходити за межі встановленого нормативного поля.

Без попередньої формалізації система автоматизації перетворюється на звичайний текстовий редактор. Формалізація дозволяє:

– впровадити автоматичну перевірку «на льоту» (real-time validation);

– забезпечити уніфікацію документів у межах всього університету, незалежно від суб'єктивного бачення окремого викладача;

– підготувати дані для подальшої обробки інтелектуальними модулями (наприклад, для порівняльного аналізу силабусів споріднених дисциплін).

У розробленому програмному рішенні формалізовані вимоги реалізовані через систему шаблонів та валідаторів мовою Python. Використання регулярних виразів та методів обробки природної мови (NLP, Natural Language Processing) дозволяє автоматично вилучати структурні елементи з PDF-файлів ОПП та зіставляти їх із методичними вимогами до силабусу. Це мінімізує «людський фактор» та гарантує, що згенерований документ буде методично коректним.

Отже, формалізація методичних вимог є етапом, що дозволяє трансформувати суб'єктивні методичні поради у об'єктивні програмні обмеження. Це не лише спрощує роботу викладача, а й створює надійний механізм внутрішнього забезпечення якості освіти, де кожен силабус є гарантовано узгодженим із загальною стратегією підготовки фахівця.

Список використаних джерел:

1. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). К.: ТОВ «ЦС», 2015. 32 с. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/ files/standards-and-guidelines_ for _qa_in_the_ehea_2015.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

2. Методичні рекомендації з розроблення освітніх програм І–ІІІ рівнів вищої освіти в Полтавському державному аграрному університеті : затв. наказом ректора ПДАУ від 24 червня 2025 р. № 222. Полтава : ПДАУ, 2025. 41 с. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/5555/metodychnirekomendaciyiop25.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

3. Методичні рекомендації щодо розроблення силабусу навчальної дисципліни в Полтавському державному аграрному університеті : схвал. Вченою радою ПДАУ, протокол № 9 від 26 червня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. 13 с. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/5555/metodychnirekomendaciyisylabus24.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

Л.О. Флегантов, к.ф.-м.н., доцент,
С.М. Макаренко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

АВТОМАТИЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНОЇ ОБРОБКИ ТА ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНІХ ДАНИХ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

В умовах інформатизації суспільства заклади вищої освіти (ЗВО) генерують величезні масиви даних про навчальний процес. Проте головним викликом є не накопичення інформації, а її ефективна інтерпретація. Автоматизація аналітичної обробки та візуалізації цих даних дозволяє перетворити розрізнені оцінки на стратегічну інформацію, необхідну для моніторингу якості освіти. Застосування сучасних програмних засобів для автоматичного аналізу успішності є критичним кроком на шляху до створення інтелектуального освітнього середовища.

Методологія аналітичної обробки даних. Процес автоматизації аналізу в розробленій системі базується на перетворенні первинних даних (оцінок за окремі види робіт) у консолідовані показники успішності. Ключовими етапами аналітичної обробки є [1]:

- агрегація даних – збір інформації з бази даних за заданими критеріями (кафедра, курс, група, період);
- обчислення статистичних показників – автоматичний розрахунок середнього балу, медіани, моди результатів навчання, а також показників абсолютної та якісної успішності;
- виявлення кореляцій – аналіз взаємозв’язку між відвідуваністю та успішністю здобувачів.

Автоматизація цих процесів усуває ймовірність помилок,

притаманних ручному обчисленню, та забезпечує єдиний стандарт оцінювання результатів для всього закладу.

Алгоритмічне забезпечення системи. В основі розробленої інформаційної панелі лежать алгоритми, що забезпечують швидку трансформацію SQL-запитів у готові для візуалізації структури даних (JSON-об'єкти). Процес обробки включає [5-7]:

- алгоритм ранжування – автоматичне формування рейтингів студентів на основі зваженого середнього балу;
- алгоритм моніторингу «груп ризику» – система автоматично ідентифікує здобувачів, чиї поточні результати нижчі за встановлений пороговий рівень, що дозволяє викладачам вчасно проводити консультативну роботу;
- динамічне порівняння – алгоритм порівнює показники поточної успішності з аналогічними показниками за минулі роки для виявлення тенденцій (позитивних чи негативних) у викладанні конкретних дисциплін.

Візуалізація як інструмент прийняття управлінських рішень. Візуалізація даних у ЗВО виконує не лише ілюстративну, а й когнітивну функцію [2, 3]. У роботі реалізовано декілька типів візуальних моделей [4]:

- інтерактивні гістограми – для порівняльного аналізу успішності між різними академічними групами. Це дозволяє керівництву факультету оцінити рівень засвоєння матеріалу в різних потоках;
- лінійні графіки динаміки – відображають зміну середнього балу групи протягом навчального семестру. Це допомагає відстежувати пікові навантаження та періоди спаду академічної активності;
- кругові діаграми розподілу – наочно демонструють відсоткове співвідношення оцінок за шкалою ECTS (A, B, C, D, E, F) у розрізі окремих дисциплін або іспитів.

Використання бібліотек візуалізації (зокрема, Chart.js або Google Charts) у поєднанні з асинхронним завантаженням даних (AJAX) дозволяє користувачеві взаємодіяти з графіками: приховувати окремі ряди даних, деталізувати інформацію при наведенні курсору та завантажувати сформовані звіти у форматі PDF або Excel [3].

Модуль автоматизованого формування звітів. Важливою складовою системи є модуль генерації звітної документації. Замість

тривалого процесу заповнення відомостей вручну, система за одним запитом користувача формує:

- зведені відомості успішності групи;
- аналітичні довідки про якісний склад навчання на кафедрі;
- індивідуальні картки успішності студента.

Це забезпечує значне зниження бюрократичного навантаження на викладацький склад та адміністрацію.

Практична значущість та висновки. Автоматизація аналітичної обробки освітніх даних трансформує підхід до управління навчальним процесом. Замість пасивного спостереження за результатами сесії, адміністрація отримує інструмент для активного моніторингу та оперативного втручання.

Результати апробації розробленої системи показали:

- скорочення часу на підготовку аналітичної звітності на 70-80%;
- підвищення точності та прозорості оцінювання;
- покращення можливостей для стратегічного планування навчального процесу на основі об'єктивних цифрових показників.

Подальший розвиток системи вбачається у впровадженні елементів предиктивної аналітики (прогнозування успішності) на основі алгоритмів машинного навчання.

Ключові слова: освітні дані, ЗВО, алгоритмічне забезпечення, моніторинг якості освіти, інформаційна панель, візуалізація даних, автоматизація аналітичної обробки.

Список використаних джерел:

1. Хантер Д. Аналіз даних: практичний підхід. Київ: Видавництво «Наукова думка», 2020. 320 с.

2. Тютюнник А. В. Використання технологій візуалізації даних в освіті та науці. Інформаційні технології 2021: збірник тез конференції. 2021. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/38449/ (дата звернення: 16.04.2026).

3. Варченко-Троценко Л. О., Тютюнник А. В. Використання візуалізації даних в системі електронного навчання. Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету, 2022. URL: https://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/openedu/article/view/2414-0325.2022.122 (дата звернення: 16.04.2026).

4. Мердух С. Л. Інфографіка та візуалізація даних. Практикум / С. Л. Мердух. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. URL: https://duikt.edu.ua/en/lib/68/category/1175/view/319 (дата звернення: 16.04.2026).

5. Флегантов Л., Флегантова А., Поночовна О., Дугар Т. Структурований підхід до візуального аналізу даних у задачах обробки інформації з використанням Python. Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах, 2025. 82(2). С. 398–405. DOI: https://doi.org/10.31891/2219-9365-2025-82-57 (дата звернення: 16.04.2026).

6. Колєснікова О. Використання бібліотек Python для аналізу великих обсягів даних: практичний досвід. *Матер. XXII щорічного міждисциплінарного семінару «Студентські роботи за науковою тематикою кафедри інформаційних систем та технологій ННІ ЕУП та ІТ ПДАУ»*, 16 квітня 2025 року, м. Полтава. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 24-25.

7. Щербина І. Обґрунтування вибору методів візуалізації даних за допомогою Python. *Матер. XXII щорічного міждисциплінарного семінару «Студентські роботи за науковою тематикою кафедри інформаційних систем та технологій ННІ ЕУП та ІТ ПДАУ»*, 16 квітня 2025 року, м. Полтава. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 58-61.

Л.О. Флегантов, к.ф.-м.н., доцент,
О.Л. Туманевич, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ КОМПЛЕКТУЮЧИХ ЗА ДОПОМОГОЮ UML-ДІАГРАМ

Ефективність розробки будь-якої системи підтримки прийняття рішень (СППР) залежить від якості попереднього аналізу та формалізації бізнес-процесів. Для складних логістичних задач, де взаємодіють різні групи даних (постачальники, критерії, оцінки), критично важливо мати чітку модель взаємодії. Використання уніфікованої мови моделювання (UML) дозволяє створити детальний проєкт системи, який слугує містком між бізнес-вимогами логістичного відділу та програмною реалізацією [1].

Метою дослідження є візуалізація та опис структурних і поведінкових аспектів процесу вибору постачальників комплектуючих за допомогою діаграм прецедентів, класів та послідовностей.

Аналіз предметної області та діаграма прецедентів (Use Case Diagram). Першим етапом моделювання є визначення меж системи та ролей користувачів. У контексті СППР ключовою дійовою особою (актором) є Менеджер із закупівель. Основні функції, які має виконувати система, відображені на діаграмі прецедентів [2]:

- введення даних про постачальників: додавання нових контрагентів до бази;
- налаштування критеріїв: визначення вагових коефіцієнтів для ціни, якості та термінів;

- введення оцінок: наповнення системи конкретними показниками за результатами тендерів або попередньої співпраці;
- розрахунок рейтингу: запуск алгоритму багатокритеріального аналізу;
- перегляд результатів: отримання ранжованого списку для прийняття фінального рішення.

Структурне моделювання: діаграма класів (Class Diagram). Для відображення архітектури даних та зв'язків між об'єктами системи розроблено діаграму класів. Вона визначає статичну структуру програмного коду та схему бази даних [3]:
- клас Supplier – містить атрибути назви, адреси та контактів;
- клас Criterion – описує параметри оцінювання та їх типи;
- клас Weight – зберігає значущість кожного критерію у системі;
- клас Evaluation – є сполучним класом, що фіксує конкретну оцінку певного постачальника за певним критерієм;
- клас RankingEngine – відповідає за обчислювальну логіку (метод зваженої суми) та формування вихідного масиву даних.

Динамічне моделювання: діаграма послідовностей (Sequence Diagram). Діаграма послідовностей дозволяє відстежити часову логіку взаємодії об'єктів під час виконання конкретного завдання [4]. У роботі детально розглянуто процес «Розрахунку рейтингу»:
- користувач (Manager) ініціює запит через вебінтерфейс;
- контролер (Controller) звертається до бази даних (Database) для отримання списку постачальників та їхніх оцінок;
- отримані дані передаються до об'єкта RankingEngine, який проводить нормалізацію та зважування;
- обчислений результат повертається до контролера і відображається користувачеві у вигляді структурованої таблиці.

Діаграма станів та діяльності (Activity Diagram). Для опису внутрішньої логіки алгоритму прийняття рішень використано діаграму діяльності. Вона візуалізує потік робіт від моменту перевірки повноти введених даних до формування фінального звіту [5]. Важливим аспектом є наявність розгалужень: наприклад, якщо сума вагових коефіцієнтів не дорівнює одиниці, система має повернути помилку та запропонувати користувачеві корекцію даних.

Практичне значення моделювання. Використання UML-моделей при розробці СППР для вибору постачальників дозволило:

- уникнути логічних помилок на етапі проектування бази даних;

- чітко визначити інтерфейси взаємодії між модулями Flask-додатка;

- забезпечити масштабованість системи (можливість додавання нових методів оцінювання без зміни основної структури).

Висновки. Моделювання бізнес-процесів за допомогою UML є невід'ємним етапом створення якісного програмного продукту в галузі логістики. Розроблені діаграми дозволили трансформувати складну задачу багатокритеріального вибору постачальників у чітку послідовність програмних операцій, що забезпечило успішну реалізацію прототипу системи та високу точність обробки даних.

Ключові слова: UML-моделювання, діаграма прецедентів, діаграма класів, СППР, бізнес-процеси, логістика, проектування систем.

Список використаних джерел:

1. Hafiz Wasim Akram Fhea Cmilt Cmbe. Digital Transformation in Logistics and Supply Chain Management Practices. Ecological and Human Dimensions of AI-Based Supply Chain, 2025. DOI: 10.4018/979-8-3693-7478-8.ch002 URL: https://www.igi-global.com/gateway/chapter/371059 (дата звернення: 16.04.2026).

2. Koc H., Erdoğan A. M., Barjakly Y., Peker S. UML Diagrams in Software Engineering Research: A Systematic Literature Review. Proceedings 74(1):13, 2021. DOI: 10.3390/proceedings2021074013 URL: https://www.mdpi.com/2504-3900/74/1/13 (дата звернення: 16.04.2026).

3. Booch G., Rumbaugh J., Jacobson I. The Unified Modeling Language User Guide. Addison Wesley, 1998. 512 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/234785986_Unified_Modeling_Language_User_Guide_The_2nd_Edition_Addison-Wesley_Object_Technology_Series (дата звернення: 16.04.2026).

4. Wazlawick R. S. Object-Oriented Analysis and Design for Information Systems: Modeling with UML, OCL, and IFML. Morgan Kaufman, 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/ 273455593_Object-Oriented_Analysis_and_Design_for_Information _Systems_Modeling_with_UML_OCL_and_IFML (дата звернення: 16.04.2026).

5. Venugopalan J., Sarath V.S., Pillai R.J., Krishnan S. A., Anbuudayasankar S.P. Analysis of Decision Models in Supply Chain Management. Procedia Engineering, Volume 97, 2014. Pages 2259-2268. ISSN 1877-7058. DOI: https://doi.org/10.1016/j.proeng. 2014.12.470. URL: https://www.sciencedirect.com/ science/article/ pii/S1877705814035401 (дата звернення: 16.04.2026).

Д.О. Рзаєв, старший викладач
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ: ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Умови глобалізації та цифрової трансформації економіки суттєво змінюють принципи функціонування торговельних підприємств. Сучасне середовище характеризується постійним зростанням обсягів інформації, високою мінливістю попиту та необхідністю оперативного реагування на зміни ринку. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження інтелектуальних інформаційних технологій, які стають ядром цифрового менеджменту.

Для узагальненої оцінки ефективності управління використовується інтегральний показник, що враховує різні аспекти діяльності підприємства та описується, як сумарний внесок окремих характеристик:

$$E = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot k_i,$$

де E – інтегральна ефективність управління, k_i – часткові показники ефективності (економічні, організаційні, інформаційні тощо), w_i – вагові коефіцієнти, що відображають значущість кожного показника, n – кількість показників. Такий підхід дозволяє отримати єдиний узагальнений індикатор, що враховує різні аспекти діяльності підприємства. Однак ефективність цифрового управління є динамічною величиною, яка змінюється у часі під впливом технологічних інвестицій та витрат:

$$E(t) = E_0 + \int_0^t \big(\alpha \cdot I(\tau) - \beta \cdot C(\tau)\big) d\tau,$$

де E(t) – ефективність у момент часу t, E_0 – початковий рівень ефективності, $I(\tau)$ – інтенсивність використання цифрових технологій, $C(\tau)$ – витрати на їх впровадження та підтримку, α, β – коефіцієнти, що відображають вплив позитивних та негативних факторів. Модель відображає накопичувальний ефект цифровізації:

позитивний вплив технологій зростає з часом, але одночасно враховуються витрати на їх підтримку.

Узгодженість інформаційних потоків між підсистемами підприємства є важливим аспектом, оскільки впливає на точність управлінських рішень, швидкість реагування системи та зниження ризику виникнення інформаційних помилок. Для її оцінювання використовується показник інформаційної розбіжності:

$$S = \frac{1}{n(n-1)} \sum_{i \neq j} \frac{d_{ij}}{d_{ij}^{max}},$$

де S – рівень інформаційної неузгодженості, d_{ij} – фактичне відхилення даних між підсистемами i та j, d_{ij}^{max} – максимально допустиме відхилення, n – кількість підсистем. Менше значення S означає вищу узгодженість даних і кращу якість управлінських рішень.

У процесі цифрової трансформації необхідно також враховувати ризики, пов'язані з впровадженням технологій. Узагальнений рівень ризику визначається як:

$$R(t) = \sum_{j=1}^{m} p_j(t) l_j \left(1 - a_j\right),$$

де R(t) – інтегральний ризик, $p_j(t)$ – ймовірність реалізації j-го ризику, l_j – потенційні втрати, a_j – рівень адаптивності системи до відповідного ризику, m – кількість ризиків. Таким чином, ризик зменшується не лише за рахунок зниження ймовірностей загроз, а й завдяки підвищенню адаптивності підприємства.

Швидкість прийняття управлінських рішень є показником цифрового менеджменту і визначається сумарним часом основних етапів обробки інформації:

$$V = \frac{1}{T_p + T_a + T_d},$$

де V – швидкість прийняття рішень, T_p – час обробки даних; T_a – час аналітичної обробки, T_d – час ухвалення рішення. Зменшення цих компонентів безпосередньо підвищує адаптивність підприємства до змін ринку.

Узагальнюючи вплив цифровізації на результати діяльності, можна використати модель, що поєднує рівень цифрового розвитку та ризики:

$$P(t) = P_{max} \cdot \frac{1}{1 + e^{-\gamma(D(t)-D_0)}} \cdot \big(1 - R(t)\big),$$

де *P(t)* – результативність підприємства, P_{max} – максимально можливий рівень ефективності, *D(t)* – рівень цифровізації; D_0 – порогове значення цифрового розвитку, γ – коефіцієнт чутливості, R(t) – рівень ризику. Ефективність підприємства визначається балансом між цифровим розвитком і ризиками його впровадження.

