



Полтавський державний аграрний університет  
Навчально-науковий інститут економіки,  
управління, права та інформаційних технологій

X Всеукраїнська науково-практична  
інтернет-конференція

# **«Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»**

**13 листопада 2025 року  
м. Полтава**

**Міністерство освіти і науки України  
Полтавський державний аграрний університет  
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної  
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України  
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**

## ***Матеріали***

***X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції  
«Управління ресурсним забезпеченням господарської  
діяльності підприємств реального сектору економіки»***



**13 листопада 2025 року  
м. Полтава**

**УДК 330.15:334.723**  
**ББК 65.291.5**

*Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. 309 с.

У матеріалах конференції розглядаються аспекти методології і практики управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки.

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

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

## СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

*Т.В. Воронько-Невіднича, д.е.н., доцент,  
В.Р. Турбаба, Д.О. Грицун, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОЇ АДАПТАЦІЇ

Сучасне бізнес-середовище в Україні характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та ризиковості, що значною мірою зумовлено як внутрішніми трансформаційними процесами, так і зовнішніми викликами глобального характеру. У таких умовах стратегічний менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємств різних галузей, оскільки забезпечує довгострокову орієнтацію, системність управлінських рішень і здатність адаптуватися до змін. Застосування стратегічного менеджменту в українській практиці має низку специфічних особливостей, обумовлених соціально-економічними умовами, рівнем розвитку інституційного середовища, станом ринку праці та технологічною структурою економіки.

Однією з визначальних рис сучасного стратегічного менеджменту є підвищена вимога до адаптивності стратегій. На відміну від класичних моделей довгострокового планування, що передбачали стабільність зовнішнього середовища, українські підприємства стикаються з постійними коливаннями макроекономічних індикаторів, зміною нормативної бази, логістичними обмеженнями та нестабільністю споживчого попиту. Тому стратегічні рішення формуються з урахуванням можливостей їх оперативного коригування, використання гнучких інструментів планування, сценарного аналізу та швидкого ресурсного реагування.

Наступною важливою особливістю є поширення ризик-орієнтованого підходу в стратегіях підприємств. Турбулентність середовища обумовлює необхідність включення до стратегічного менеджменту процедур ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків. Українські підприємства дедалі частіше впроваджують системи управління ризиками, формують карти ризиків, застосовують методи стрес-тестування та чутливісного аналізу. Це дозволяє посилити стійкість бізнесу, зменшити ймовірність стратегічних помилок та втрат, а також забезпечити фінансову збалансованість у довгостроковому періоді.

Важливим чинником, що визначає специфіку стратегічного менеджменту в Україні, є цифровізація бізнес-процесів, яка набула особливої інтенсивності в останні роки. Використання цифрових рішень – ERP-систем, CRM-платформ, аналітичних модулів BI, систем моніторингу виробництва – трансформує підходи до стратегічного планування та контролю. Завдяки цифровим інструментам підприємства отримують доступ до великих масивів даних, що забезпечує більш точний аналіз ринкових трендів, скорочує час управлінських рішень і робить процес стратегічного планування емпірично обґрунтованим.

Суттєве значення у формуванні сучасних стратегій має переорієнтація підприємств на міжнародні стандарти управління. У контексті інтеграції України у світовий економічний простір підприємства впроваджують інструменти, поширені у глобальній бізнес-практиці: Balanced Scorecard (BSC), стратегічне картування,

бенчмаркінг, Lean-концепцію тощо, що сприяє стандартизації управлінських процесів, підвищенню ефективності операційної діяльності та забезпеченню прозорості бізнес-процесів.

Вітчизняний ринок праці перебуває в стані структурної трансформації, що посилює роль людського капіталу у стратегічному менеджменті. Умови міграційних процесів, нестача кваліфікованих кадрів, необхідність розвитку цифрових компетенцій формують потребу у посиленні стратегічного управління персоналом. Підприємства впроваджують системи професійного розвитку, дистанційного навчання, планування кар'єри, індивідуальні траєкторії розвитку працівників, а також системи мотивації, зорієнтовані на результативність та утримання ключових фахівців. У сучасних умовах персонал розглядається як стратегічний ресурс, здатний визначати конкурентні переваги підприємства.

Отже, сучасні особливості використання стратегічного менеджменту у вітчизняних підприємствах зумовлені поєднанням зовнішніх викликів, технологічних трендів та внутрішніх резервів розвитку. Ефективність стратегічного менеджменту визначається здатністю підприємства адаптуватися до динамічних умов, інтегрувати інноваційні інструменти, розвивати людський капітал та формувати конкурентоспроможні бізнес-моделі. За умови системного та комплексного впровадження стратегічний менеджмент може забезпечити підвищення стійкості підприємств, поліпшення їх фінансових результатів та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

#### **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](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05)
2. Воронько-Невіднича Т.В., Биченко С.Я., Прокопенко Н.О., Каплун Ю.В. Тенденції, що визначають розвиток стратегічного управління у підприємствах агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2021. Вип. 46. С. 54-61. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.46.0.4606>.
3. Дідур К.М., Крабівничий А.Я. Інституційні засади підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств в умовах глобальних трансформацій. *Агросвіт*. 2025. № 15. С. 105–113. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7636/7769>
4. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7126> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55

*В.І. Захарченко, д.е.н., професор,  
А.В. Гуцу, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»*

#### **РЕКОМЕНДАЦІЇ З РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ**

У сучасний військовий час в результаті ухвалених рішень виникають умови для створення необхідних політичних і економічних передумов активного включення сфери високих технологій ВТ в якості головного чинника структурної перебудови економіки [3, с. 11-21].

Такими умовами є:

- посилення ролі законодавчих органів в управлінні НТП;
- принципово нова роль виконавчих органів управління у формуванні та проведенні політики від імені держави на законодавчій основі в закріплених за ними сферах (науки і техніки, промисловості, сільському господарстві і продовольстві, обороні, освіті, охорони здоров'я, енергетиці, транспорті та зв'язку) на основі економічних заходів;
- активне включення ринку в якості регулятора економічного розвитку і ефективності, можливих тільки на базі використання НТП.

Наявність цих умов дозволяє створити нову систему управління НТП, в якій одночасно беруть участь три складових – законодавча влада, виконавча влада і виробництво, що діє в умовах ринку. Перш за все слід провести диверсифікацію управління сферою високих технологій. В Україні не повинно бути монопольного органу, керуючого наукою. Необхідна конкуренція, при якій керівні органи прагнули б створювати для своїх вчених, фахівців, організацій максимально сприятливі умови, що особливо важливо при ринкових відносинах [4, с. 35-36 ],

У цій системі Президент України та Верховна Рада здійснюють:

- вироблення законодавства в області НТП;
- визначення політики держави в галузі структурної перебудови економіки і ВТ розвитку; затвердження пріоритетних напрямків НТП, програм по їх реалізації, виконавчих органів управління, відповідальних за їх здійснення;
- виділення коштів з державного бюджету на фундаментальні дослідження, на реалізацію програм структурної перебудови і пріоритетних напрямків НТП;
- контроль за реалізацією державної політики і витрачанням виділених коштів.

Виконавчі органи влади державного рівня:

- виробляють пропозиції для Президента України та Верховної Ради з економічної політики структурної перебудови на основі НТП в закріпленій за ним в сфері, розробляють програми по їх реалізації і організують їх виконання;
- забезпечують умови створення і розвитку прогресивних організаційних структур різних форм власності, необхідних для реалізації пріоритетних напрямків НТП в закріпленій сфері;
- створюють фонди фундаментальних досліджень і ВТ розвитку за рахунок різних джерел фінансування для субсидування виконавців програм і проектів на конкурсно-контрактній основі;
- здійснюють в межах встановленого законодавства економічне стимулювання НТП шляхом прямого фінансування (безпроцентні позики, субсидії, гранти та ін.) і непрямого стимулювання (пільгове кредитування, податкові пільги, прискорена амортизація, пільгові митні тарифи)[ 1;2].