Отже, запропонований підхід дозволяє комплексно оцінювати цифровий менеджмент на основі формалізованих показників ефективності, динаміки розвитку, узгодженості даних, ризиків та швидкості прийняття рішень. Це створює методичну основу для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств у цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Savchuk, K.; Rzaieva, S. L.; Savchenko, T.; Rzaiev, D. O. Data Protection Strategies and Technologies for Ensuring National Financial Security // Innovative and Intelligent Digital Technologies; Towards an Increased Efficiency. – Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. – С. 431–440. – DOI: 10.1007/978-3-031-70399-7_32.

2. Олексів Т. Інтегровані моделі оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації // Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-149.

3. Лігоненко Л. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності // Економічний простір. 2024. № 199. С. 220–227. DOI: 10.30838/EP.199.220-227.

В. Воронянський, викладач циклової комісії,
М. Заболотний, здобувач фахової освіти
Полтавський фаховий коледж нафти і газу
Національного університету «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АВТОМАТИЗАЦІЇ ТЕХНІЧНОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ТА УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ

У сучасному високотехнологічному світі, де швидкість розробки та впровадження програмних продуктів визначає конкурентоспроможність бізнесу, питання ефективного управління технічною документацією набуває критичного значення. Традиційні методи створення, ведення та контролю технічних документів часто стають «вузьким місцем» через значні витрати часу на ручну

обробку, високу ймовірність людських помилок та складність дотримання суворих міжнародних стандартів. Для студента-програміста та майбутнього фахівця з інженерії програмного забезпечення розуміння ролі штучного інтелекту (ШІ) у цих процесах є обов'язковим, оскільки автоматизація документообігу та управління якістю за допомогою інтелектуальних систем дозволяє не лише скоротити операційні витрати, а й забезпечити високу точність і надійність інженерних рішень [1]. Актуальність дослідження підсилюється тим, що в умовах глобалізації цифровізація стандартів якості стає ключовим інструментом інтеграції вітчизняних підприємств у світовий економічний простір.

Основна роль штучного інтелекту в автоматизації технічного документообігу полягає у впровадженні методів обробки природної мови (NLP) та машинного зору. Ці технології дозволяють автоматично класифікувати документи, вилучати ключові метадані та перевіряти відповідність текстів технічним регламентам. Наприклад, системи на базі великих мовних моделей (LLMs) здатні генерувати технічні специфікації, посібники користувача та звіти про випробування безпосередньо на основі програмного коду або логів розробки. Це забезпечує синхронізацію між актуальним станом продукту та його описом, що є однією з найбільших проблем у традиційному менеджменті проектів. Окрім генерації, ШІ ефективно виконує роль інтелектуального фільтра, який розпізнає неточності або суперечності між різними частинами документації ще на етапі її створення. Важливою складовою є також автоматизація перевірки на відповідність стандартам, таким як ISO, що значно спрощує підготовку до сертифікації та внутрішнього аудиту [2].

Управління якістю (Quality Management) за допомогою ШІ виходить за межі простого виявлення дефектів. Використання предиктивної аналітики дозволяє прогнозувати потенційні ризики та збої в системі ще до їх виникнення. Інтелектуальні алгоритми аналізують історію технічних правок, результати тестування та відгуки користувачів, формуючи динамічну картину якості продукту. Це дозволяє керівникам проектів приймати обґрунтовані рішення щодо пріоритетності завдань та розподілу ресурсів. Порівняння традиційного та інтелектуального підходів до документообігу та контролю якості наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів управління технічним документообігом

Показник	Традиційний метод	Метод із застосуванням ШІ
Швидкість опрацювання	Низька (залежить від персоналу)	Висока (миттєва обробка)
Точність даних	Середня (ризик людського фактору)	Висока (алгоритмічна перевірка)
Контроль стандартів	Ручна перевірка за чек-листами	Автоматичний семантичний аналіз
Вартість підтримки	Висока (потребує штату модераторів)	Низька (після налаштування системи)

Застосування інтелектуальних систем також докорінно змінює процес Quality Assurance (QA). Автоматизоване тестування, кероване штучним інтелектом, здатне самостійно створювати тестові сценарії для технічної документації, перевіряючи логічну цілісність інструкцій. Це особливо важливо в інженерії програмного забезпечення, де помилка в документації може призвести до неправильної експлуатації складних систем.

Окрім технічних переваг, впровадження ШІ в документообіг має значний управлінський ефект. Цифровий менеджмент отримує інструменти для реального моніторингу прогресу розробки через аналіз артефактів проекту. Кожен створений документ стає джерелом даних для оцінки ефективності команди. В умовах глобальної конкуренції здатність швидко адаптувати документацію до різних мовних та нормативних вимог за допомогою автоматизованих систем перекладу та локалізації з урахуванням технічного контексту є вагомим чинником успіху. Проте, важливо враховувати й виклики, такі як безпека інтелектуальної власності та конфіденційність даних при використанні хмарних сервісів ШІ. Тому розвиток локальних моделей штучного інтелекту, що працюють у закритих корпоративних мережах, стає актуальним напрямом для інженерів програмного забезпечення.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що штучний інтелект є не просто допоміжним інструментом, а фундаментальною основою нового етапу розвитку цифрового менеджменту. Автоматизація технічного документообігу та інтелектуалізація управління якістю дозволяють мінімізувати ризики, підвищити прозорість процесів та забезпечити відповідність продукції глобальним стандартам. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на

створення гібридних систем, де досвід експерта поєднується з обчислювальною потужністю та швидкістю алгоритмів ШІ.

Список використаних джерел:

1. Цифрова трансформація та розвиток IT-сектору України. URL: https://itukraine.org.ua/tsifrova-transformatsiya-ta-rozvitok-it-sektoru-ukrayini-robocha-zustrich-z-komandoyu-svitovogo-banku/

2. Adamantiadou D. S., Tsironis L. Leveraging Artificial Intelligence in Project Management: A Systematic Review of Applications, Challenges, and Future Directions. *Computers*. 2025. Vol. 14, no. 2. P. 66. URL: https://doi.org/10.3390/computers14020066

В. Воронянський, викладач циклової комісії
А. Москаленко, здобувачка фахової освіти
Полтавський фаховий коледж нафти і газу
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ ВІДДАЛЕНИХ КОМАНД ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ПЛАТФОРМ

У сучасному світі швидка цифровізація бізнес-процесів та трансформація підходів до організації праці стали фундаментальними чинниками розвитку економіки. Перехід до віддаленого та гібридного форматів роботи, який значно прискорився в останні роки, поставив перед менеджментом нові виклики, пов’язані з координацією команд, контролем якості виконання завдань та підтримкою високого рівня корпоративної культури на відстані. Актуальність теми зумовлена тим, що традиційні методи управління часто виявляються малоефективними в умовах децентралізації, що вимагає впровадження інтелектуальних інформаційних технологій. Для спеціаліста у галузі інженерії програмного забезпечення розуміння архітектури та принципів роботи таких платформ є критично важливим, оскільки саме програмні рішення стають основою сучасного цифрового менеджменту [1].

Інтелектуальні платформи управління проектами (Intelligent Project Management Platforms) відрізняються від класичних систем (таких як Jira чи Asana) здатністю аналізувати великі масиви даних (Big Data) та надавати рекомендації на основі машинного навчання. Основна перевага інтеграції інтелектуальних компонентів полягає в можливості предиктивного аналізу. Наприклад, алгоритми можуть

прогнозувати затримки у виконанні завдань, аналізуючи швидкість написання коду розробниками, історію виконання аналогічних модулів та поточне завантаження кожного члена команди. Це дозволяє менеджеру діяти превентивно, перерозподіляючи ресурси ще до виникнення критичних проблем. Впровадження таких систем вимагає глибокої інтеграції з середовищами розробки (IDE) та системами контролю версій (GitHub, GitLab), що забезпечує автоматичний збір метрик продуктивності без потреби у ручному звітуванні.

Важливим аспектом оптимізації є використання технологій обробки природної мови (NLP) для моніторингу комунікаційних каналів. Інтелектуальні боти, інтегровані в Slack або Discord, здатні автоматично створювати протоколи зустрічей (summarization), виділяти ключові домовленості та навіть аналізувати емоційний стан команди (sentiment analysis). Це допомагає вчасно виявляти ознаки професійного вигорання у віддалених працівників, що в умовах фізичної відсутності в офісі є надзвичайно складним завданням для керівника. Для порівняння функціональних можливостей різних підходів до управління доцільно розглянути дані, наведені у таблиці 1.

Архітектура сучасної інтелектуальної платформи для віддаленої роботи базується на мікросервісному підході, що дозволяє гнучко масштабувати систему відповідно до потреб бізнесу [2]. Інтеграція таких систем у робочий процес студента-інженера чи майбутнього розробника дозволяє підвищити особисту ефективність та адаптуватися до вимог глобального ринку IT-послуг.

Таблиця 1

Порівняння характеристик традиційних та інтелектуальних систем менеджменту

Характеристика	Традиційні платформи (SaaS)	Інтелектуальні платформи (AI-driven)
Аналіз ризиків	Ручний, на основі звітів	Автоматичний, предиктивний
Моніторинг завантаження	Статичні діаграми Ганта	Динамічна оптимізація в реальному часі
Обробка комунікацій	Архівація повідомлень	Аналіз змісту, виділення action-points
Оцінка якості коду	Ручне тестування (Code Review)	Автоматична перевірка AI-асистентами

Важливим елементом оптимізації віддаленої роботи є також автоматизація рутинних операцій за допомогою RPA (Robotic Process Automation). У поєднанні з інтелектуальними платформами, роботів можна використовувати для автоматичного оновлення статусів у документації, генерації технічних звітів на основі виконаних commit-ів у репозиторій та синхронізації календарів між різними часовими поясами. Це вивільняє час інженерів для творчої та інтелектуальної діяльності, що безпосередньо впливає на якість кінцевого програмного продукту. Проте, впровадження таких технологій ставить перед менеджментом питання інформаційної безпеки та етики використання даних працівників [3]. Використання протоколів нульової довіри та шифрування стає невід'ємною частиною цифрового менеджменту в умовах глобалізації.

Підбиваючи підсумки, можна стверджувати, що оптимізація роботи віддалених команд через інтеграцію інтелектуальних платформ є не просто трендом, а стратегічною необхідністю. Використання машинного навчання для аналізу ризиків, NLP для координації та RPA для рутинних завдань дозволяє значно підвищити KPI команд, забезпечуючи високу конкурентоспроможність бізнесу в умовах глобалізаційних викликів. Майбутнє цифрового менеджменту лежить у синергії людського інтелекту та алгоритмічних рішень, що здатні нівелювати бар'єри відстані та часу.

Список використаних джерел:

1. Ігнатко М. IT-індустрія України як основа цифрової трансформації та економічного зростання. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 11. С. 103–113. URL: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-103-113

2. Artificial Intelligence in Project Management: Systematic Literature Review / R. L. D. Costa et al. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*. 2022. Vol. 13, no. 2. P. 1. URL: https://doi.org/10.1504/ijtip.2022.10050400

3. ДСТУ ISO/IEC 27001:2023 (ISO/IEC 27001:2022, IDT) Інформаційна безпека, кібербезпека та захист конфіденційності. Системи керування інформаційною безпекою. Вимоги. Київ: УкрНДНЦ, 2023. 45 с. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=104398

І.Л. Бех, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Заклад вищої освіти «Міжнародний університет фінансів»

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ

У 2025 році цифровізація управління в міжнародних бізнес-структурах змістилася з площини інструментальних ІТ-проєктів у площину системного фактора конкурентоспроможності та стійкості. Для міжнародних бізнес-структур цифрові технології дедалі меншою мірою є допоміжною інфраструктурою і дедалі більшою мірою виступають механізмом формування та масштабування управлінських здатностей у середовищі світової нестабільності, де посилюються геополітичні ризики, зростає регуляторна неоднорідність і прискорюються технологічні цикли. У межах такого контексту цифровізація впливає не лише на витрати та продуктивність, а на керованість мережевих структур, конфігурацію глобальних ланцюгів створення вартості й здатність координувати розподілені активи та компетенції. Цю логіку чітко відображає розвиток підходів, що поєднують міжнародний бізнес із теорією динамічних здатностей, де цифровізація розглядається як чинник, що одночасно розширює можливості фірми й породжує нові системні вразливості у цифрових ланцюгах постачання [1, 2].

Один з вузлів проблематики пов’язаний із швидкістю координації та якістю управлінських рішень у глобально розподілених структурах. Міжнародні бізнес-структури дедалі частіше функціонують як сукупність взаємопов’язаних центрів створення вартості, де синхронізація операцій, знань і ресурсів відбувається через цифрові канали. Поширення глобальної віртуальної праці та гібридних форматів управління, яке закріпилося після пандемійних зрушень, підвищило значущість цифрових платформ комунікації, аналітики та управління процесами як умов збереження продуктивності і контролю в багатокультурних командах та різних часових поясах [3, 4]. У цьому ж руслі цифровізація змінює механізми трансферу знань у міжнародних бізнес-структурах: цифрові канали пришвидшують поширення експертизи, але водночас загострюють питання контекстуалізації знань, довіри та інституційних бар’єрів [5].

Другий вузол проблематики визначається як трансформація

даних у стратегічний ресурс управління. У міжнародних бізнес-структурах дані виконують функцію сполучної тканини між підрозділами, ринками й ланками ланцюга створення вартості: вони підвищують точність планування, дають змогу переходити до управління на основі показників у реальному часі та підтримують алгоритмічні рішення в логістиці, маркетингу, ризик-менеджменті й HR. Водночас зростає організаційна складність узгодження архітектури даних і цифрових перетворень між країнами, бізнес-одиницями та виробничими майданчиками. Дослідження координації цифрової трансформації в міжнародних виробничих структурах показують, що сама наявність технологій не гарантує керованості; критичною стає адаптація організаційних механізмів координації, формалізації та розподілу відповідальності між глобальними й локальними рівнями [6].

Наступний вузол проблематики пов'язаний із кіберризиками як системним супутником цифрової інтеграції. Розширення цифрового периметра міжнародних компаній через хмарні сервіси, віддалений доступ, підключені виробничі системи та інтегровані логістичні платформи підвищує площу атаки і збільшує ймовірність каскадних збоїв у глобальних ланцюгах постачання. Оглядові роботи з кібербезпеки в логістиці та управлінні ланцюгами постачання фіксують, що цифровізація підсилює взаємозалежність учасників мережі, а отже, переносить кіберризик із рівня окремої фірми на рівень мережевої ефективності та безперервності операцій [7]. Систематизований аналіз зв'язку цифрової трансформації та кіберстійкості підкреслює, що ефекти продуктивності від цифровізації мають оцінюватися разом із витратами на захист цифрових активів, управління інцидентами та забезпечення безперервності бізнесу, оскільки кіберзагрози стають структурним обмеженням управлінських інновацій [8].

Нарешті, останній вузол проблематики формується під впливом фрагментації регуляторних режимів у сфері даних і цифрової торгівлі. Міжнародні бізнес-структури змушені одночасно дотримуватися різних правил щодо приватності, локалізації даних, трансграничних потоків і доступу держав до інформації, що ускладнює уніфікацію цифрових платформ управління та породжує трансакційні витрати комплаєнсу. Аналіз еволюції політик трансграничного руху даних і глобального врядування даними демонструє, що регуляторний ландшафт залишається

фрагментованим і дедалі більше залежить від геоекономічних та геополітичних пріоритетів, через що для компаній зростають ризики правової невизначеності та технологічного розшарування ринків [9]. Відповідно, цифровізація управління включає не лише оптимізацію процесів, а й здатність будувати гнучкі моделі цифрового комплаєнсу та архітектури даних, які витримують розбіжності між юрисдикціями.

П'ятий блок проблематики стосується дефіциту цифрових компетенцій, який перетворюється на обмежувач масштабування цифрових рішень у міжнародних компаніях. Зростання інвестицій у аналітику, кіберзахист, хмарні сервіси та автоматизацію підвищує попит на ІКТ-спеціалістів і на управлінські ролі, здатні поєднувати цифрові інструменти з бізнес-логікою. Оцінки цифрових навичок та інфраструктури в ЄС підкреслюють нерівномірність цифрових компетенцій і пов'язані з цим ризики уповільнення трансформації, що для міжнародних бізнес-структур означає різну швидкість цифрового розвитку в країнах присутності та неоднакові можливості впровадження єдиних стандартів управління [10]. На рівні міжнародної політики ринку праці проблема підтверджується й у підходах до подолання дефіциту технічних талантів, де акцент робиться на зміщенні до навичкоорієнтованого найму та мікрокваліфікацій як відповіді на структурний розрив між попитом і пропозицією в технологічних професіях.

Для узагальнення впливів цифровізації управління в міжнародних бізнес-структурах доцільно розмежувати її наслідки за критеріями управлінської результативності та стійкості (рис. 1).

У підсумку, актуальність цифровізації управління в міжнародних бізнес-структурах визначається не стільки самим поширенням технологій, скільки зміною економічної природи координації та контролю в глобальних мережах. Швидкість управлінських циклів, перетворення даних на фактор виробничої функції управління, кіберризики як системні витрати цифрової інтеграції, регуляторна фрагментація цифрового простору і дефіцит компетенцій формують єдине поле викликів, у якому цифровізація стає умовою збереження керованості, відтворюваності бізнес-моделей і стійкості міжнародних компаній до зовнішніх шоків. До переваг віднесено ефекти, що підвищують ефективність і керованість глобальних мереж, а також зміцнюють адаптивність через алгоритмічну підтримку рішень і гнучкі моделі комплаєнсу.