В системі виконавчих органів МОН України:

- формує і реалізує державну політику ВТ розвитку, готує пропозиції для Президента України та Верховної Ради з пріоритетних напрямків НТП і за переліком програм по їх реалізації, а також пропозиції щодо виділення бюджетних коштів на фундаментальні дослідження і програми державного рівня;
- організує виконання ВТ програм державного рівня щодо реалізації пріоритетних напрямків НТП, передбачають створення перспективних технологій майбутнього і доведення їх до практичної реалізації;
- здійснює державну підтримку фундаментальних досліджень і розвитку інфраструктури науки;

- організовує прискорену передачу знань про новітні науково-технічні досягнення, підготовку наукових кадрів;
- здійснює підтримку малого наукового та інноваційного бізнесу;
- розробляє пропозиції щодо правового забезпечення НТП;
- організовує міжнародну ВТ співпрацю.

Таким чином, ефективна взаємодія законодавчої, виконавчої влади та виробничого сектору створює цілісну модель управління науково-технічним прогресом. Це дозволяє Україні не лише зміцнювати власний науково-технологічний потенціал, а й забезпечувати конкурентоспроможність економіки на світовому ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Глущенко Л.Д. Теоретико-методичні засади розвитку малих промислових підприємств з технологічними інноваціями: монографія. Вінниця: Вінницька газета, 2015. 220с.
2. Дашенко Н.М., Філіппова С.В. Технологічне оновлення інноваційно-орієнтованих промислових підприємств: інвестиційні потреби та їх забезпечення: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 225с.
3. Захарченко В.І., Глущенко Л.Д. Підвищення ефективності реалізації високотехнологічних проєктів у промисловості: монографія. Вінниця: Діло, 2013. 152с.
4. Захарченко В.І., Єрмак С.О., Онешко С.В. Теорія створення і функціонування організаційно-технологічних систем у високотехнологічному виробництві: монографія. Одеса: Фенікс, 2022. 324с.

*В. Клочан, д.е.н.,*

*Н. Захарченко, д.е.н.*

*Одеський національний економічний університет*

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНІ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ**

Актуальність дослідження стратегічного планування та регіональних програм розвитку сьогодні визначається нагальною потребою у відбудові територій України після війни. В умовах глибокої трансформації, економічної нестабільності та підвищення ролі інновацій стратегічне планування стає ключовим інструментом узгодження дій держави, регіонів та місцевих громад.

Регіональні програми розвитку виступають практичним механізмом реалізації стратегій: вони деталізують цілі, заходи, ресурси та очікувані результати, забезпечуючи основу для економічного відновлення, залучення інвестицій, підвищення зайнятості та конкурентоспроможності територій. Таким чином створюються умови для стійкого зростання як регіональної, так і національної економіки.

Значення стратегічного планування особливо зростає для регіонів, що зазнали значних руйнувань, зокрема південних областей України. Одеська область потребує адаптивних управлінських моделей, здатних поєднувати завдання швидкої відбудови та формування довгострокових конкурентних переваг, адже регіон постраждав від руйнування інфраструктури, втрати людського потенціалу та економічних ресурсів.

В умовах післявоєнного відновлення стратегічне планування має враховувати глобалізаційні процеси, цифровізацію, демографічні зміни, екологічні виклики та

наслідки бойових дій. Для Одещини пріоритетними напрямками стають модернізація транспортної та комунальної інфраструктури, відновлення аграрного та промислового секторів, розвиток морської і річкової логістики, підтримка малого та середнього бізнесу, а також створення умов для повернення населення.

Сучасне стратегічне планування на рівні громад базується на системному підході та поєднує економічні, соціальні, інституційні й інфраструктурні компоненти розвитку. Воно потребує гнучкості, здатності швидко реагувати на зміни, залучення широкого кола стейкхолдерів — влади, бізнесу, науки та громадськості. Важливим є впровадження цифрових інструментів, електронного врядування та smart-технологій для планування та моніторингу.

Людиноцентричний характер сучасних стратегій проявляється у фокусі на соціальну інфраструктуру, якість життя, розвиток людського капіталу та створення сприятливих умов для повернення мешканців. Завдяки злагодженим діям громад, які відновлюють житловий фонд, об'єкти освіти, медицини, транспорт, комунальні мережі та економіку, формується стійка основа для розвитку регіону та зміцнення держави.

Стратегічне планування стає системою міжрівневої взаємодії між державою та громадами, спрямованою на посилення конкурентоспроможності регіонів, інтеграцію в європейський простір та забезпечення стійкого розвитку. Територіальні громади виступають ключовою ланкою реалізації державної політики, оскільки саме їхня спроможність визначає стабільність і відновлення країни.

Отже, у післявоєнний період стратегічне планування та регіональні програми розвитку виконують роль фундаменту соціально-економічної стабілізації та відбудови. Поєднання адаптивності, комплексності, інноваційності та орієнтації на потреби людей є запорукою формування сильних громад і сталого розвитку Одеської області та України загалом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Захарченко Н. В., Клочан В. В., Векліч І. В. Проєктний підхід у реалізації грантової діяльності розвитку територіальних громад. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 36 (75), № 3. С. 107–113.
2. Клочан В. В., Андрейченко А. В. Лідерство в регіональному публічному управлінні: виклики та можливості для післявоєнного відновлення. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 85–94.
3. 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.

*О.В. Козирева, д.е.н., професор,  
В.С. Іващенко, здобувач вищої освіти  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Цифровізація фінансової системи України є важливим кроком у напрямку забезпечення стабільного економічного розвитку, підвищення ефективності фінансових послуг та інтеграції країни в глобальну цифрову економіку. В умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу, перехід до цифрових фінансів стає

необхідністю для підтримки конкурентоспроможності України на світовій арені. Цей процес охоплює розвиток електронних платежів, мобільного банкінгу, криптовалют і фінансових технологій, що дозволяє значно покращити доступність та якість фінансових послуг для громадян і бізнесу. Однак цифровізація фінансової системи не позбавлена викликів, таких як кібербезпека, нормативно-правові бар'єри та ризики для фінансової стабільності.

Цифровізація у фінансовому контексті - це не лише переведення послуг в онлайн, а інтеграція інтелектуальних технологій, алгоритмів, великих даних, блокчейну та мобільних платформ у всі аспекти грошового обігу, розрахунків, фінансового управління [1, с. 69]. Цифрова фінансова система включає в себе різноманітні елементи, такі як електронні гаманці, технології «Big Data» і аналітику споживчих звичок, автоматизовані платформи для управління інвестиціями, а також фінансово-технологічні компанії, які стають конкурентами традиційним банкам. До того ж, важливими складовими є цифрові валюти центральних банків та децентралізовані фінанси.

Одним із основних викликів цифровізації фінансової системи є забезпечення кібербезпеки, адже зростаюча кількість цифрових транзакцій та електронних платіжних систем робить фінансові мережі вразливими до кіберзагроз. Захист даних користувачів, таких як особиста інформація та фінансові реквізити, стає надзвичайно важливим, оскільки витоки даних можуть призвести до серйозних фінансових та репутаційних втрат для як користувачів, так і фінансових установ. Окрім цього значним викликом стало впровадження відповідної нормативно-правової бази, яка мала стати підґрунтям для ефективного функціонування ринку фінансових послуг в умовах цифровізації. Індекс зважених настроїв (WSI) у 2020 році показав основною перешкодою розвитку фінтехіндустрії України є застаріле несприятливе законодавство [2, с. 18]. Крім того, важливою проблемою залишається забезпечення належного нормативно-правового регулювання, яке має адаптуватися до швидкого розвитку фінансових технологій. Без чіткої правової бази можуть виникнути труднощі в регулюванні нових фінансових продуктів, таких як криптовалюти, цифрові валюти центральних банків та децентралізовані фінанси.

Варто зазначити, що перспективи розвитку цифрової фінансової системи України полягають у впровадженні новітніх технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн. Штучний інтелект може значно покращити процеси кредитного аналізу та управління ризиками, забезпечуючи швидшу та точнішу оцінку кредитоспроможності. Водночас блокчейн-технології дозволяють підвищити прозорість фінансових операцій, знизити витрати та забезпечити безпеку транзакцій. Співпраця з міжнародними фінансовими інститутами відкриває можливості для інтеграції України в глобальну цифрову економіку, що сприятиме залученню інвестицій і розвитку інновацій. Це допоможе створити більш ефективний, прозорий та конкурентоспроможний фінансовий сектор в Україні.