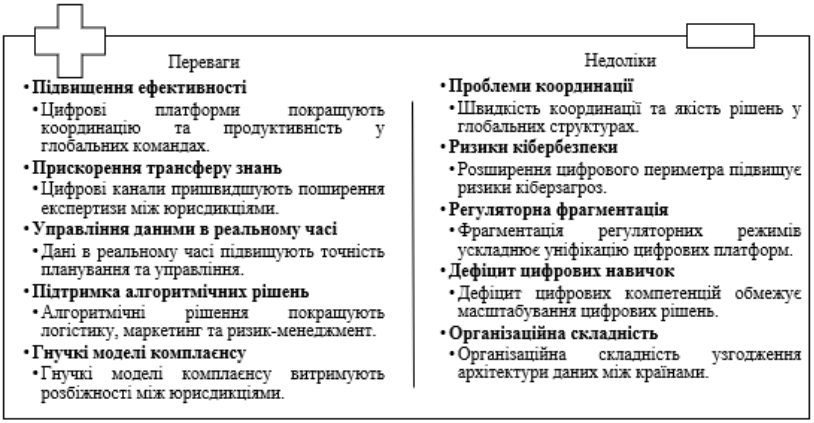

Рис. 1. Переваги та недоліки цифровізації управління в міжнародних бізнес-структурах

До недоліків включено системні обмеження та витрати цифрової інтеграції, які знижують стійкість або підвищують транзакційні та ризикові навантаження.

Список використаних джерел:

1. Teece D. J. The multinational enterprise, capabilities, and digitalization: governance and growth with world disorder. *Journal of International Business Studies*. 2025. URL: https://doi.org/10.1057/s41267-024-00767-7

2. Teece D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*. 2014. Vol. 45, no. 1. P. 8–37. URL: https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54

3. Global virtual work: a review, integrative framework, and future research opportunities / F. J. Froese et al. *Journal of International Business Studies*. 2025. URL: https://doi.org/10.1057/s41267-025-00775-1

4. Kiely G., Butler T., Finnegan P. Global virtual teams coordination mechanisms: building theory from research in software development. *Behaviour & Information Technology*. 2021. P. 1–21. URL: https://doi.org/10.1080/0144929x.2021.1909141.

5. Bucher J., Bader B., Deller J. Cross-Border Knowledge Transfer in the Digital Age: The Final Curtain Call for Long-Term International Assignments?. *Journal of Management Studies*. 2023. URL: https://doi.org/10.1111/joms.12971

6. Coordination of Digital Transformation in International Manufacturing Networks–Challenges and Coping Mechanisms from an Organizational Perspective / V. Badasjane et al. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 4. P. 2204. URL: https://doi.org/10.3390/su14042204

7. Cheung K.-F., Bell M. G. H., Bhattacharjya J. Cybersecurity in logistics and supply chain management: An overview and future research directions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2021. Vol. 146. P. 102217. URL: https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102217

8. Digital Transformation and Cybersecurity Challenges for Businesses Resilience: Issues and Recommendations / S. Saeed et al. *Sensors*. 2023. Vol. 23, no. 15.

P. 6666. URL: https://doi.org/10.3390/s23156666
9. Zhang S., Gao H. Bridging the Great Wall: China's Evolving Cross-Border Data Flow Policies and Implications for Global Data Governance. *Computer Law & Security Review*. 2025. Vol. 59. P. 106208. URL: https://doi.org/10.1016/j.clsr.2025.106208
10. Obelovska K, Abziatov A, Doroshenko A, Dronyuk I, Liskevych O, Liskevych R. Analysis of Digital Skills and Infrastructure in EU Countries Based on DESI 2024 Data. *Future Internet*. 2025; 17(6):228. https://doi.org/10.3390/fi17060228 https://www.mdpi.com/1999-5903/17/6/228

М. Гасімзаде, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
*Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ОРГАНІЗАЦІЮ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах розвитку економіки цифрове середовище стає визначальним фактором трансформації діяльності підприємств, змінюючи не лише інструменти ведення бізнесу, а й базові принципи його організації. Поширення цифрових технологій, зростання ролі даних та інтенсифікація інформаційних потоків формують нову архітектуру економічних відносин, у межах якої підприємства функціонують як елементи складних цифрових екосистем. У цьому контексті дослідження сутності цифрового середовища та його впливу на формування організаційної моделі бізнесу набуває особливої актуальності.

Ключовою особливістю цифрового середовища є його здатність трансформувати традиційні механізми взаємодії між економічними суб'єктами. У межах цього середовища відбувається перехід від лінійних моделей створення цінності до мережевих і платформних, що ґрунтуються на взаємодії великої кількості учасників. Це зумовлює зміну ролі підприємства, яке перестає бути ізольованою економічною одиницею та перетворюється на активного учасника цифрових екосистем, що функціонують на основі обміну даними, знаннями та ресурсами.

Важливою характеристикою цифрового середовища є високий рівень динамічності та невизначеності, що зумовлює необхідність постійної адаптації підприємств до змін. У таких умовах швидкість

ухвалення рішень, гнучкість організаційних структур та здатність до оперативного реагування на зміни стають критичними факторами конкурентоспроможності. Це, у свою чергу, визначає нові вимоги до формування організаційної моделі бізнесу, яка повинна бути орієнтована на забезпечення швидкого обміну інформацією, інтеграцію процесів та ефективну координацію діяльності.

Окрему роль у цифровому середовищі відіграють дані, які перетворюються на стратегічний ресурс підприємства. У наукових дослідженнях підкреслюється, що саме здатність до збору, обробки та аналізу великих масивів даних (Big Data) визначає ефективність управлінських рішень і відкриває нові можливості для формування конкурентних переваг. У цьому контексті цифрове середовище забезпечує підприємствам доступ до нових інструментів аналітики, прогнозування та оптимізації бізнес-процесів.

Суттєвий вплив цифрового середовища проявляється також у трансформації каналів взаємодії зі споживачами. Завдяки розвитку цифрових платформ, соціальних мереж та електронної комерції підприємства отримують можливість безпосередньої комунікації з клієнтами, що дозволяє краще розуміти їхні потреби та оперативно реагувати на зміни попиту. Це сприяє формуванню клієнтоорієнтованих бізнес-моделей і зумовлює необхідність адаптації організаційної структури до нових форматів взаємодії.

Разом з тим, цифрове середовище впливає на трансформацію внутрішніх процесів підприємства, зокрема шляхом автоматизації операційної діяльності, впровадження цифрових систем управління та використання штучного інтелекту. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити витрати та оптимізувати бізнес-процеси. Водночас такі зміни потребують відповідної перебудови організаційної моделі бізнесу, яка має забезпечувати інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства.

Таким чином, цифрове середовище виступає ключовим чинником трансформації організаційної моделі бізнесу, визначаючи нові вимоги до її структури, функціонування та розвитку. Воно формує умови для переходу від традиційних ієрархічних моделей до гнучких, мережевих та цифрово інтегрованих організаційних систем, здатних ефективно функціонувати в умовах динамічного й невизначеного середовища.

У межах технологічного підходу цифрове середовище

розглядається як сукупність інформаційно-комунікаційних технологій, цифрової інфраструктури, програмного забезпечення та технічних засобів, що забезпечують процеси збору, обробки, зберігання й передачі даних. Прихильники цього підходу акцентують увагу на технічних аспектах цифровізації, підкреслюючи роль таких технологій, як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення та Інтернет речей, у формуванні нового середовища функціонування підприємств. Водночас обмеженість цього підходу полягає в його зосередженості переважно на інструментальному рівні, без урахування організаційних і економічних аспектів.

Системний підхід передбачає більш комплексне трактування цифрового середовища як інтегрованої сукупності взаємопов'язаних елементів, що охоплюють технологічні, інформаційні, організаційні та соціально-економічні компоненти. У цьому контексті цифрове середовище розглядається як відкрита динамічна система, у межах якої відбувається взаємодія різних суб'єктів економіки, формуються нові форми кооперації та реалізуються цифрові бізнес-процеси. Такий підхід дозволяє врахувати багаторівневий характер цифровізації та її вплив на всі аспекти діяльності підприємства.

Економічний підхід акцентує увагу на ролі цифрового середовища як простору здійснення господарської діяльності, у межах якого формуються нові моделі створення, розподілу та привласнення цінності. Представники цього підходу розглядають цифрове середовище як основу розвитку цифрової економіки, підкреслюючи його вплив на трансформацію ринкових механізмів, зміну структури витрат, появу нових джерел доходу та формування конкурентних переваг. У цьому контексті цифрове середовище виступає не лише як технологічна платформа, а й як економічна категорія, що визначає нові умови функціонування підприємств.

Узагальнення зазначених підходів дає підстави сформулювати авторське трактування цифрового середовища як інтегрованої динамічної системи, що поєднує цифрові технології, інформаційні ресурси, інституційні умови та суб'єкти економічної взаємодії, забезпечуючи формування, обмін та використання даних з метою створення цінності, організації бізнес-процесів і досягнення економічних результатів у цифровій економіці. На відміну від існуючих підходів, запропоноване визначення акцентує увагу на поєднанні технологічних, організаційних та ціннісних вимірів

цифрового середовища, а також на його ролі як інтеграційної платформи для функціонування підприємств.

До базових характеристик цифрового середовища належать його динамічність і турбулентність, що проявляються у високій швидкості змін технологій, бізнес-процесів і ринкових умов. Це зумовлює необхідність постійної адаптації підприємств і підвищує значущість гнучкості організаційних структур. Водночас цифрове середовище характеризується мережевістю та платформністю, що забезпечує інтеграцію суб'єктів економіки у єдині цифрові простори взаємодії та сприяє розвитку платформних бізнес-моделей.

Важливою ознакою є орієнтація на дані (data-driven), відповідно до якої дані виступають ключовим ресурсом управління та основою прийняття рішень. Це дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності, здійснювати прогнозування та формувати персоналізовані ціннісні пропозиції. Поряд із цим цифрове середовище зумовлює віртуалізацію бізнес-процесів, що проявляється у перенесенні значної частини операцій у цифровий простір і трансформації традиційних форм організації діяльності.

Не менш важливою характеристикою є інтегрованість, яка реалізується через формування цифрових екосистем і забезпечує взаємодію підприємств із широким колом стейкхолдерів. Водночас відкритість і глобальність цифрового середовища створюють умови для виходу підприємств на міжнародні ринки, розширення комунікацій та посилення конкуренції.

Водночас слід підкреслити, що зазначені характеристики цифрового середовища формують принципово нову логіку управління підприємством, у якій ключового значення набуває синхронізація технологічних, організаційних та інформаційних процесів. У таких умовах конкурентоспроможність підприємств визначається не лише наявністю ресурсів, а передусім здатністю ефективно інтегрувати цифрові інструменти в систему управління, забезпечувати безперервність інформаційних потоків та оперативно трансформувати бізнес-процеси відповідно до змін зовнішнього середовища. Цифрове середовище також актуалізує необхідність розвитку нових управлінських компетенцій, зокрема цифрової грамотності, аналітичного мислення та здатності до роботи в умовах невизначеності. Крім того, важливого значення набуває забезпечення кібербезпеки, захисту даних та формування довіри між учасниками цифрових екосистем, що виступає передумовою

стабільного функціонування підприємств у цифровій економіці.

Цифрове середовище виступає ключовим чинником трансформації сучасних підприємств, оскільки формує нові підходи до організації бізнес-процесів, управління ресурсами та забезпечення конкурентоспроможності. Його характерні риси – динамічність, мережевість, орієнтація на дані та інтеграційність – зумовлюють відхід від жорстких ієрархічних структур і перехід до гнучких, адаптивних організаційних форм. У таких умовах ефективність діяльності підприємства визначається здатністю швидко реагувати на зміни, інтегрувати цифрові технології в управлінські процеси та використовувати аналітичні інструменти для обґрунтування рішень. Особливого значення набуває робота з даними як стратегічним ресурсом, що дозволяє підвищити точність прогнозування, оптимізувати бізнес-процеси та формувати персоналізовані пропозиції для споживачів.

Список використаних джерел:

1. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2019. Вип. № 3 (19). С. 21-32.

2. Коробка С.В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2021. Вип. 100. С. 88-96.

В. Паладі, здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
Полтавський державний аграрний університет

ЛОКАЛЬНЕ РОЗГОРТАННЯ ВЕЛИКИХ МОВНИХ МОДЕЛЕЙ ШІ ДЛЯ УСУНЕННЯ СТОРОННЬОГО ВИТОКУ ДАНИХ

Живучи в епоху глобальної цифровізації, коли найбільшою економічною цінністю стає не скільки володіння певним ресурсом, скільки – необхідною інформацією, можна зауважити, що забезпечення приватності в будь-яких її проявах стає справжньою розкішшю. Особливо тенденція глобального збору та використання інформації заграла новими барвами з приходом до ринку ШІ-компаній, які випустили до вільного доступу безліч великих мовних моделей штучного інтелекту та ШІ агентів, що майже одразу після свого виходу почали здобувати значну популярність серед користувачів. І популярність даних технологій все ще тільки

зростає, бо вони відкривають абсолютно новий рівень взаємодій між людиною та технікою і поступово витісняють потребу в застосуванні людської праці у сферах з монотонною рутинною роботою. Але ціною цьому є ваші особисті дані, бо кожен запит до ШІ зберігається в дата-центрах компанії розробника моделі та потенційно може бути використаний для подальшого її навчання. Особливо це може нашкодити компаніям, що ведуть закриті розробки та мають політику інтелектуальної власності, оскільки один необережний запит до ШІ може спровокувати витік конфіденційних даних, виправлення наслідків якого майже неможливо гарантувати. Отже організаціям, чия діяльність підпадає під вищеописаний пропрієтарний тип власності розробок чи даних або ентузіастам, котрі прагнуть забезпечити свою приватність, але в той самий час не бажають відмовлятися від нових можливостей, які пропонують технології штучного інтелекту теж є вихід, а саме локальне розгортання (локальний хостинг) моделей штучного інтелекту на власному обладнанні.

Для хостингу локальної моделі ШІ слід розглянути одразу два боки цього питання, а саме вимоги до апаратного забезпечення та варіанти доступного спеціалізованого програмного забезпечення.

З точки зору апаратного забезпечення, великі ШІ-компанії зводять датацентри розмірами з багатоповерховий будинок для забезпечення швидкодії та безперервної роботи своїх моделей штучного інтелекту. Для локального ж хостингу ШІ цілком підійде майже будь-який сучасний пристрій домашній ПК чи навіть ноутбук, що має хоча б наступні характеристики (табл. 1).

Таблиця 1

Мінімальні апаратні характеристики системи для розгортання ШІ

Апаратні компоненти	Абсолютний мінімум	Практичний мінімум
Центральний процесор (ЦП)	Будь-який 4-ядерний з підтримкою AVX2 (Intel i5 починаючи з 8-го покоління або AMD Ryzen 5)	Будь-який 6-и чи 8-и ядерний ядерний з підтримкою AVX2 (Intel i5 починаючи з 12-го покоління або AMD Ryzen 5)
Оперативна пам’ять (ОЗП)	8-12 ГБ	16 ГБ
Графічний процесор /Відеопам’ять	Можна розгорнути за допомогою ЦП	6-8 ГБ
Довготривала пам’ять	20-30 ГБ SSD	50 ГБ SSD (бажано NVMe)

Як можна зрозуміти, що з покращенням кожного з вищезазначених компонентів, продуктивність локального ШІ буде зростати, але з огляду на мінімальний набір апаратних компонентів все ж можна зрозуміти, що для утримання локального ШІ агента може цілком підійти і цілком середній робочий ноутбук [1]. Але слід пам'ятати, що описані вище системи допоможуть лише з мінімальними текстовими задачами, що потребують одного чи двох послідовних запитів задля їх вирішення, для чогось більш значного слід покращувати апаратну конфігурацію [1][2].

Програмний аспект даного питання доцільно сегментувати на кілька елементів, а саме: операційна система на базі якої забезпечуватиметься функціонування моделі, безпосередньо модель ШІ та середовище для її розгортання.

Слід розпочати з вибору операційної системи для хостингу моделі ШІ. До вибору представлено кілька операційних систем, а саме Windows (версії 10 та новіше), macOS (Sonora або новіше) та майже будь-які дистрибутиви Linux [3]. Далі обираємо моделі ШІ для локального розгортання. Стабільно непоганими варіантами для цього є Ollama[4] та llama.cpp[5]. Для розгортання цих моделей слід обрати та завантажити відповідне середовище. Тут на вибір є наприклад LM Studio [6] та Open WebUI [7]. Після встановлення програмного забезпечення слід виконати конфігурацію середовища, підключивши до нього встановлені моделі ШІ та за необхідності виконавши додаткові налаштування (цензурування певного контенту, інтеграцію stable diffusion [8] для генерації зображень, тощо).

Дотримуючись вищезазначених вимог, вкінці користувач отримує локально розгорнуту на власному обладнанні модель штучного інтелекту, яка цілком може виконувати свої задачі навіть без доступу до інтернету, а головне – забезпечуватиме відсутність витоку користувацьких даних до мережі чи корпоративних датацентрів під час своєї роботи.

Список використаних джерел:

1. Sitepoint. How to Run Local LLMs in 2026: The Complete Developer's Guide. 2026. URL: https://www.sitepoint.com/run-local-llms-2026-complete-developer-guide/

2. LocalLLM. Ollama VRAM Requirements: Complete 2026 Guide to GPU Memory for Local LLMs. 2025. URL: https://localllm.in/blog/ollama-vram-requirements-for-local-llms

3. LM Studio. System Requirements. 2026. URL: https://lmstudio.ai/docs/app/system-requirements

4. Ollama. The easiest way to build with open models. 2026.

URL: https://ollama.com/
5. GitHub. Llama.cpp AI. 2026. URL: https://github.com/ggml-org/llama.cpp
6. LM Studio. Run AI models, locally and privately. 2026. URL: https://lmstudio.ai/
7. GitHub. Open WebUI is an extensible, feature-rich, and user-friendly self-hosted AI platform designed to operate entirely offline. 2026. URL: https://github.com/open-webui/open-webui
8. Diffusion Explainer: Visual Explanation for Text-to-image Stable Diffusion. Seongmin Lee та ін. 2024. URL: https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.03509

О.М. Поліщук, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

У період, коли світовий економічний устрій зазнає глобальних змін, транснаціональні корпорації (далі – ТНК) мусять відповідати на кардинально нові запити щодо оперативності, адаптивності та інтелектуальної насиченості своїх систем керування. Швидкісні зміни у світовій політиці та посилення конкурентної боротьби на світових торговельних майданчиках змушують переглядати усталені підходи до менеджменту, збагачуючи їх технологічно [5]. Таким чином, впровадження рішень штучного інтелекту (далі - ШІ) у функціональну та стратегічну будову ТНК перетворюється з одноразового оновлення на структурну відповідь на вимоги трансформаційної парадигми.