Таким чином, цифровізація фінансової системи України відкриває значні можливості для економічного розвитку та підвищення доступності фінансових послуг. Впровадження новітніх технологій сприятиме покращенню управління ризиками та зниженню витрат. Однак для успішного розвитку необхідно подолати виклики кібербезпеки, захисту даних і вдосконалити нормативно-правову базу. Співпраця з міжнародними фінансовими інститутами допоможе інтегрувати Україну у глобальну цифрову економіку та сприяти її економічному зростанню.

### Список використаних джерел:

1. Пташник С.А., Черниш, А.О. Цифровізація фінансової системи / С.А. Іпашник, А.О. Черниш // Збірник матеріалів VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Розвиток фінансово-кредитних систем: виклики сьогодення». – Умань, 2025. – С. 69-71.
2. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року: Затверджено Національним банком України від 16 липня 2020. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_finteh2025.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf?v=4)
3. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 10.11.2025)

*Н.С. Бабірецька, к.ю.н., докторантка  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

### СУТНІСНІ ОЗНАКИ ТА СКЛАДОВІ SOFT SKILLS У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У сфері публічного управління та адміністрування одним із ключових завдань державних службовців є забезпечення ефективного та результативного функціонування управлінських процесів шляхом практичного поєднання професійних (hard skills) та соціально-комунікативних (soft skills) компетентностей. Актуальність дослідження soft skills у сучасних умовах зумовлена необхідністю підвищення якості взаємодії державних службовців із громадянами та суспільством, удосконалення комунікаційних процесів та формування довіри до інститутів влади. Варто зазначити, що важливість розвитку soft skills у публічному управлінні та адмініструванні постійно зростає, оскільки вони безпосередньо впливають на результативність та ефективність виконання професійних обов'язків державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування.

Для всебічного дослідження soft skills варто з'ясувати основні його складові компоненти. Так, на думку К. Беркови, К. Крпалкової, П. Крпалека, А. Кубішова, до soft skills у публічному управлінні належать: ефективна комунікація, ведення переговорів; планування та організація роботи; лідерство; уміння працювати в команді [11, Р. 5533]. До м'яких навичок відносять тайм-менеджмент [9], що тісно пов'язано із планування та організацією роботи; навички вирішувати проблеми та приймати рішення [12], навчати інших (співробітників) новим завданням [14], управління власним розвитком [8, С. 24], стратегічні навички [3, С. 239-242].

Цей список слід доповнити й наступними складовими: емоційний інтелект, адаптивність, гнучкість та особиста ефективність (до якої відносять тайм-менеджмент, стресостійкість, самоорганізацію). При цьому, ефективну комунікацію у адмініструванні розглядають як найважливішу через необхідність постійно взаємодіяти із різними суб'єктами [2]. Водночас, варто погодитися, що емоційний інтелект є також важливою м'якою навичкою, зокрема, І. В. Тарасюк зазначає, що «емоційний інтелект – це найважливіша soft skills XXI століття» [5, С. 34].

Таким чином, можна виділити основні три сутнісні компоненти soft skills: особистісний (емоційний інтелект, зокрема гнучкість та адаптивність та ін.), комунікативно-соціальний (ефективна комунікація, ведення переговорів, командні навички) та управлінський (планування та організація роботи, тайм-менеджмент,

стратегічні навички, навички прийняття рішень і вирішення проблем, управління власним розвитком, особиста ефективність, лідерство, менторство і наставництво). У цьому контексті цікавою є думка Г. Черушевої, яка виокремлює подібні складові компоненти soft skills. До них вона відносить: емоційний, комунікативний, управлінський елементи, а також особисті якості (вони визначають креативність, критичність, інноваційність мислення) [7, С. 136].

Отож, наведене вище свідчить про те, soft skills складається із компонентів (частин) – комплексу навичок, які у своїй сукупності формують цілісне явище (soft skills).