Одним із визначних напрямів використання штучного інтелекту в глобальному управлінні є вдосконалення логістичних та постачальних систем. Інтеграція методів машинного навчання у програми керування ланцюгами постачання дає змогу досягти значно вищої точності прогнозування при плануванні міжнародних перевезень товарів, що веде до зменшення фінансових збитків, спричинених затримками чи дисбалансу товарних залишків [1].

Проте користь від цих досягнень стає відчутною лише тоді, коли цифрові стандарти належно оформлені в межах корпоративної основи: це вимагає приведення форматів даних до єдиного зразка, встановлення уніфікованих підходів для обміну інформацією між різними системами та запровадження надійних механізмів підтвердження обґрунтованості рішень, запропонованих

алгоритмами [4].

Отже, сам по собі технологічний ресурс штучного інтелекту у сфері логістики не є самодостатньою цінністю; його реальна потужність розкривається лише в нерозривному зв'язку з організаційною структурою та інституційним рівнем цифровізації, досягнутим підприємством.

На відміну від фокусуванні на оптимізації робочих процесів, інший напрям наукових пошуків зосереджується на інноваційному аспекті інтеграції ШІ у керівництво багатонаціональними корпораціями ТНК [1]. Застосування моделей нейронних мереж у формуванні стратегій та оцінці конкурентного поля створює синергічний ефект, який неможливо отримати, використовуючи лише класичні методи аналізу [2]. Зокрема, моделі генеративного ШІ пропонують кардинально нові шляхи для автоматизації моделювання різноманітних сценаріїв, імітації ринкових підходів та розкриття неочевидних зв'язків у великих обсягах як впорядкованих, так і невпорядкованих даних компанії. Однак, як підкреслюють науковці, успішність ШІ-ініціативи у транснаціональних корпораціях залежить не лише від рівня розвитку самих технологій, а й від спроможності компанії до гнучкого засвоєння знань та злагодженої роботи між різними їх частинами [2].

Незважаючи на очевидні позитивні моменти, посилення ролі штучного інтелекту у механізмах управління ТНК виводить на передній план суттєву проблему небезпеки алгоритмічного управління. Це процес, коли автоматизовані системи поступово витісняють людську розсудливість із ключових етапів ухвалення рішень. Дорніна та Дядій виокремлюють щонайменше три групи системних ризиків: когнітивні (що полягають у згасанні спроможності управлінців самостійно осмислювати заплутані робочі сценарії), ситуативні (нездатність алгоритмів враховувати особливості соціального оточення на міжнародній арені) та регуляторні (невідповідність згенерованих висновків нормативній базі юрисдикцій, де оперує бізнес) [3].

Цікавим є те, що хоча цифровізація й покращує транспортну логістику, вона водночас ускладнює сферу підзвітності: чим вищий ступінь автономізації, тим складніше інституційно закріпити результати управлінських актів за певними суб’єктами [1]. Таким чином, будова взаємодії між людиною та машиною у ТНК вимагає не лише технічного, але й етично-правового опрацювання.

Узагальнення проведеного аналізу виокремлює кілька ключових тез щодо майбутніх шляхів впровадження розумних систем у керування міжнародними корпораціями. А саме: перше, еволюція застосування штучного інтелекту в бізнес-операціях транснаціональних корпорацій буде значною мірою залежати від загальносвітових регуляторних змін, включно з ухваленням AI акту ЄС та розробкою міжнародних критеріїв для етичного впровадження алгоритмічних рішень [5]. Друге, підхід до визначення цифрової норми в корпоративному управлінні повинен охоплювати не лише технічні параметри, але й запровадження процедур, які гарантують відкритість, можливість верифікації та зрозумілості рішень, прийнятих за допомогою ШІ [4]. Третє, стійкість конкурентних переваг міжнародних компаній у цифрову еру залежатиме від їхньої спроможності інтегрувати прогнозні інструменти та автоматизацію у загальну стратегію зростання, де потенціал ШІ алгоритмів і професійний досвід команди взаємно підсилюють один одного, а не заміщують [3].

Отже, перспективи штучного інтелекту в міжнародному адмініструванні залежатимуть не від масштабів заміни людської праці, а від якості управлінського середовища, у межах якого працюють ці технології.

Список використаних джерел:

1. Боярчук С., Штогрінець Б. Управління логістичними бізнес-процесами в умовах цифровізації. *Матеріали конференцій МЦНД* (06.12.2024, Могилів-Подільський, Україна). 2024. С. 225-237. DOI: https://doi.org/10.62731/mcnd-06.12.2024.004
2. Лобунець Т. В., Ямполь Ю. В., Журавльова І. В.. Інновації та цифрова трансформація у міжнародному менеджменті: вплив технологій на бізнес-процеси великих корпорацій. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. Вип. 2 DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13622756
3. Дороніна О., Дядій В. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2025. С. 53-61. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6
4. Бречко О. Цифровий стандарт: нові можливості для трансформації бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник Економіки.* 2023. № 2. С. 58-73. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.058
5. Довжанин А. Особливості та сучасні тенденції управління бізнес-процесами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-9.

Є.М. Проценко, К.С. Антоненко, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

У контексті глобалізаційних змін і швидкого прогресу інформаційного суспільства цифровий менеджмент набуває ключового значення для ефективної роботи системи публічного управління. Впровадження діджиталізації як невід'ємного елемента сучасного менеджменту спрямоване на інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі аспекти діяльності державних установ. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню прозорості, відкритості та результативності управлінських процесів [1].

Цифровий менеджмент передбачає застосування сучасних цифрових інструментів для ефективного планування, організації, мотивації та контролю діяльності в сфері публічного управління. Впровадження цифрових технологій сприяє вдосконаленню процесів ухвалення управлінських рішень, зменшенню витрат часу й ресурсів, а також забезпечує підвищення якості адміністративних послуг [2].

Діджиталізація публічного управління тісно пов’язана з удосконаленням електронного урядування (e-Governance), яке спрямоване на взаємодію між державою, громадянами та бізнесом за допомогою електронних платформ. Такий підхід забезпечує зручний доступ до державних послуг, скорочує бюрократичні процеси та сприяє зміцненню довіри до державних установ [2].

В Україні цифрова трансформація набирає обертів завдяки створенню нормативно-правової бази, яка регулює електронний документообіг, електронні довірчі послуги і захист інформації. Значну роль у цьому процесі виконує Міністерство цифрової трансформації України, яке займається координацією впровадження сучасних технологій у державному секторі.

Одним із важливих здобутків у сфері цифровізації стало впровадження екосистеми «Дія», яка об'єднує державні послуги в єдиному цифровому форматі. Завдяки цьому громадяни можуть отримувати необхідні послуги онлайн, виключивши потребу у відвідуванні державних установ, що суттєво полегшує взаємодію з органами влади [4].

Процес діджиталізації також не обходиться без низки викликів. Серед головних проблем варто відзначити питання кібербезпеки, захисту персональних даних та цифрової нерівності серед населення. Не всі громадяни мають однаковий доступ до сучасних технологій, що створює додаткові перешкоди у користуванні електронними послугами [5].

Ключовим аспектом також є необхідність удосконалення цифрових компетенцій як серед державних службовців, так і серед широкого загалу. Для цього слід активніше впроваджувати освітні програми та забезпечувати підвищення кваліфікації фахівців у сфері цифрового управління. В умовах глобалізаційних викликів цифровий менеджмент стає важливим інструментом для зміцнення конкурентоспроможності країни. Завдяки сучасним технологіям можна досягти ефективнішого управління ресурсами, підвищити якість державних послуг та зробити вагомий внесок у сталий розвиток суспільства.

Отже, діджиталізація публічного управління виступає стратегічним напрямом розвитку України, спрямованим на створення сучасної, ефективної та орієнтованої на потреби громадян держави. Удосконалення цифрового менеджменту стане важливим кроком до інтеграції України у глобальний цифровий простір і зміцнення її конкурентних позицій на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. URL: https://www.google.com/search?q=https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%25D1%2580%23 (дата звернення: 22.03.2026).

2. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13(1). С. 77–81. DOI: https://doi.org/10.15421/152509 (дата звернення: 22.03.2026).

3. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV. URL: https://www.google.com/search?q=https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15%23 (дата звернення: 22.03.2026).

4. Проєкт «Дія» (Держава і я) : офіційний вебпортал. URL: https://diia.gov.ua/ (дата звернення: 22.03.2026).

5. Сиротін В. Д. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій*. *Серія: Право, публічне управління та адміністрування.* 2023. № 9. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-06 (дата звернення: 22.03.2026).

СЕКЦІЯ 8
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

David Sotto-Mayor Machado, Dr.
Atlântica-Instituto Universitário
Essatla-Escola Superior de Saúde Atlântica
Yana Radionova, PhD in Economics
Poltava State Agrarian University

HIGHER EDUCATION MANAGEMENT IN A BANI WORLD: INTERNATIONAL PROJECTS AS A TOOL FOR INSTITUTIONAL RESILIENCE OF UNIVERSITIES

Contemporary higher education institutions operate in an environment increasingly characterized by instability, uncertainty, complexity, and incomprehensibility. The BANI paradigm (Brittle – fragility, Anxious – anxiety, Non-linear – non-linearity, Incomprehensible – incomprehensibility) reflects the key challenges affecting the planning, management, and implementation of educational programs.

Traditional administrative approaches often prove insufficient for effective university governance under such conditions. There is a growing need to implement adaptive management models capable of quickly responding to changes in the external environment and ensuring institutional resilience of higher education institutions.

The purpose of this study is to determine the role of international project activities as a management tool for universities in complex environments and to conduct a comparative analysis of Ukrainian and Portuguese experiences. The main objectives include assessing the impact of international projects on institutional resilience, analyzing the organizational structure and digital infrastructure of the two universities, and developing a BANI-resilient management model.

The study was conducted using a comparative analysis method based on statistical data, official university reports, and interviews with representatives of international relations offices. Comparison criteria included management structure, staff size, digital tools, number of international partners and projects, as well as risk management practices.

Poltava State Agrarian University (PSAU) is a leading higher education institution in Ukraine specializing in the agro-industrial sector, comprising educational and research institutes, faculties, and departments. The international relations office coordinates participation in Erasmus+ programs, international grants, and partnership projects. All functions are performed by a single staff member, with no dedicated project office, and the lack of digital systems complicates monitoring and internal reporting. Over the past five years, the university has expanded its international partnerships to 60, submitted over 35 grant applications, and implemented numerous projects with different countries.

EIA – Ensino, Investigação e Administração, S.A. (Portugal) is a private higher education institution of public utility, founded in 1996, headquartered in Oeiras (Lisbon). Its main academic structures include Atlântica – Instituto Universitário and ESSATLA, which integrate education, research, and innovation. The international relations office consists of three specialists and has implemented 31 international projects (Erasmus+, Horizon, EU4Health, EU–Africa) over the past five years. Project management is conducted via digital platforms, including AdminProject, Microsoft 365, and Google Workspace, enhancing procedural standardization, risk management efficiency, and audit capabilities.

A systematic analysis of the BANI conceptual model was then conducted, allowing for the evaluation of challenges and specific features of higher education institution functioning in the contemporary educational environment:

1. Brittleness (Brittle): PSAU is characterized by the concentration of responsibility in a single staff member and the absence of a project office, creating limitations for scaling activities. Atlântica demonstrates diversification of funding sources and process standardization, ensuring operational resilience.
2. Anxiety (Anxious): PSAU experiences high workload levels and insufficient digitalization of processes. Atlântica employs flexible working conditions and collaborative team work, reducing anxiety.
3. Non-linearity (Non-linear): PSAU faces challenges in complex coordination due to limited digitalization. Atlântica applies operational reserves and task distribution, mitigating the impact of non-linear factors.
4. Incomprehensibility (Incomprehensible): PSAU exhibits low standardization and complex administrative processes. Atlântica ensures digitalization, procedural standardization, and compliance, enhancing

management transparency.

Based on the comparative analysis, a universal management model for higher education institutions was developed, integrating the following principles:

1. Antifragility – diversification of partnerships and programs.
2. Anti-anxiety – institutionalization of a project office and workload management.
3. Anti-nonlinearity – systematic risk management and organizational reserves.
4. Anti-incomprehensibility – digitalization and procedural standardization.

International projects serve not only as a tool for internationalization but also as a mechanism for ensuring institutional resilience in a BANI environment. PSAU demonstrates active engagement despite a limited structure and low digitalization, which creates some brittleness and high staff workload. Atlântica is distinguished by a structured approach, diversification of funding sources, and effective use of digital tools, enhancing operational efficiency.

The proposed BANI-resilient management model allows the integration of antifragility, anti-anxiety, anti-nonlinearity, and anti-incomprehensibility principles, increasing university adaptability. Further research should focus on the quantitative assessment of institutional resilience and the development of digital platforms for optimizing the management of international projects, facilitating the strategic integration of these processes into university operations.

References:

1. Poltava State Agrarian University. URL: https://pgau.edu.ua (accessed: 08.04.2026).
2. Atlântica – Instituto Universitário. URL: https://www.atlantica.pt (accessed: 08.04.2026).
3. European Commission. Erasmus+ Programme Guide. URL: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/document/erasmus-programme-guide (accessed: 08.04.2026).

mgr T. Giełdoń
Katowice Business University, Poland
D. Taranenko, applicant for higher education
Poltava State Agrarian University

DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF TRAINING SPECIALISTS FOR THE FOOD INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND DIGITIZATION

The modern development of the food industry is under the influence of globalization, increased competition and digitalization, which forms new requirements for product quality and professional training. Orientation to international safety and quality standards, as well as the introduction of automated systems, artificial intelligence and Big Data necessitate the development of digital and analytical competencies of employees.

In these conditions, educational management plays a key role as a system for managing specialist training, ensuring the integration of education with the needs of the industry [2; 4; 8]. Its goal is to form professional and universal competencies, develop critical thinking, the ability to innovate and continuous learning. It is important to align educational programs with the requirements of the labor market, involve business in the educational process and strengthen the practical component of education.

One of the leading approaches is the competency-based approach, focused on the ability to apply knowledge in real conditions, make decisions and work in a team. Dual education also plays a significant role, combining theoretical training with practice at enterprises and increasing graduates' readiness for professional activity [1; 3; 5; 6; 9].

An important direction is the digitalization of education through the use of online platforms, virtual laboratories and simulations, which increases the accessibility and effectiveness of training [7]. Innovative methods (case method, project and problem-based learning) contribute to the development of analytical and communicative skills.

In general, effective educational management, integration of innovative technologies, practical training and international experience ensure the formation of competitive specialists and sustainable development of the food industry.

Reference:

1.Гнатенко, І. А., Зось-Кіор, М. В., & Демченко, Р. В. (2025). Інвестиційне управління кооперативно-кластерною стратегією розвитку аграрного сектору в механізмі глокалізаційно-програмної адаптації. *Актуальні проблеми економіки*, 3(285), 324–334. ULR: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Iryna-Hnatenko-Mykola-Zos-Kior-Roman-Demchenko-324-334.pdf

2. Закон України. (2014). Про вищу освіту (№ 1556-VII). ULR: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text

3. Івченко, В. М., Зірнзак, О. С., Солошонок, А. Л., & Полонська, О. М. (2025). Харчова промисловість України у сучасних умовах: ключові аспекти. ULR: https://www.researchgate.net/publication/391148615_Harcova_promislovist_Ukraini_u_sucasnih_umovah_klucovi_aspekti

4. Кабінет Міністрів України. (2018). Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки (№ 67-р). ULR: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text

5.Ложачевська, О. М., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2024). Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9(3), 299–302. ULR: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-52

6. Москаленко, В. О. (б. д.). Формування кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості. ULR: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10401/1/The%20overall%20indicator.pdf

7. Національний стандарт України. (2015). Інформація та документація. Бібліографічне посилання (ДСТУ 8302:2015). Київ: УкрНДНЦ.

8. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (n.d.). Trends in food systems and education. ULR: https://www.fao.org

9.Lemishko, O., Lazaryshyna, I., Zos–Kior, M., Hnatenko, I., & Sirenko, O. (2026). Fiscal instruments for supporting the financial security of agricultural enterprises in the face of global challenges. *Economics and Business Management,* 17(1), 121–140. ULR: https://economicscience.com.ua/uk/journals/tom-17-1-2026/fiskalni-instrumenti-pidtrimki-finansovoyi-bezpeki-agrarnogo-pidpriyemnitstva-v-umovakh-globalnikh-viklikiv

М.О. Вергун, к.е.н., доцент
Київський національний університет технологій та дизайну

УНІВЕРСИТЕТ ЯК ЦЕНТР ГЕНЕРАЦІЇ СТАРТАП-ІНІЦІАТИВ У ГЛОБАЛЬНОМУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОМУ ПРОСТОРІ

Сучасний університет дедалі більше трансформується з традиційного освітньо-наукового інституту у мультифункціональний хаб генерації інновацій, стартап-екосистем та підприємницького капіталу знань. У межах глобального

інтелектуального простору університети виконують роль не лише трансляторів знань, але й ключових акторів інноваційного виробництва, що інтегрують наукові дослідження, підприємництво та технологічну комерціалізацію [3; 7].

У парадигмі «потрійної спіралі» (університет–бізнес–держава) сучасний університет виступає як інституція, що формує стартап-екосистеми через механізми акселерації інновацій, інкубаційні програми, трансфер технологій та розвиток підприємницької культури. У глобальному вимірі найбільш розвинені університетські системи (США, Західна Європа) демонструють високий рівень інституціоналізації стартап-активності, однак характеризуються значною бюрократизацією інноваційних процесів та повільною адаптацією до кризових змін [8].

На відміну від європейських моделей, українські університети демонструють вищий рівень організаційної та інституційної адаптивності, що обумовлено дією екзогенних шоків, зокрема воєнних, економічних та демографічних. В умовах високої невизначеності українська вища освіта швидко переходить до гібридних моделей навчання, цифрових освітніх платформ та проєктно-орієнтованого навчання, що стимулює формування підприємницького мислення у студентів.

Криза виступає каталізатором інноваційної трансформації університетів України, прискорюючи процеси комерціалізації наукових розробок, створення стартап-інкубаторів та інтеграції у глобальні інноваційні мережі. Така адаптивність є проявом феномену «кризової інноваційності», коли обмежені ресурси компенсуються високою швидкістю організаційних змін та креативним використанням наявного потенціалу.

Європейські університети, попри високий рівень фінансування та інституційної стабільності, часто демонструють інерційність у впровадженні стартап-орієнтованих моделей. Регуляторні обмеження, складні процедури комерціалізації та розгалужена бюрократія знижують швидкість трансформації наукових результатів у ринкові продукти [4].

Натомість українські університети, діючи в умовах ресурсних обмежень, формують більш гнучкі моделі взаємодії з бізнесом, швидше адаптують освітні програми до потреб ринку та активно залучають студентів до реальних підприємницьких проєктів. Це створює передумови для формування високодинамічної стартап-

екосистеми, орієнтованої на швидке масштабування інновацій.

У глобальному інтелектуальному просторі університети стають вузловими точками циркуляції знань, капіталу та інновацій. Стартапи, що генеруються університетами, виступають інструментами трансформації знаннєвої економіки у підприємницьку економіку. При цьому ключовим ресурсом стає не лише науковий потенціал, а й здатність до швидкої інституційної адаптації [1-2; 5-6].

Українські університети, завдяки своїй гнучкості, здатні займати нішу швидкої інноваційної генерації, особливо у сферах цифрових технологій, оборонних інновацій, агротехнологій та фінтеху. Це формує їхню потенційну конкурентну перевагу у глобальному освітньо-інноваційному просторі.

Університет у сучасних умовах трансформується у ключовий центр генерації стартап-ініціатив, що поєднує науку, освіту та підприємництво. Європейська модель характеризується інституційною стабільністю, але меншою швидкістю адаптації, тоді як українські університети демонструють вищу гнучкість і здатність до інноваційної мобілізації в умовах кризи. Саме ця адаптивність формує їхній потенціал як перспективних глобальних гравців у сфері стартап-екосистем та інтелектуального виробництва.

Список використаних джерел:

1. Бєлялов Т., Аширов Е. Фактори розвитку підприємницького університету. Причорноморські економічні студії. 2023. № 80. С. 60-65. https://doi.org/10.32782/bses.80-9

2. Бєлялов Т., Аширов Е. Інноваційна екосистема як інструмент розвитку підприємницького університету. Економічний простір, № 198, 2025. С. 3-8. https://doi.org/10.30838/EP.198.3-8

3. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy, 29*(2), 109–123.

4. European Commission. (2021). *European strategy for universities*. https://education.ec.europa.eu

5. Galych O., Barna M., Fedirets O., Fedirko H., Bielialov T., Puzyryova P. Financial management of entrepreneurial universities in the conditions of digitalization, smart economy and the development of educational tourism. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. №3(56). pp. 474–489. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4420

6. Gryshchenko I., Ganushchak-Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making use of competitive advantages of a university education innovation cluster in the educational services market. *European Journal of Sustainable Development.* 2021. Vol. 10, No. 2. P. 336–348. https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p336

7. Guerrero, M., Urbano, D., Cunningham, J. A., & Gajón, E. (2016). Determinants of university–start-up cooperation in knowledge transfer. *Technological Forecasting and Social Change, 112*, 265–275.
8. OECD. (2023). *Entrepreneurial universities: Innovation and knowledge transfer*. https://www.oecd.org

Л.О Литвишко, к.е.н., доцент,
Я.Є. Волинець, Д.А. Загорна, здобувачки вищої освіти
Національний транспортний університет

АДАПТИВНЕ ТА ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ОСВІТИ

Система освіти України перебуває на етапі глибоких трансформацій, що обумовлено глобалізацією, цифровізацією й змінами законодавчої бази. Освітній менеджмент сьогодні виходить за межі класичного адміністративного підходу, набуває стратегічного, інноваційного, цифрового характеру. Ефективність управління закладом освіти визначається не лише компетентністю керівника, а й здатністю реалізовувати державну політику в сфері освіти та адаптуватися до швидкозмінного середовища.

Закон України «Про освіту» визначає принципи автономії закладів освіти, академічної свободи, підзвітності й забезпечення якості освітніх послуг. Відповідно до Закону, керівник закладу освіти, несе відповідальність за організацію внутрішньої системи контролю якості освіти, кадрову політику, фінансове планування й впровадження цифрових рішень. Ці положення Закону формують правову основу для стратегічного та інноваційного менеджменту в освіті [1].

Цифровий менеджмент і цифрове лідерство формують новий рівень управлінської компетентності, де керівник стає агентом змін та координатором інноваційного середовища [2]. Цифровізація сприяє більш ефективній організації роботи, підвищує прозорість прийняття рішень і оптимізує комунікаційні процеси в закладі освіти.

Міжнародні рекомендації UNESCO підтверджують, що цифрові технології мають інтегруватися в процеси бізнес-адміністрування та механізми антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації. При цьому їх впровадження

повинно відповідати принципам інклюзивності, гуманізму, соціальної відповідальності [3; 4].

Інноваційний менеджмент передбачає використання проєктного підходу, стратегічного планування й адаптивних механізмів управління змінами. Інноваційні управлінські моделі сприяють формуванню адаптивних організаційних структур, підвищенню конкурентоспроможності закладів освіти, ефективному залученню стейкхолдерів, що обумовлюється сучасною динамікою змін і важливістю їх діагностування сигнаторики імпульсів [5; 6]. Такий підхід узгоджується з вимогами законодавства щодо внутрішньої системи забезпечення якості освіти й підзвітності керівництва.

Сучасні заклади освіти, користуючись принципами автономії, потребують стратегічного управління, яке забезпечує баланс між державними вимогами, ринковими механізмами, академічними цінностями [7]. Це дозволяє закладам освіти ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів.

Ефективність сучасного менеджменту значною мірою залежить від колаборативного й розподіленого лідерства. Під впливом різних чинників, колективні моделі управління з розподілу прав і систем управління інноваційним розвитком персоналу, позитивно впливають на організаційний мікроклімат, якість освіти, мотивацію персоналу [8]. Такі моделі відповідають принципам державно-громадського управління освітою і сприяють розвитку відкритої управлінської культури.

Комплексний підхід до цифровізації, інновацій і стратегічного управління дозволяє формувати адаптивні й стійкі освітні системи, здатні відповідати сучасним викликам. Сучасний освітній менеджмент в Україні формує нову управлінську парадигму, що поєднує: дотримання законодавчих норм (автономія, підзвітність, якість); цифрову трансформацію процесів; інноваційне управління та адаптивні структури; стратегічне планування та розвиток лідерства; колаборативні та демократичні моделі управління. Такий підхід забезпечує ефективну адаптацію освітніх закладів до сучасних викликів і підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Список використаних джерел:

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII (із змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19

2. Гриценчук О. О. Digital management and digital leadership as modern trends

of the development of the school leader digital competence / О. О. Гриценчук // Digital Competence of Teacher 2025 : матер. наук.-практ. конф. - Київ, 2025. - С. 83-87. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746533/

3. UNESCO. Reimagining our futures together: a new social contract for education. - Paris : UNESCO Publishing, 2021. - 205 p. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381

4. Ложачевська О. М., Підвальна О. Г., Мохонько Г. А., Литвишко Л. О. Бізнес-адміністрування механізму антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та розвитку публічного управління // *Інвестиції: практика та досвід*. - 2023. - № 24. - С. 30-34. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.30

5. Гриньова М., Кононец Н., Жданова-Неділько О., Павліш І. Сучасні напрями реалізації інноваційного управління закладами освіти // Витоки педагогічної майстерності. - 2024. - № 33. - С. 50-58. DOI: 10.33989/2075-146x.2024.33.309943

6.Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2023. - № 2 (261). - С. 72-79. - URL: https://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/05/2_2023.pdf

7. Гуменюк Т. Сучасний менеджмент вищої освіти в умовах часу // Український інформаційний простір. - 2022. - №2(10). - С. 54-64. DOI: 10.31866/2616-7948.10.2022.269652

8. Kompanets K., Lytvyshko L., Fedoryak R., Krasnoshtan O. Simulation modeling of the distribution of rights and management system of innovative development of personnel of enterprises under the influence of the factors of the COVID-19 pandemic // *Virtual International Conference on Sustainable Innovation in Mechanical Engineering (1CSIME-2021)*. - 2022. Vol. 2413. - P. 040003-1-040003-11. - DOI: https://doi.org/10.1063/5.0079789.

В.В. Путря, викладач вищої категорії, вчитель-методист
ВСП «Фаховий коледж управління, економіки і права»
Полтавського державного аграрного університету

ЛІДЕРСТВО В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКИ

Сучасний етап розвитку освіти в Україні характеризується активними реформами, інтеграцією до європейського освітнього простору та впровадженням інноваційних технологій. У цих умовах зростає роль ефективного управління закладами освіти, що безпосередньо пов’язане з розвитком лідерства. Керівник закладу освіти сьогодні виконує не лише адміністративні функції, а виступає агентом змін, стратегом і наставником для педагогічного колективу.

Саме тому проблема формування сучасного лідерства в освітньому менеджменті є актуальною та потребує ґрунтовного дослідження.

Мета дослідження полягає в аналізі сучасних підходів до лідерства в освітньому менеджменті та визначенні ефективних практик їх реалізації в діяльності закладів освіти.

Лідерство в освітньому менеджменті розглядається як здатність керівника впливати на колектив, спрямовувати його діяльність на досягнення стратегічних цілей закладу освіти та забезпечувати якість освітнього процесу. На відміну від традиційного управління, що базувалося на адміністративно-командних методах, сучасне лідерство орієнтоване на партнерство, довіру та розвиток потенціалу працівників.

Одним із провідних підходів є трансформаційне лідерство, яке передбачає здатність керівника надихати колектив, формувати спільне бачення майбутнього та стимулювати інноваційну діяльність. Такий лідер сприяє розвитку творчого потенціалу педагогів, підтримує їх професійне зростання та формує позитивний психологічний клімат у колективі.

Важливим є також сервісне (службове) лідерство, яке ґрунтується на принципі служіння. Керівник у цьому випадку орієнтується на потреби працівників і здобувачів освіти, створює умови для їхнього розвитку та самореалізації. Це сприяє підвищенню мотивації персоналу та ефективності освітнього процесу.

Сучасні тенденції розвитку управління освітою зумовлюють поширення розподіленого лідерства, яке передбачає делегування повноважень і залучення педагогів до процесу прийняття управлінських рішень. Такий підхід сприяє формуванню відповідальності, ініціативності та командної роботи в колективі.

Не менш важливим є емоційно-інтелектуальне лідерство, що базується на розвитку емоційного інтелекту керівника. Здатність розуміти емоції інших, управляти власними емоціями та будувати ефективні комунікації є необхідною умовою успішного управління в сучасному освітньому середовищі.

Окремої уваги заслуговує впровадження цифрових технологій в освітній менеджмент. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити прозорість діяльності закладу освіти та забезпечити ефективну взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу. Цифрове

лідерство стає новим напрямом розвитку управлінської діяльності.

Практика показує, що ефективний керівник закладу освіти має поєднувати різні стилі лідерства залежно від ситуації. Він повинен володіти стратегічним мисленням, бути готовим до змін, мати високий рівень комунікативних навичок і здатність працювати в умовах невизначеності. Значну роль відіграє також формування корпоративної культури, яка підтримує інновації, співпрацю та взаємоповагу.

В умовах реформування освіти в Україні важливим є впровадження сучасних підходів до підготовки керівників закладів освіти. Підвищення їхньої кваліфікації, розвиток лідерських компетентностей та обмін досвідом сприяють формуванню ефективного освітнього менеджменту.

Таким чином, лідерство в освітньому менеджменті є ключовим фактором успішного функціонування та розвитку закладу освіти. Сучасні підходи до лідерства, зокрема трансформаційне, сервісне, розподілене та емоційно-інтелектуальне, забезпечують ефективність управління та підвищення якості освіти. Впровадження інноваційних управлінських практик, розвиток цифрового лідерства та формування лідерських компетентностей керівників є перспективними напрямами розвитку освітньої системи.

Список використаних джерел:

1. Колупаєва А. А. та ін. Сучасні підходи до освітнього менеджменту : монографія / за ред. В. Крижка. Київ : Освіта України, 2020. 438 с.

2. Черненко О. В. Менеджмент освіти та якість професійної підготовки студентів у ЗВО // Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. 2020. № 186. С. 178–183.

3. Гуменюк Т. Сучасний менеджмент вищої освіти в умовах часу // Український інформаційний простір. 2022. № 2(10). С. 54–64.

4. Вашак О., Гнізділова О., Мартиросян Л. Педагогічний менеджмент як складова системи освіти України // Інноватика у вихованні. 2021. Вип. 14. С. 35–41.

5. Воробйова Є., Чеботарьов М. Освітній менеджмент у сучасних ЗВО: актуальні тенденції // Теорія і практика управління соціальними системами. 2021. № 4.

6. Ярмолюк О. Перспективи розвитку освітнього менеджменту в діяльності закладів освіти // Молодий вчений. 2023. № 11(123).

7. Адвокатова Н. О., Куярова С. П. Менеджмент педагогічної діяльності у закладах освіти в умовах воєнного стану // Вісник Херсонського державного університету. 2023. № 49.

8. Богашко О., Богашко І. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації // Економічні горизонти. 2024.

Д.А. Ковнір, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

DIGITAL FATIGUE ЯК ВИКЛИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства та активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність закладів вищої освіти України особливої актуальності набуває проблема впливу цифрового середовища на психоемоційний стан людини. Одним із проявів такого впливу є феномен digital fatigue (цифрової втоми), який розглядається як суттєвий чинник зниження ефективності професійної та навчальної діяльності.

У працях вітчизняних науковців Толочко С. [8], Спірін О., Іванова С., Франчук Н., Кільченко А., [7], Kucheryaviy О. [5] активно досліджуються тенденції формування цифрових компетентностей та аспекти цифрової трансформації закладів вищої освіти в Україні., проте питання цифрової втоми досі залишається без уваги, на відміну від його активного дослідження зарубіжними науковцями: Akanksha Singh, Jyotika Kharbanda, [1], An, R., Qian, G., Mumtaz, A., [2], Silvia, C., Kopczynski, K., Alexander, A. [6], Johnson, M., Lee, T., Carter, S.[4], Bailenson J. N.[3].

Digital fatigue доцільно розглядати як багатовимірне явище, що включає кілька взаємопов'язаних компонентів: когнітивний, який проявляється у зниженні концентрації уваги, погіршенні пам'яті, уповільненні процесів мислення та складності у прийнятті рішень; емоційний, що характеризується підвищеною дратівливістю, тривожністю, відчуттям перевантаження та емоційного виснаження; поведінковий, який виявляється у зниженні мотивації, уникненні виконання завдань, прокрастинації або формальному виконанні діяльності; фізіологічний, пов'язаний із соматичними проявами, такими як втома очей, порушення постави, головний біль [1].

В освітньому середовищі цифрова втома формується під впливом умов, що поєднують інтенсивну інтелектуальну діяльність із постійною взаємодією з цифровими платформами. Вона часто виникає як наслідок надмірної кількості навчальних матеріалів, представлених у цифровому форматі, а також необхідності

одночасної роботи з різними інформаційними ресурсами. Її окремим аспектом є «Zoom-fatigue», що пов'язаний із втомою від тривалого перебування у відеоконференціях [3].

Прояви digital fatigue у закладах вищої освіти України мають специфічний характер, зумовлений як світовими тенденціями цифровізації освіти, так і національними особливостями функціонування освітньої системи. У вітчизняних ВНЗ процес цифровізації мав прискорений і фрагментарний характер, відбувався без достатнього часу на адаптацію викладачів і студентів, що призвело до інтенсивного використання цифрових платформ без належного методичного супроводу.

Характерною рисою цифрового освітнього середовища в Україні є його поліплатформеність, яка проявляється у використанні великої кількості цифрових інструментів одночасно (LMS, сервіси відеоконференцій, месенджери, хмарні сервіси тощо) [8]. Відсутність єдиного стандартизованого підходу до організації цифрового навчального простору призводить до дублювання інформації, складності навігації та необхідності постійного переключення між різними каналами комунікації. Нерівномірний рівень цифрових компетентностей викладачів і студентів, коли частина науково-педагогічних працівників не має достатнього досвіду використання цифрових технологій, лише ускладнює процес адаптації до нових умов і призводить до неефективного використання інструментів. Це може проявлятися у перевантаженні студентів завданнями, недостатній інтерактивності занять, надмірному використанні синхронних форм навчання.