Soft skills мають універсальний (неспеціалізований) характер, адже притаманні для всіх професій. До прикладу, М. Голуб зазначає, що м'які навички (soft skills) є комплексом неспеціалізованих, надпрофесійних навичок, що відповідають за успішну участь у робочому процесі та високу продуктивність» [2], а на думку К. Беркови, К. Крпалкової, П. Крпалека, А. Кубішова, soft skills – компетенції, якими повинен володіти кожен працівник незалежно від його професії [11, Р. 5533]. Також, згідно з європейськими стандартами, ці універсальні компетентності не залежать від професії й рекомендуються для розвитку усім людям [4, С. 97].

Водночас, варто зауважити, що хоча, soft skills є універсальними за своєю суттю, проте варіативні за своїм проявом – мають соціокультурну зумовленість (детермінованість), оскільки особливості його прояву залежать від національних традицій, цінностей і менальних особливостей суспільства. Їхня основа (ядро) є однаковою (комунікабельність, емоційний інтелект тощо), але форми прояву, способи вираження та пріоритетність є різною залежно від культурно-національного і ментального контексту.

Soft skills мають також ознаки суб'єктивності (відображають риси характеру особистості, його досвід), адже формуються під впливом соціально-побутового та освітньо-професійного досвіду (background) особи, що й визначає особливості його прояву та рівень розвитку їхніх навичок. Як правило, у науковій літературі цю ознаку тлумачать дещо звужено, називаючи її як «особистісний характер». До прикладу, про особистісний характер вказують С.В. Копилова, Н.М. Ковальська [4, С. 101].

Цікавою є наведена теза про те, що soft skills, котрі досить часто визначають як людські характеристики або ж особисті риси, можуть не мати прямого впливу на те, що ви робите як професіонал, проте вони можуть мати переважний вплив на те, як ви це робите [12].

У науковій літературі зазначають, що аналізовані навички, як правило, більш розвиваються завдяки соціальному досвіду, тому їх часто називають «навичками роботи з людьми» [10; 13]. Отож, soft skills мають соціальний характер – виявляються через міжособистісну взаємодію, у процесі комунікації і співпраці. Так, В. Кентон, Е. Делл'Аквіла, Д. Марокко, М. Понтікорво, А. Ді Фердінандо, М. Ск'ембрі, О. Мігліно зазначають, що вони є міжособистісними навичками, які дозволяють особі ефективно взаємодіяти з іншими (або ж неефективно) і є важливими на робочому місці [14; 15].

Soft skills впливають на ефективність та результативність роботи. Таку ознаку виокремлюють: О. Фендьо («soft skills підвищують ефективність роботи працівника... дають змогу бути успішним і професійно затребуваним у будь якій галузі» [6, С. 818] та Г. Черушева («soft skills сприяють підвищенню ефективності праці та роботі..., досягненню стратегічних цілей підприємства (компанії)») [7, С. 133].

Отож, основними сутнісними ознаками soft skills є: 1) універсальний (неспеціалізований) характер; 2) соціокультурна зумовленість (вони є варіативні); 3)

суб'єктивність; 4) соціальний характер; 5) поєднання у собі сталості та гнучкості; 6) їх вплив на ефективність та результативність роботи. Щодо складових soft skills, то їх компонентами є особистісний, комунікативно-соціальний та управлінський.