Студенти, попри високий рівень цифрової грамотності, стикаються з труднощами у структуризації інформації та саморегуляції навчальної діяльності в цифровому середовищі. Причиною цього є поєднання традиційних і цифрових форм навчання, що призводить до ефекту подвійного навантаження, адже цифрові інструменти не замінюють традиційні форми роботи, а доповнюють їх, що збільшує загальний обсяг навчальних завдань. Наприклад, виконання письмових робіт може супроводжуватися додатковим розміщенням матеріалів у LMS, участю в онлайн-обговореннях та проходженням тестування [2]. Розмиття меж між навчальним і особистим часом формує очікування безперервної включеності студентів і викладачів у навчальний процес, адже комунікаційні канали (електронна пошта, месенджери, платформи

дистанційного навчання) є постійно доступними.

Постійна взаємодія з цифровими пристроями, багатозадачність і необхідність швидкого перемикання між різними інформаційними потоками позначається на якості засвоєння знань. Тривале перебування в онлайн-середовищі, одноманітність форм подання матеріалу та обмеженість живої комунікації сприяють втраті інтересу до навчання [6]. У таких умовах студенти частіше демонструють пасивну поведінку, формальне виконання завдань і зниження рівня залученості до освітнього процесу.

Для науково-педагогічних працівників наслідки digital fatigue є не менш значущими. Насамперед це проявляється у професійному вигоранні, яке характеризується емоційним виснаженням, деперсоналізацією та зниженням професійної ефективності. Постійна необхідність адаптації до нових цифрових інструментів, підготовка онлайн-матеріалів, проведення занять у синхронному та асинхронному форматах суттєво збільшує навантаження на викладачів. Викладачі, які перебувають у стані перевантаження, частіше використовують спрощені або шаблонні підходи до організації навчання, що негативно впливає на глибину опрацювання матеріалу та рівень взаємодії зі студентами [4] та призводить до скептичного ставлення викладачів до подальшої цифровізації.

Подолання digital fatigue у закладах вищої освіти потребує системного та комплексного підходу, що передбачає поєднання організаційних, педагогічних, технологічних і психологічних заходів. Передусім, одним із ключових напрямів є формування політики цифрового добробуту (digital well-being) у ВНЗ, що має передбачати регламентацію цифрового навантаження, встановлення чітких меж онлайн-взаємодії, визначення рекомендованої тривалості синхронних занять та перерв між ними, впровадження принципів «гігієни цифрової праці», які включають обмеження безперервного часу роботи з екранами, планування відпочинку та зниження рівня інформаційного перевантаження. Цифрове освітнє середовище має бути оптимізованим, що передбачає уніфікацію та стандартизацію цифрових платформ, що використовуються у ВНЗ, з метою зменшення когнітивного навантаження на студентів і викладачів. Використання єдиної системи управління навчанням (LMS), інтеграція різних сервісів та спрощення доступу до навчальних матеріалів сприятимуть підвищенню ефективності

роботи в цифровому середовищі. Крім того, необхідно забезпечити узгодженість між обсягом завдань, які виконуються у цифровому середовищі, та загальним навчальним навантаженням студентів.

Окрему увагу слід приділити стратегічному плануванню цифрової трансформації з урахуванням людського фактору. Це включає оцінювання рівня цифрового навантаження, моніторинг психоемоційного стану учасників освітнього процесу та впровадження механізмів зворотного зв'язку. Важливо, щоб рішення щодо впровадження нових технологій приймалися з урахуванням їхнього впливу на добробут користувачів. Застосування підходу "less is more" у цифровому навчанні, який передбачає зменшення кількості інформації та концентрацію на її якості, дозволить раціонально структурувати навчальний матеріал [5], чіткість інструкцій і логічна послідовність подання інформації сприятимуть зниженню когнітивного перевантаження.

Забезпечення ефективної цифрової трансформації закладів вищої освіти України неможливе без урахування феномену цифрової втоми. Її своєчасне виявлення та мінімізація є необхідною умовою підвищення якості освіти, збереження кадрового потенціалу та формування стійкого та збалансованого освітнього середовища в умовах цифровізації.

Список використаних джерел:

1. Akanksha Singh, Dr. Jyotika Kharbanda Digital fatigue: addressing well-being in online education (2025). DOI: https://doi.org/10.25215/1300442190.30

2. An, R., Qian, G., Mumtaz, A. *et al.* Digital fatigue and academic resilience among university students with grit and flexibility as mediators. *Sci Rep* 15, 45407 (2025). DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-025-29313-7

3. Bailenson J. N. Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*. 2021. Volume 2, Issue 1. DOI: 10.1037/tmb0000030

4. Johnson, M., Lee, T., & Carter, S. (2020). Teacher Preparedness and Digital Fatigue in LowResource Educational Settings. International Review of Education Technology, 34, 89-104.

5. Kucheryaviy O. System of professional-digital competencies of a teacher of a higher pedagogical educational institution. Journal «ScienceRise: Pedagogical Education». 2022. No2(47). DOI: https://doi.org/10.15587/2519-4984.2022.255072.

6. Silvia, C., Kopczynski, K. and Alexander, A. (2025) Navigating Digital Fatigue in Educational Environments. *Creative Education*, 16, 1883-1896. DOI: 10.4236/ce.2025.1611115.

7. Спірін О., Іванова С., Франчук Н., Кільченко А. Основні складники цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти україни вісник кафедри юнеско «неперервна професійна освіта xxi століття. Випуск 10 (2024) с.91-103. https://doi.org/10.35387/ucj.2(10).2024.0007

8. Толочко С. В. Цифрова компетентність педагогів в умовах цифровізації закладів освіти та дистанційного навчання. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум»імені Т. Г. Шевченка. 2023. No 13(169). с. 28-35.

Н.Л. Сангаєвська, здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Поліський національний університет

ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЗОРОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Ефективність управління освітньою галуззю сьогодні нерозривно пов'язана з функціонуванням цифрових освітніх екосистем. В умовах дистанційного та змішаного навчання цифрова екосистема сучасного вчителя стає ключовим елементом його педагогічного інструментарію[1]. Ефективність управління освітньою галуззю залежить від факторів, що стали стратегічними: цифрові технології перестали бути «додатком» і стали фундаментом, що формує стратегію управління [2]. Конкурентоздатність тепер визначається здатністю керівника балансувати між технологічним проривом, безпековими викликами та збереженням людського капіталу.

Концепція Resilience та безпекова інфраструктура закладу. Для України в умовах війни безпекові та геополітичні фактори є визначальними для діяльності усіх учасників освітнього процесу[3]. Керівник закладу як менеджер повинен забезпечити створення безпечних умов, поєднуючи ролі адміністратора, фахівця із цивільного захисту та інженерії. До найважливіших інфраструктурних складових у 2026 році належать: наявність фонду захисних споруд (укриттів) для створення безпечного середовища; забезпечення архітектурної безбар'єрності простору та енергоефективність будівель; здатність менеджера забезпечити безперервність навчання під час повітряних тривог, блекаутів чи обстрілів.

Концепція Resilience (життєстійкість) для України — це насамперед «підземна освіта». Освітній менеджмент у реаліях війни передбачає проєктування укриттів як повноцінних освітніх просторів з вентиляцією, Інтернетом та зонами відпочинку. Окрім

фізичної безпеки, життєстійкість включає турботу про ментальне здоров'я, а саме: упровадження програм Wellbeing для вчителів для запобігання професійному вигоранню. Також критичним є впровадження систем автономного живлення (сонячні станції, акумулятори) та регулярні тренування персоналу для автоматизму алгоритмів безпечної поведінки.

Управління закладом в умовах модернізації неможливе без Data-driven approach. Це стратегія, за якої управлінські рішення (від коригування програм до бюджету) приймаються на основі аналізу реальних цифр та фактів, а не інтуїції. Це дозволяє менеджеру бачити об'єктивну картину закладу в режимі реального часу[4].Новим етапом розвитку стала інтеграція штучного інтелекту (AI). Сучасний менеджер використовує прогностичну аналітику ШІ для моделювання демографічних ризиків та виявлення освітніх втрат у конкретних класах; економії ресурсів та ефективного планування закупівель техніки;

аналізу трьох типів даних. Це академічних (успішність), поведінкових (активність на LMS, відвідуваність) та ресурсних (витрати на енергію, харчування, стан матеріально-технічної бази).Такий підхід дає переваги у виявленні ранніх ризиків управлінської системи та можливості вчасно змінити стратегію. Водночас він вимагає суворого дотримання правил кібербезпеки та цифрової етики [5]. Менеджер стає гарантом того, що дані про дитину використовуються виключно в її інтересах і захищені від кібератак. Також важливою компетенцією є цифрова безбар'єрність — адаптація платформ для потреб усіх учнів.

АІКОМ як інструмент глобальної мобільності та прозорості.

В Україні створено АІКОМ (Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту), який є «цифровим серцем» системи. Він інтегрований у ширшу концепцію Digital Education та взаємодіє з державними реєстрами. У 2026 році АІКОМ забезпечує глобальну мобільність[6]. Синхронізація з європейськими реєстрами дозволяє автоматично верифікувати результати навчання дітей за кордоном та здійснювати аналітику ресурсів. Держава аналізує дефіцит вчителів та стан матеріальної бази (їдалень, укриттів) у кожному регіоні. Система АІКОМ дозволила зберегти дані мільйонів українців після знищення фізичних архівів шкіл. Коли всі дані в АІКОМ актуальні, школа стає «видимою» для держави та міжнародних партнерів. А це забезпечує прозорість для

подачі грантових заявок і пряму можливість стратегічного партнерства.

Розвиток людського капіталу та нова роль керівника (Soft Skills). Цифровізація кардинально трансформує роль керівника ЗЗСО. Коли технічні процеси автоматизуються через АІКОМ, акцент зміщується на розвиток людського капіталу та Soft Skills. Успішний менеджер сьогодні — це не контролер, а HR-менеджер та коуч. Коучинговий стиль управління передбачає зміну стилю керівництва, пропагування академічної свободи, лідерства. Цифровізація не витісняє людину, а робить керівника архітектором успішної команди[7]. Вона перетворює повноваження громад на дієві управлінські механізми, балансуючи свободу рішень із соціальною підзвітністю.

Трансформація освітнього менеджменту в Україні у 2026 році полягає у переході від традиційного адміністрування до гнучкої цифрової екосистеми, де технології стають фундаментом для прийняття стратегічних рішень. Ключовим елементом цієї системи є концепція життєстійкості (Resilience), що передбачає створення безпечного «підземного» освітнього простору з автономним живленням та турботу про ментальне здоров'я учасників процесу. Ефективність управління забезпечується підходом Data-driven та використанням штучного інтелекту для аналізу академічних і ресурсних даних, що дозволяє прогнозувати ризики та раціонально використовувати потенціал закладу[8]. Завдяки впровадженню комплексу АІКОМ, який виступає «цифровим серцем» системи, забезпечується прозорість та інвестиційна привабливість шкіл для міжнародних партнерів через верифікацію реального стану матеріальної бази. Водночас цифровізація не витісняє людину, а навпаки — трансформує роль керівника з контролера на HR-стратега та коуча, чиї розвинені Soft Skills стають сполучною ланкою між технологічним інструментарієм (АІКОМ, цифрові екосистеми) та людським капіталом.

Список використаних джерел:

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19 (дата звернення: 01.04.2026).

2. Про схвалення Стратегії впровадження цифровізації у сфері освіти і науки на період до 2027 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2023 р. № 1042-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1042-2023-%D1%80 (дата звернення: 06.04.2026).

3. Resilience of the Ukrainian society in wartime: components and influencing factors. *Eastern Journal of European Studies*. 2024. URL:

https://ejes.uaic.ro/articles/EJES2024_1501_REZ.pdf (дата звернення: 30.03.2026).
4. Глобальні тренди цифрової трансформації освіти 2024–2026 : аналіт. доп. Київ : Видавництво, 2025. 45 с.
5. Биков В. Ю., Литвинова С. Г., Лук'янчук М. В. Цифрова трансформація освітніх систем: екосистемний підхід. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2023. Т. 95, № 3. С. 1–15.
6. АІКОМ: Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту : вебсайт / ДНУ «Інститут освітньої аналітики». URL: https://diso.gov.ua/ (дата звернення: 06.04.2026).
7. Морзе Н. В., Глазунова О. Г. Модель цифрової трансформації закладу освіти: від стратегії до практичної реалізації. *Освітній дискурс*. 2024. № 1. С. 44–58.
8. Цифрова грамотність та безпека в освітньому просторі : метод. рек. для керівників ЗЗСО. Міністерство освіти і науки України. Київ, 2024. 32 с.

А.А. Арушанян, здобувач вищої освіти
Сумський державний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОСВІТНЬОГО ВЕБ-РЕСУРСУ НА ОСНОВІ АЛГОРИТМІЧНОЇ SEO-ОПТИМІЗАЦІЇ

Сучасна вища освіта в Україні у 2026 році стикається з кризою сенсорного перенавантаження абітурієнтів. Емоційні методи залучення втрачають ефективність, поступаючись сухому прагматизму, як наслідок, студентів більшою мірою цікавить простота вступу та доступність інформації. Водночас зростає конкуренція з боку закордонних університетів, які радикально спрощують клієнтський шлях. Як наслідок, в таких умовах виникає парадокс Шварца [1]: надмірна кількість варіантів паралізує абітурієнта, механізм вибору ВНЗ абітурієнтом спрощується від категорій престижності закладу, інтенсивності та якості навчання до ступеня простоти навчання та вступу, адже ВНЗ розглядається через призму сенсорного перенавантаження та загальної когнітивної втоми [2], які характерні для більшості людей, що проводять багато часу за гаджетами. Тоді, менеджмент кафедри потребує впровадження інструментів зниження когнітивного навантаження, зокрема, усунення технічних проблем сайту кафедри, спрощення доступу до сайту. Найдієвішим та найдешевшим із таких інструментів є SEO-оптимізація, адже за її допомогою можливо

підвищити швидкість сайту, його рейтинг в пошуковій системі для кращої доступності та видимості. Метою роботи є обґрунтування стратегії SEO-оптимізації сайту кафедри маркетингу СумДУ в якості інструменту управління її ринковим позиціонуванням у цифровому просторі.

Для розробки ефективної стратегії було проведено комплексну функціональну діагностику веб-ресурсу кафедри маркетингу СумДУ за наступними векторами:

1. Технічний аудит та Core Web Vitals. Дослідження показало, що швидкість рендерингу, час очікування першого входу та стабільність верстки прямо впливають на утримання користувача [3]. Отже, технічна досконалість – базова умова формування довіри до кафедри.

2. Семантичне проектування та кластеризація. На основі аналізу пошукового попиту виявлено декілька точок розриву між очікуваннями абітурієнтів та наявним контентом. Потрібно впровадження LSI-копірайтингу [4], щоб адаптувати тексти під наміри користувача для більшої релевантості, але без маніпуляції ключовими словами.

3. Алгоритми E-E-A-T та мікророзмітка. У 2026 році критично важливо підтвердження експертності та авторитетності [5]. Стратегія стосується впровадження структурної розмітки Schema.org, щоб виводити розширені сніпети безпосередньо у видачу для скорочення шляху абітурієнта до інформації про спеціальності, терміни подачі документів та контакти. Таким чином, можна уникнути парадоксу вибору шляхом спрощення доступу до релевантної для абітурієнта інформації.

4. Комунікативна ефективність. Розрахунок прогнозованого ROI доводить те, що органічна видимість потрібна щоб суттєво знизити вартість залучення одного ліда у порівнянні з платними каналами реклами (зокрема з PPC).

В підсумку, SEO-оптимізація веб-ресурсу у 2026 році переходить з категорії технічної підтримки сайту на вагому частину стратегічного менеджменту освіти. Прогнозуючи теоретично, якщо впровадити запропоновану модель алгоритмічної корекції на прикладі сайту кафедри маркетингу СумДУ, то наслідком буде підвищення конверсійної здатності ресурсу через мінімізацію когнітивного навантаження на потенційного абітурієнта.

Список використаних джерел:

1. Парадокс вибору: чому більше варіантів не означає краще. *Експеримент*. 16.06.2025. URL: https://md-eksperiment.org/post/paradoks-vyboru-chomu-bilshe-variantiv-ne-oznachaye-krashche (дата звернення: 15.04.2026).
2. Wang H.-H. Few Guesses, More Success: 4 Principles to Reduce Cognitive Load in Forms. *Nielsen Norman Group.* 18.07.2025. URL: https://www.nngroup.com/articles/4-principles-reduce-cognitive-load/ (дата звернення: 15.04.2026).
3. Walton P. Web Vitals. *Web dev.* 04.05.2020. URL: https://web.dev/articles/vitals (дата звернення: 15.04.2026).
4. Handley R. What Are LSI Keywords? *Semrush*. 30.10.2023. URL: https://www.semrush.com/blog/lsi-keywords/ (дата звернення: 15.04.2026).
5. Nightwatch. Google E-E-A-T for SEO: What it is & How to Optimize for it? *nightwatch.io.* 2024. URL: https://nightwatch.io/blog/google-eeat-optimization/ (дата звернення: 15.04.2026).

М.В. Гливук, здобувачка вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Цифрова трансформація освіти сьогодні розглядається як системна зміна підходів до управління освітніми організаціями, що охоплює технологічний, організаційний та стратегічний рівні. Йдеться не лише про впровадження цифрових інструментів, а про зміну самої логіки управління освітнім процесом.

По-перше, цифровізація управління освітою передбачає використання електронних систем управління навчанням, цифрового документообігу та онлайн-платформ для комунікації. Це підвищує ефективність адміністрування, прозорість рішень і швидкість обробки інформації. У цьому контексті UNESCO підкреслює, що цифрові технології повинні інтегруватися в освітні системи як інструмент підвищення якості управління та доступності освіти, а не як самоціль [5].

По-друге, важливою тенденцією є перехід до управління на основі даних (data-driven decision-making). Освітня аналітика дозволяє керівникам закладів освіти оцінювати ефективність навчального процесу, прогнозувати результати та підвищувати якість освітніх послуг. Як зазначають OECD, використання освітніх даних стає ключовим елементом сучасного управління освітою,

оскільки забезпечує доказовість управлінських рішень [1].

По-третє, цифрове середовище змінює роль керівника закладу освіти. Він виступає не лише адміністратором, а й лідером цифрових змін, який формує цифрову культуру організації та підтримує розвиток цифрових компетентностей педагогів. Українські дослідники наголошують, що ефективне освітнє управління в умовах цифровізації потребує розвитку цифрового лідерства та нових управлінських компетентностей [2].

Крім того, цифрова трансформація освіти в Україні визначається як державний пріоритет. Міністерство цифрової трансформації України підкреслює, що розвиток цифрових сервісів в освіті спрямований на створення єдиної цифрової екосистеми, яка забезпечує доступність, прозорість і ефективність освітніх послуг [3].

Водночас цифровізація супроводжується викликами: цифровою нерівністю, недостатнім рівнем цифрових компетентностей педагогів та ризиками кібербезпеки. UNESCO у своєму звіті зазначає, що цифрова трансформація має враховувати принцип інклюзивності, щоб уникнути поглиблення освітньої нерівності між різними групами населення [5].

Отже, трансформація управління освітою в цифровому середовищі є багатовимірним процесом, який поєднує технологічні інновації, управлінські зміни та розвиток людського капіталу. Її успішність залежить від узгодження державної політики, цифрових стратегій закладів освіти та готовності учасників освітнього процесу до змін.

Список використаних джерел:

1. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2023 https://doi.org/10.1787/69096873-en

2. Биков, В. Ю. Цифрова трансформація освіти і розвиток цифрового освітнього середовища. Інститут цифровізації освіти НАПН України, 2023 https://lib.iitta.gov.ua/

3. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова трансформація освіти в Україні: стратегічні напрями розвитку, 2024 https://thedigital.gov.ua/

4. Кодочигов, Д. О. Цифрова трансформація управлінських рішень у закладах освіти. Економіка та суспільство, 2024. № 66 https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4605

5. UNESCO. (2024). Global Education Monitoring Report 2023/2024: Technology in education – A tool on whose terms? Paris: UNESCO, 2024 https://www.unesco.org/gem-report/en/technology

А.В. Михайловська, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

АКАДЕМІЧНЕ ПИСЬМО ТА НАУКОВА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТИ СУЧАСНОГО ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасна парадигма вищої освіти в умовах тотальної глобалізації та переходу до суспільства знань вимагає від закладів вищої освіти кардинального перегляду своїх управлінських та освітніх стратегій. Класична модель університету, яка фокусувалася виключно на ретрансляції готових теоретичних знань, сьогодні безповоротно втрачає свою актуальність, поступаючись місцем моделі дослідницького університету. У цьому інноваційному контексті такі дисципліни, як основи наукових досліджень та академічне письмо, виступають не просто як складові навчального плану, а як фундаментальні інструменти сучасного освітнього менеджменту. Вони дозволяють системно управляти якістю підготовки майбутніх фахівців, перетворюючи їх із пасивних слухачів на проактивних творців нового інтелектуального продукту.

Сучасний освітній менеджмент розглядає управління дослідницькою діяльністю здобувачів вищої освіти як абсолютний стратегічний пріоритет, де імплементація світових стандартів написання та оформлення наукових текстів стає базовою умовою входження українських закладів вищої освіти до висококонкурентного міжнародного академічного простору. Відповідно, управлінські зусилля на всіх рівнях – від ректорату до окремих кафедр – мають бути зосереджені на створенні сприятливого середовища для розвитку науково-дослідного потенціалу молоді.

Успішна інтеграція української науки у світовий простір вимагає глибокого розуміння методології академічного письма як ключової компетенції сучасного дослідника.

Згідно з передовими науково-методичними підходами, головна мета академічного письма в університетському середовищі полягає у розвитку специфічних компетенцій необхідних для написання тексту відповідно до строгих міжнародних риторичних конвенцій, а також у вихованні дослідників, які здатні незалежно мислити і бути активними учасниками глобального наукового дискурсу [2, с. 18].

Цей підхід докорінно змінює філософію освітнього менеджменту: адміністрація повинна не просто вимагати від студентів написання курсових чи дипломних робіт, а створювати потужну інфраструктуру підтримки. Йдеться про відкриття сучасних центрів академічного письма, організацію спеціалізованих воркшопів та залучення експертів, що дозволяє студентам опанувати складні механізми перетворення власних ідей на структурований науковий текст, який відповідає світовим стандартам публікаційної активності у міжнародних базах даних.

Ефективне управління процесом наукових досліджень також передбачає чітке розуміння природи академічного тексту та його фундаментальних відмінностей від інших інформаційних жанрів. Уміння логічно вибудовувати гіпотези, аргументувати власну позицію, критично оцінювати масиви даних та коректно працювати з першоджерелами є критично важливими навичками для будь-якого фахівця XXI століття, незалежно від його галузі. Як зазначають вітчизняні дослідники, академічне письмо – це насамперед складне вміння висловлювати й доводити свої думки у вигляді короткого, але при цьому максимально переконливого та обґрунтованого наукового тексту [3, с. 5].

Освітній менеджмент має гарантувати, що в процесі навчання здобувачі освіти чітку усвідомлюють: у наукового тексту немає мети розважити читача чи емоційно маніпулювати аудиторією; його головне та єдине завдання – максимально об'єктивне, неупереджене та фактологічне представлення результатів проведеного експерименту чи теоретичного пошуку. Відповідно, управлінські зусилля факультетів мають бути спрямовані на систематичну інтеграцію елементів академічного письма в усі фахові дисципліни, перетворюючи його з ізольованого предмета на наскрізну компетенцію.

Водночас розвиток навичок академічного письма та проведення якісних наукових досліджень є абсолютно неможливими без жорсткого та безкомпромісного дотримання етичних стандартів. Саме тому управління академічною доброчесністю сьогодні стає одним із найскладніших та найвідповідальніших викликів для сучасного освітнього менеджменту.

Академічна доброчесність визнається засадничою інституційною цінністю вищої школи, оскільки саме вона забезпечує справедливість, довіру до дипломів, наукових ступенів

та загальну якість вищої освіти в державі. Ключовий принцип чесності та порядності у дотриманні академічної доброчесності полягає у системному та свідомому уникненні будь-яких її порушень під час здійснення навчальної чи наукової діяльності абсолютно всіма учасниками освітнього процесу [1, с. 11]. Проблема академічного плагіату, фабрикації даних чи недобросовісного списування руйнує саму суть наукового пошуку, перетворюючи освітній процес на імітацію.

Для менеджменту сучасного університету це означає нагальну необхідність переходу від застарілої суто каральної системи до проактивної, формувальної корпоративної політики. Ефективне управління в цій сфері вимагає розробки чітких та зрозумілих етичних кодексів, безперебійного функціонування сучасних програмних засобів для автоматичної перевірки текстів на унікальність, а також регулярного проведення тренінгів з правильного цитування, оформлення бібліографії та етики роботи з джерелами інформації.

Крім того, освітній менеджмент має стимулювати зміну самої культури оцінювання, коли викладачі створюють такі формати завдань, які унеможливлюють механічне копіювання чужих думок і вимагають від здобувача освіти унікального аналітичного підходу.

Лише за умови побудови такої комплексної, прозорої та дієвої управлінської екосистеми, де основи наукових досліджень, академічне письмо та непорушна наукова етика виступають єдиним монолітним фундаментом, українські заклади вищої освіти зможуть успішно реагувати на глобалізаційні виклики та готувати справжню інтелектуальну еліту нації.

Список використаних джерел:

1. Академічна доброчесність : робочий зошит / уклад. О. В. Воробйова та ін. Київ : ІІТЗН НАПН України, 2021. 42 с.

2. Гаманюк В. А., Ковтун О. В. Основи академічного письма : навч. посіб. Кривий Ріг : КДПУ, 2019. 120 с.

3. Жигалкіна Н. В. Академічне письмо : навч. посіб. Миколаїв : НУК, 2023. 84 с. URL: https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7b717def-2ac0-454d-826f-ce62ebccef75/content (дата звернення: 15.03.2026).

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

З.І. Галушка
СТЕЙКХОЛДЕР-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ BANI-СВІТУ 5
М.І. Іванова, А.Ю. Котенко
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 8
Т.А. Кравченко, І.А. Прокопик
АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ВЕЛИКОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА 10
О.І. Продіус, М.А. Афанасенко
КЛЮЧОВІ РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 13
О.М. Гавриш, О.П. Москаленко
РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 16
Т.О. Гусаковська, Б.В. Кажанов
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕД БІЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ГОСПОДАРСЬКИХ ВІДНОСИН 18
І.В. Колос, А.Є. Фанайлова
ДІЛОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО В БІЗНЕСІ В УМОВАХ INDUSTRY 5.0 21
К.І. Оксенюк
ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА 23
А.С. Олійник, О.Р. Толочій
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 24
Ю.І. Продіус
СТРУКТУРНІ ЗМІНИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО ФУНКЦІОНАЛУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ Т А ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН 27
В.В. Святецький, В.Г. Бубко, Д.В. Журавльов
РЕКОНФІГУРАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ШВИДКИХ ЗМІН 29

О.В. Сіренко, В.В. Міщенко
СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР
ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 32
Yu. Papizh, A. Kosolapov, V. Yudenko
FORMATION OF A CORPORATE MANAGEMENT STRATEGY
FOR ENERGY ENTERPRISES IN UKRAINE BASED
ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT 34
В.М. Собчишин, Д.Р. Литвиненко, В.С. Різніченко
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
НА ЗАСАДАХ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ 37
В.С. Тимчак, С.В. Тимчак
ПОВЕДІНКОВА СТРАТЕГІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ . 39
Т.М. Харченко
ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ
СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ 43
Л.І. Чернишова, В.Д. Серебрянська
СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 45
О.В. Поночовна, Т.А. Ковальська
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ:
МОДЕЛІ ТА МЕТОДОЛОГІЯ..... 48
Р.З. Алімов, О.В. Литвиненко, М.Г. Подольський
РЕІНЖИНІРИНГ ПРОМИСЛОВИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ПЕРЕФОРМАТУВАННЯ
ВИРОБНИЦТВА..... 50
Є.А. Ніколаєнко
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС..... 52
І.А. Овсянніков, Р.В. Демченко, М.Є. Зайцев
ФІНАНСОВА АРХІТЕКТУРА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ШОКОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ..... 54
А.Д. Авраменко
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ
В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ 56

СЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

М.В. Боровик
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ 58

T. Voronko-Nevidnycha, M. Pryidak
INTEGRATING STRATEGIC MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT FOR EFFECTIVE STRATEGY EXECUTION 60
І.А. Гнатенко, Г.О. Дудка, В.В. Барбуца
КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН 63
З.Б. Живко, В.Ю. Біденний, Д.І. Кохан, Д.П. Римар
ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ЦИФРОВІЗАЦІЇ, ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІННОВАЦІЙ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 65
М.І. Іванова, С.О. Помогаєв
ЦИФРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ КРИТИЧНОЇ СИРОВИНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ 68
В.Я. Швець, Д.С. Михєєв
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПРОЄКТНИХ КОМАНД: ВІД КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД ДО ЦИФРОВОЇ ТА AGILE-ТРАНСФОРМАЦІЇ 71
R. Chamanov
HOW MARKET UNCERTAINTY AFFECTS VALUATION MULTIPLES IN PRIVATE EQUITY TRANSACTIONS 73
Н.О. Коваль
ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК КАТАЛІЗАТОР СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ 77
P. Pyvovar
THE IMPACT OF NATURAL RESOURCES ON LOCAL AUTHORITIES' TAX REVENUES: A METHODOLOGICAL APPROACH 80
Ю.С. Ремига, Д.В. Щербатих
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТРАНСПОРТНИМИ СИСТЕМАМИ 82
S.F. Sannikova
MODERN APPROACHES TO MANAGEMENT OF MATERIAL RESOURCES OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION 85
В.М. Собчишин, О.М. Бритавченко, В.О. Бохоня
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЕФЕКТИВНУ СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 87
О.Г. Єсіна
ЛІЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ 89

А.С. Сербіна
ІННОВАЦІЙНІ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 91
Р.В. Донченко, К.О. Горбачова
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТИПОЛОГІЯ Й ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ 93
Г.Г. Шамрицький
ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ BANI-СВІТУ 95
В.С. Тютюнник, Є.В. Білокіз, К.С. Непочатова
ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ, ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ 98
M.V. Bohoslovska
STRATEGIC RESOURCE MANAGEMENT: DIVERSIFICATION AS A SECURITY TOOL AMID GLOBAL CHALLENGES 100
А.О. Тютченко, О.Є. Скиба, А.Ю. Коток
СТРАТЕГІЧНІ ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА 103

СЕКЦІЯ 3. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

O. Trokhymets, M. Ruprich
CULTURAL INTELLIGENCE IN INTERNATIONAL BUSINESS NEGOTIATIONS: A MANAGERIAL PERSPECTIVE IN THE GLOBAL ECONOMY 106
А.В. Бардась, К.В. Кошелюк
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РОБОТІ РОЗПОДІЛЕНИХ КОМАНД: СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ 109
А.П. Безхлібна, Є.Г. Ганзін
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ТУРИСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ 111
З.Б. Живко, К.І. Курейкін, А.Р. Серафим
КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА СУЧАСНОЇ

ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖМЕНТУ:
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 114
М.В. Зось-Кіор, І.С. Пилипенко, І.С. Цуркан
КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ОСНОВІ
СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ 117
О.В. Козирєва, А.М. Шевченко
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 120
Л.Г. Ліпич, О.А. Хілуха, М.А. Кушнір
ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ НЕЯВНИМИ ЗНАННЯМИ
ПРАЦІВНИКІВ З ТРИВАЛИМ ДОСВІДОМ 125
Н.В. Стоянець, І.В. Сохань
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ 127
К.С. Шапошников, Д.М. Горовий
САМООРГАНІЗАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ДРАЙВЕР
ВНУТРІШНЬОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 130
Т.А. Архипенко, І.І. Івакіна
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 132
Н.В. Баган, В.В. Федоренко
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ
СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА 135
Є.Л. Большакова, Д.І. Киктенко, І.П. Кіріченко
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА
СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
РЕСУРСНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 137
О.В. Вараксіна, Є.Л. Большакова, Р.В. Поліщук
СТРАТЕГІЧНА СИНЕРГІЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ У
ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОФЕСІЙНОЇ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 139
О.В. Вараксіна, А.Ю. Григоренко, О.С. Хотінець
МОТИВАЦІЯ КОМАНДИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ 142
О.В. Вараксіна, В.А. Оваденко
РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГАЛУЗІ
ПТАХІВНИЦТВА США 144

М.О. Вовк, Ю.Є. Поплавський, Є.М. Донченко
УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ 147
Т.О. Гусаковська, Є.В. Вагіна
ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 149
Н.О. Держак
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА 151
Т.Є. Іщейкін, Д.Є. Жуков
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ АСПЕКТИ 154
Я.В. Кобушко, А.О. Єскіна
ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 156
В.С. Кушнірук, Ю.О. Коваленко
УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА 159
О.М. Науменко
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНД В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ 162
О.М. Овчарук, Д.Є. Соловйова, К.Є. Соловйова
РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ 164
Т.О. Пасічник
СИТУАТИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 166
К.Ю. Поляк, О.Ю. Поліщук
СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ 168
Т.О. Сазонова, О.В. Васюха
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ 171
Т.О. Сазонова, М.Б. Довга
ПОВЕДІНКОВІ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕСТВА В ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 173
Т.О. Сазонова, Т.А. Ковальська
ТІМБІЛДІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 176
Т.О. Сазонова, А.В. Константинович
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ 178
Т.О. Сазонова, О.В. Корнієнко
РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
МЕНЕДЖЕРІВ: СУЧАСНІ АСПЕКТИ 181
Т.О. Сазонова, Т.С. Петренко
ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР
КОМАНДОУТВОРЕННЯ 183
В.С. Данилюк
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ТА РЕКОНФІГУРАЦІЯ
РИНКУ ПРАЦІ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 186
О.В. Поночовна, А.Ю. Поночовна
ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ
ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ 188
Т.О. Шевченко, Л.О. Гладка, В.М. Потапенко
РОЛЬ ЛІДЕРСЬКОГО СТИЛЮ У ЗМІЦНЕННІ ІМІДЖУ
ТА АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 191
О.О. Капустін, Р.О. Козуб, Д.О. Пилипенко
ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 193
А.В. Нестеренко
ЛІДЕР-ІННОВАТОР ЯК КЛЮЧОВИЙ СУБ'ЄКТ ЗМІН
У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ 196
Р.В. Одинець, Б.Б. Богданець, В.О. Кириченко
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В
БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
КОНКУРЕНЦІЇ ТА КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ 198
О.В. Рудик
ПЕРЕДУМОВИ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ
УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ МАЛИХ
ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БЕЗПЕРЕРВНИЙ
НАВЧАЛЬНОГО ЦИКЛУ 200
В.О. Саєнко, С.І. Головач, Б.О. Черних
ІНТЕГРАЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ
РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ
БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ 203
О.І. Хухра, О.В. Живко, А.С. Алексеєнко
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
СМАРТ-ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ

МЕТАМОДЕРНОЇ ЕКОНОМІКИ 205
Д.Є. Васюта
СУЧАСНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 207
Є.С. Гуцуляк
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ..... 209
В.С. Коморна
ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ 210
А.Г. Нагалюк
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ..... 213
Д,Ю. Поліщук, І.П. Тимошенко
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 215

СЕКЦІЯ 4. ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

О.А. Галич
ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРИВАЛОЇ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ 218
О.А. Біловодська, Л.В. Капуста
ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 220
В. Венгер
ЦИРКУЛЯРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 223
В.В. Клочан, О.В. Славський
СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 225
В.В. Клочан, О.І. Овчар
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ 229