#### **Список використаних джерел:**

1. Волобуєва, Т., Целікова, А., Муравйова, І., Болокан, І. Формування soft skills на стадіях професійного становлення особистості. *Acta Paedagogica Volyniensis*. Вип. 1, т. 2, 2022. С. 210-215.
2. Голуб М. Soft Skills у адмініструванні. 2025. URL: Soft Skills у адмініструванні - Учбово-методичний центр Пенсійного фонду України (дата звернення: 15.10.2025).
3. Длугунович Н.А. Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ-фахівців. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6. С. 239-242.
4. Копилова С.В., Ковальська Н.М. Системно-еволюційний підхід до концепту «soft skills». *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. Том 35 (74), № 3. 2024. С. 95-102
5. Тарасюк І. В. Емоційний інтелект у XXI столітті як один із найважливіших soft skills майбутніх фахівців. *Soft skills – навички XXI століття. Що найбільш за все цінують роботодавці*: збірник тез Всеукраїнського науково-практичного вебінару за підсумками дослідно-експериментальної роботи з теми «Формування м'яких навичок (soft skills) майбутніх кваліфікованих робітників в освітньому середовищі закладу професійної (професійно-технічної) освіти» 07.11.2024 р. / за наук. ред. професора Л. М. Сергеевої. Чернівці, Видавничий дім «Букрек», 2024. С. 33-34.
6. Фендьо О. Soft skills: формування та розвиток гнучких метанавичок фахівців сфери управління. *Actual Problems in the System of Education General Secondary Education Institution*. 2022. С. 816-824. URL: (PDF) SOFT SKILLS: ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ГНУЧКИХ МЕТАНАВИЧОК ФАХІВЦІВ СФЕРИ УПРАВЛІННЯ (дата звернення: 18.10.2025).
7. Черушева Г. Концептуальні підходи до визначення «soft skills» у сучасних моделях управлінської компетентності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 1(28). С. 128-137.
8. Шевченко Д. В. Роль soft і hard skills в управлінні розвитком персоналу. *Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти* : збірник матеріалів круглого столу / під заг. ред. В. В. Храпкіної, К. В. Пічик. Київ: НаУКМА, 2023. С. 21–29.
9. Becca Difford-Smith. Soft skills that you need for a role in the public sector. 2022. URL: Soft skills that you need for a role in the public sector – Imperium Resourcing (date of access: 18.10.2025).
10. Jeremy Lamri. Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *J. Intell.* 2023, . Vol. 11, № 6. Art. 107. DOI: <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107> (date of access: 20.10.2025).
11. Krpálek P., Berková K., Kubišová A., Krpálková Krelová K., Frencllovská D., Spiesová D. Formation of Professional Competences and Soft Skills of Public Administration Employees for Sustainable Professional Development. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 10. P. 5533. DOI: 10.3390/su13105533 (date of access: 11.10.2025)
12. Skills Needed for a Career in Public Administration. 2024. DOI: Public Administration Skills (date of access: 20.10.2025).
13. Soft Skills for Public Service: Enhancing Governance and Service Delivery. 2024. DOI: Soft Skills for Public Service: Enhancing Governance and Service Delivery (date of access: 17.10.2025).

14. W. Kenton. What Are Soft Skills? Definition, Importance, and Examples. 2025. DOI: What Are Soft Skills? Definition, Importance, and Examples (date of access: 21.10.2025).

15. Dell'Aquila, Elena, Davide Marocco, Michela Ponticorvo, Andrea Di Ferdinando, Massimiliano Schembri, and Orazio Miglino. Soft Skills. Cham: Springer International Publishing, 2017. P. 1–18.

*О.В. Величко, к.е. н., доцент,  
В.В. Селюк, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Державний торговельно-економічний університет*

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Цифрова трансформація стала ключовим фактором модернізації систем публічного управління в усьому світі, включаючи Україну. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери державного адміністрування з метою підвищення ефективності, прозорості та доступності послуг. У контексті України цей процес набуває особливого значення через необхідність подолання інституційних бар'єрів, цифрової нерівності та забезпечення кібербезпеки державних інформаційних систем.

Сутність цифрової трансформації публічного управління полягає в переході від традиційних бюрократичних процедур до електронного врядування, де взаємодія між державою, громадянами та бізнесом здійснюється через цифрові платформи. Це дозволяє скоротити час на виконання адміністративних процедур, зменшити корупційні ризики та підвищити рівень довіри до державних інституцій.

Одним із основних напрямів цифрової трансформації є діджиталізація публічного управління, що включає створення електронних сервісів, автоматизацію документообігу та використання великих даних для прийняття управлінських рішень. У цьому процесі ключову роль відіграють платформи типу «Дія», які об'єднують державні послуги в єдиному цифровому просторі [3, с. 141].

Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства вимагає не лише технологічних змін, але й трансформації організаційної культури державних службовців. Це передбачає навчання персоналу роботі з новими системами, розвиток цифрових компетентностей та адаптацію нормативно-правової бази до реалій інформаційного суспільства.