Т.П. Козарь, Д.О. Циплякова
ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ 230
Т.А. Кравченко, А.В. Камаєва
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП 232
Т.А. Кравченко, М.О. Мінакова
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ 235
О. Кушніренко
МОДЕЛЬ ВИЛУЧЕННЯ РІДКІСНОЗЕМЕЛЬНИХ ЕЛЕМЕНТІВ ІЗ ТЕХНОГЕННИХ ВІДХОДІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ..... 239
В.О. Лебединець
АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРОГНОЗИ ПОШИРЕННЯ СТАНДАРТИЗОВАНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ 241
О.В. Лукаш, В.І. Морський
ОПТИМІЗАЦІЯ ЗЕЛЕНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТА ШЛЯХОМ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОБ'ЄКТІВ ПЗФ БЕЗ СТАТУСУ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ (НА ПРИКЛАДІ УРОЧИЩА «МАЛІЇВ ЯР», М. ЧЕРНІГІВ)..... 245
Т.В. Пуліна, К.О. Панченко
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ..... 247
Т.В. Пуліна, Д.В. Столяр
УПРАВЛІНСЬКІ ПЕРЕДУМОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ КОМУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА 250
О.В. Ходаківська, Т.В. Воронько-Невіднича
СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ОРІЄНТИР СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 253
Л. Венгер
ІНТЕГРАЦІЯ ESG ІНСТРУМЕНТІВ В ОРГАНІЗАЦІЮ ПРОЦЕСІВ ВИЛУЧЕННЯ РЗЕ ІЗ ТЕХНОГЕННИХ ВІДХОДІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД 255
В.А. Довженко
ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ..... 259
О.В. Захаріна, А.О. Бардук
РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ

ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ 262
С.М. Марчишинець, Я.Ф. Лобач
ПРОБЛЕМАТИКА ПРОВЕДЕННЯ
ІНЖЕНЕРНО-ЕКОЛОГІЧНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ В ЧАСТИНІ
ВИЗНАЧЕННЯ ШКОДИ ЗАВДАНОЇ ЛІСОВОМУ
ГОСПОДАРСТВУ УКРАЇНИ В РЕЗУЛЬТАТІ ПОЖЕЖ,
ЯКІ ВИКЛИКАНІ ЗБРОЄНОЮ АГРЕСІЄЮ РФ 264
І.В. Недобор
ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА
ПРИНЦИПИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД 268
С.С. Ткачова, М.О. Безкровний
КЛАСИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ УЧАСНИКІВ
РИНКУ КОНСАЛТИНГУ УКРАЇНИ 272
Є.М. Улько
ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ З УПРАВЛІННЯ
ЗЕМЕЛЬНИМИ ТА ГРУНТОВИМИ РЕСУРСАМИ
У ФОРМУВАННІ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ 275
Б.С. Шаферівський, П.А. Антонець
ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА:
ВІД ВИКЛИКІВ ДО СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ 279
С.М. Бобик
РОЗВИТОК РИНКУ КОРМОВИРОБНИЦТВА
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ 281
Р.А. Вей
СУЧАСНІ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ ОЦІНЮВАННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 284
Д.О. Пульча
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ ІНВЕСТИЦІЙ
В ПІДПРИЄМСТВА ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ
ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 286
В.І. Огризько
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ 289
М.В. Скопін
ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА PR У СИСТЕМІ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ 291
Н.М. Ступар
РОЗВИТОК СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 294

СЕКЦІЯ 5. АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

E. Baratashvili
YOUTH INVOLVEMENT IN AGRIBUSINESS: MODERN MANAGEMENT APPROACHES AND OPPORTUNITIES 297
М.В. Зось-Кіор, А.Є. Жуков
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІДМІННОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ СЕРЕДОВИЩ 300
М.І. Небава, І.Ю. Пилипчук
ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 303
Т.А. Архипенко, В.Р. Сімакова
ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ ТА ЛОГІСТИЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ ТУРИСТИЧНИХ ПОТОКІВ 305
Н.В. Баган, В.В. Баган
АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ У РОСЛИННИЦТВІ 308
Н.В. Баган, В.О. Бохоня, В.В. Москаленко
МЕНЕДЖМЕНТ ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА 309
М.О. Вовк, А.В. Матяшенко, Є.М. Донченко
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 311
О.А. Глушков
ТИПИ ІНВЕСТИЦІЙ У СФЕРІ ТВАРИННИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ 313
Т.Є. Іщейкін, О.О. Боженко, І.С. Пилипенко
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ 316
Т. Іщейкін, В. Куліченко, K. Filonenko
ВПЛИВ ГЕПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ 318
Т. Іщейкін, М. Мосієнко, M. Filonenko
ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ 320
Т. Іщейкін, Є. Халява, D. Davitadze
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗЕД У КОНТЕКСТІ

ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС 322
І.М. Міро, Д.Е. Марухненко
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ
В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ 324
В.І. Панасюк
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 326
Т.О. Чайка
ЕКО-ОРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БЕЛІГЕРАТИВНИХ
АГРОЛАНДШАФТІВ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ
КАПІТАЛІЗАЦІЇ АГРОПІДПРИЄМСТВ 329
А.В. Гаврілін
МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 332
Д.В. Озадовський
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРАРНОГО СЕКТОРУ
УКРАЇНИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ
РЕГУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 336
С. Ши
РОЛЬ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВПРОВАДЖЕННЯ
ЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ 339
Є.Є. Чеховська
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В
УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 343
І.Т. Чечель, Ю.Є. Поплавський, А.В. Матяшенко
УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ
ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 345

СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ, БЕЗПЕКОЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

O. Trokhymets, M. Ruprich
THE IMPACT OF CONSUMER BEHAVIOR ANALYSIS
ON MARKETING PERSONALIZATION
IN THE DIGITAL ECONOMY 348
М.В. Бойченко, О.Є. Кожельцев
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ
ПІДПРИЄМСТВ: РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ТА АДАПТИВНИЙ
ПІДХОДИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 350
Т.В. Воронько-Невіднича, С.А. Кудла
ІМІДЖ КЕРІВНИКА ЯК ЕЛЕМЕНТ БРЕНДИНГУ
ТА КОРПОРАТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ 353

З.Б. Живко, В.М. Алеян, Д.О. Прядко, Д.Ю. Кушнєрова
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ
ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК,
МЕХАНІЗМИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ 355
М.І. Іванова, Є.П. Прохоренко
ЕКОЛОГІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЯК ФАКТОР
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ 358
Г.В. Козаченко
МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА
З ПОЗИЦІЇ ЗАХИСНОГО ПІДХОДУ 360
О.М. Левченко, Я.О. Довгенко
АДАПТИВНІ МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ 361
Н.А. Мазур, К.М. Місюк
РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У
ФОРМУВАННІ ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ
В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 366
О. Федірець
ЗАСАДИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ КРИЗОВОГО СТАНУ
ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 368
О.В. Вараксіна, А.О. Гуржій, М.С. Могила
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ
РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ 371
О.В. Гук, Л.В. Букань
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ
ОБМЕЖЕНЬ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 374
К.М. Дідур
ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ
ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ: ПРОБЛЕМИ
СТІЙКОСТІ ТА АДАПТАЦІЇ 379
Т.О. Дяченко, М.П. Погорєлов
ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СЕРВІСНИХ
КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ 382
М.А. Єрмаков
ТРАНСФОРМАЦІЯ ESG У КОНТЕКСТІ ВОЄННИХ РИЗИКІВ:
КОНЦЕПЦІЯ WAR-RESILIENT ESG 385
В.С. Кушнірук, В.С. Гончарук
ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 388

В.В. Малтиз
ІНСТРУМЕНТИ СЕГМЕНТАЦІЇ СПОЖИВАЧІВ:
НОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІЛЬОВИХ ГРУП 390
С.М. Неіленко, С Р. Бузун
РОЗВИТОК ЕТНІЧНИХ КУХОНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 393
В.В. Нечипоренко
ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У
СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ 395
О.М. Правдивець
AI-МОДЕЛЮВАННЯ ЕКЗИСТЕНЦІАЛЬНИХ ЗАГРОЗ У
СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 397
В.М. Собчишин, І.В. Котова, М.Є. Кулик
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СИНЕРГІЇ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ І МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА
В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ 399
Н.В. Тарасевич
МЕНЕДЖМЕНТ СТРАТЕГІЙ ЦІНОУТВОРЕННЯ
ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ 402
L. Tarasovych
BRAND MARKETING FOR LOCAL AUTHORITIES:
A METHODOLOGICAL APPROACH 405
Л.В. Тарасович, І.В. Наумік, М.О. Германюк
МАРКЕТИНГОВА КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА:
ІДЕНТИФІКАЦІЯ В СИСТЕМІ
БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА 407
С.В. Філіна, Н.Л. Кужель, О.В. Кужель
СТРАТЕГІЧНА ГНУЧКІСТЬ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ
В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНИХ КРИЗ 411
А.І. Хвостіков, Д.О. Коваленко
НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ
СТРАТЕГІЧНОГО РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТАМИ 413
А.І. Хвостіков, Д.В. Левченко
КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ БРЕНДУ 417
Л.І. Чернишова, Ю.С. Стенгач
АДАПТАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ДО
НОВИХ ВИКЛИКІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ 420
Л.В. Яловега, Т.Б. Прийдак, О.В. Лега
ОЦІНЮВАННЯ ФІСКАЛЬНИХ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ

УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ:
МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД.....423
О.В. Криворучко
ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО
МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 425
Р.В. Куришко
ОЦІНКА РИЗИКІВ У ТОПОГРАФО-ГЕОДЕЗИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ЗЕМЛЕВПОРЯДНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....428
Т.М. Грекова, В.В. Катряк
РОЛЬ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА 430
П. Самсоненко
ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО
МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ
ПОЗИЦІЙ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....433
Р.П. Трембач
ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНУ
БЕЗПЕКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 435
А.В. Шулежко
РОЗВИТОК ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В
АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ
В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 438
І.О. Бархатов, В.Р. Петренко, Р.П. Вербовий
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА
ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 444
К.В. Бортник
УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....447
Н.Б. Золотько
СПЕЦИФІКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ.....449
Н.В. Пихтіна, В.О. Плюйко
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ
АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....452

СЕКЦІЯ 7. ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В.Г. Воронкова, Н.О. Пунченко
РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ АДАПТИВНИХ ТА ГНУЧКИХ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 454
О.В. Ковальчук
ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В АГРАРНІЙ СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 459
О.О. Карпенко, А.Г. Матненко
ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ У ПРОЄКТАХ ВІДБУДОВИ ІНФРАСТРУКТУРИ..... 461
О.М. Костенко
ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ ПСИХОСОЦІАЛЬНИМИ ФАКТОРАМИ 465
Т.А. Кравченко, О.В. Григоренко
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПІДПРИЄМСТВАХ КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ 466
Yu. Ponochovnyi, R. Protas
ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEMS AND PYTHON TOOLS FOR ECONOMIC DATA ANALYSIS IN THE CONTEXT OF DIGITAL MANAGEMENT 471
Ю.Л. Поночовний, Д.О. Мороз
МОБІЛЬНІ ДОДАТКИ УПРАВЛІННЯ ЗДОРОВ'ЯМ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО ВЕЛНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ 473
Ю.Л. Поночовний, О.В. Насоненко
ВИСОКОПРОДУКТИВНІ ОБЧИСЛЕННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА..... 476
Ю.Л. Поночовний, О.В. Тищенко
ТЕХНОЛОГІЇ VPN ТА МІЖМЕРЕЖЕВОГО ЕКРАНУВАННЯ У СИСТЕМІ ЗАХИСТУ КОРПОРАТИВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ 478
Ю.Л. Поночовний, І.Р. Хованець
АВТОМАТИЗАЦІЯ АНАЛІЗУ ДАНИХ ОПИТУВАНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ..... 481
Ю.Л. Поночовний, Є.В. Юхименко
ТЕХНОЛОГІЇ СИНТЕЗУ МОВЛЕННЯ У МОБІЛЬНИХ ЗАСТОСУНКАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ ТА ДОСТУПНОСТІ ІНФОРМАЦІЇ 483

Т.В. Устік, П.О. Стрельник
ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АГРОБІЗНЕСІ 486
О.С. Чмир
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ НАУКОВИМИ ЗНАННЯМИ 488
Д.О. Барабась, М.В. Єфімов
ВИКОРИСТАННЯ ЧАТ-БОТІВ І ВІРТУАЛЬНИХ АСИСТЕНТІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ 491
Ю.В. Вакуленко, А.А. Цюман
КОРПОРАТИВНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ 493
О.І. Ковтун
НОВІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ЇХ БІЗНЕС-РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 496
О.П. Копішинська, А.О. Рибка
ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ТОВАРНО-ТРАНСПОРТНИХ НАКЛАДНИХ В СИСТЕМІ M.E.Doc ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ 500
М.І. Небава, М.А. Алєксєєв
УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ІНДУСТРІЇ 5.0 В ЦИФРОВІЙ ЛОГІСТИЦІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ .. 502
О.Б. Одарущенко, Б.М. Шкуть
ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ДІАГРАМИ СПРЯМОВАНОСТІ В МЕРЕЖАХ 5G ЯК ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ 504
Н.Л. Панасенко
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЮ СФЕРОЮ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ 507
Н.Л. Панасенко, Ю.Ю. Бойко
ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ІТ-АКТИВІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АУТСОРСИНГУ 509
Н.Л. Панасенко, В.І. Дашівський
МЕРЕЖІ 5G ЯК ІНФРАСТРУКТУРНА ОСНОВА ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ . 511
Н.Л. Панасенко, М.О. Небрат
ЗАСТОСУВАННЯ КОМПОНЕНТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ФРЕЙМВОРКІВ У РОЗРОБЦІ КЛІЄНТСЬКОЇ ЧАСТИНИ ПЛАТФОРМ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ 514

Н.М. Протас, Е.О. Гребінченко
НЕЙРОМЕРЕЖЕВІ ТЕХНОЛОГІЇ АВТОМАТИЗОВАНОГО КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ВІЗУАЛЬНОГО КОНТЕНТУ В ЦИФРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ 516
Н.М. Протас, С.Р. Кравчук
ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ З ЦИФРОВИМ ПІДПИСОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА 519
Н.М. Протас, К.Д. Музичин
ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТА КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД В ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ . 521
Н.М. Протас, А.А. Петрик
ЧАТ-БОТИ У МЕСЕНДЖЕРАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ 524
І.П. Потапюк, Ю.С. Даровська, І.С. Дем'яник
ОМНІКАНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ... 526
І.І. Слюсарь, Ю.В. Уткін, О.П. Копішинська
КЕРОВАНІ АГЕНТНІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ 528
О.А. Савенко, О.М. Шершенюк
ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У HR БІЗНЕС-СТРУКТУР 530
Л.О. Флегантов, В.В. Горда
ФОРМАЛІЗАЦІЯ МЕТОДИЧНИХ ВИМОГ ЯК ЕТАП ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ АВТОМАТИЗОВАНОГО СТВОРЕННЯ СИЛАБУСІВ 532
Л.О. Флегантов, С.М. Макаренко
АВТОМАТИЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНОЇ ОБРОБКИ ТА ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНІХ ДАНИХ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ 535
Л.О. Флегантов, О.Л. Туманевич
МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ КОМПЛЕКТУЮЧИХ ЗА ДОПОМОГОЮ UML-ДІАГРАМ 538
Д.О. Рзаєв
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ: ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ 541
В. Воронянський, М. Заболотний
РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АВТОМАТИЗАЦІЇ ТЕХНІЧНОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ТА УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ 543
В. Воронянський, А. Москаленко
ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ ВІДДАЛЕНИХ КОМАНД ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ПЛАТФОРМ 546
І.Л. Бех
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ 549

М. Гасімзаде
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ВПЛИВ
НА ОРГАНІЗАЦІЮ БІЗНЕСУ 553
В. Паладі
ЛОКАЛЬНЕ РОЗГОРТАННЯ ВЕЛИКИХ МОВНИХ МОДЕЛЕЙ
ШІ ДЛЯ УСУНЕННЯ СТОРОННЬОГО ВИТОКУ ДАНИХ 557
О.М. Поліщук
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ 560
Є.М. Проценко, К.С. Антоненко
ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ 563

СЕКЦІЯ 8. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

David Sotto-Mayor Machado, Yana Radionova
HIGHER EDUCATION MANAGEMENT IN A BANI WORLD:
INTERNATIONAL PROJECTS AS A TOOL FOR
INSTITUTIONAL RESILIENCE OF UNIVERSITIES 566
T. Giełdoń, D. Taranenko
DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL MANAGEMENT
IN THE SYSTEM OF TRAINING SPECIALISTS FOR
THE FOOD INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF
GLOBALIZATION AND DIGITIZATION 569
М.О. Вергун
УНІВЕРСИТЕТ ЯК ЦЕНТР ГЕНЕРАЦІЇ СТАРТАП-ІНІЦІАТИВ
У ГЛОБАЛЬНОМУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОМУ ПРОСТОРІ 570
Л.О Литвишко, Я.Є. Волинець, Д.А. Загорна
АДАПТИВНЕ ТА ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ
В СИСТЕМІ ОСВІТИ 571
В.В. Путря
ЛІДЕРСТВО В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: СУЧАСНІ
ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКИ 575
Д.А. Ковнір
DIGITAL FATIGUE ЯК ВИКЛИК ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ 578
Н.Л. Сангаєвська
ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ЯК
ІНСТРУМЕНТ ПРОЗОРОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ 582
А.А. Арушанян
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОСВІТНЬОГО

ВЕБ-РЕСУРСУ НА ОСНОВІ АЛГОРИТМІЧНОЇ
SEO-ОПТИМІЗАЦІЇ 585
М.В. Гливук
ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ
В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ..... 586
А.В. Михайловська
АКАДЕМІЧНЕ ПИСЬМО ТА НАУКОВА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК
ІНСТРУМЕНТИ СУЧАСНОГО ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. 588