Законодавче регулювання цифрової трансформації в Україні зазнало суттєвих змін у 2024 році. Зокрема, внесено поправки до Закону «Про Національну програму інформатизації», які розширюють повноваження центральних органів виконавчої влади у сфері координації проєктів діджиталізації, визначають механізми фінансування та встановлюють вимоги до кіберзахисту державних інформаційних ресурсів [2].

Публічна служба в умовах цифрової трансформації зазнає якісних змін у своїх завданнях і функціях. Якщо раніше основною функцією державного службовця була обробка паперових документів, то нині акцент зміщується на аналітичну роботу та взаємодію з громадянами через онлайн-канали.

Одним із викликів цифрової трансформації є подолання цифрової нерівності між міськими та сільськими територіями. Незважаючи на розвиток мобільного інтернету,

значна частина населення не має достатніх навичок користування цифровими сервісами. Держава повинна забезпечити доступ до базової цифрової освіти та інфраструктури.

Використання штучного інтелекту в публічному управлінні відкриває нові можливості для прогнозування соціально-економічних процесів, оптимізації бюджетних витрат та персоналізації державних послуг. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть аналізувати поведінку користувачів порталу «Дія» для покращення інтерфейсу та скорочення часу на отримання послуги.

Цифрова трансформація сприяє підвищенню прозорості управління через відкритий доступ до даних. Портали відкритих даних, такі як data.gov.ua, дозволяють громадянам, журналістам та аналітикам відстежувати витрати бюджету, результати тендерів та ефективність державних програм. Це створює додатковий механізм громадського контролю [1, с. 39].

Важливим елементом цифрового врядування є кібербезпека. З ростом кількості електронних сервісів збільшуються ризики кібератак на державні інформаційні системи. У 2022–2024 роках Україна зазнала численних спроб зламу критичної інфраструктури.

Міжнародний досвід свідчить, що успішна цифрова трансформація можлива лише за умови чіткої стратегії та міжсекторальної координації. Наприклад, Естонія досягла високого рівня електронного врядування завдяки принципу «один раз і назавжди» – громадянин подає дані державі лише один раз, а далі вони автоматично використовуються різними відомствами. Україна може адаптувати цей підхід у рамках розвитку системи Trembita.

Цифрова трансформація змінює природу взаємодії між державою та громадянином. Замість пасивного отримувача послуг громадянин стає активним учасником управлінських процесів через механізми електронної демократії: петиції, громадські бюджети, онлайн-консультації.

Економічний ефект від діджиталізації публічного управління проявляється у скороченні адміністративних витрат. За оцінками експертів, переведення однієї послуги в електронний формат дозволяє заощадити до 70% часу та ресурсів. У масштабі країни це дає можливість перерозподілити кошти на соціальні та інфраструктурні проекти [4, с. 15].

Перспективи розвитку публічного управління в умовах цифрової трансформації пов'язані з впровадженням технологій блокчейну для забезпечення незмінності даних у державних реєстрах, розгортанням 5G-мереж для підтримки IoT-рішень у смарт-містах та створенням єдиної цифрової екосистеми для всіх рівнів влади.

Отже, цифрова трансформація є невід'ємною частиною модернізації публічного управління в Україні. Вона вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, законодавчі зміни, підготовку кадрів та залучення громадян.

#### **Список використаних джерел:**

1. Польовий П. В. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 29. С. 37–43.

2. Про внесення змін до Закону України "Про Національну програму інформатизації" : Закон України від 8 травня 2024 р. № 3609-ІХ. *Відомості Верховної Ради України*. 2024. № 22. Ст. 324.

3. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне*

адміністрування. 2020. № 2.25. С. 139–145.

4. Сербогін С. Публічна служба в умовах цифрової трансформації: завдання, функції та вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 3. С. 11–20.

*Л.А. Кургузенкова, к.е.н., доцент,  
С.В. Єрмішова, к.держ.упр.*

*Національний університет фізичного виховання і спорту України*

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМНИЙ ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Діджиталізація є ключовим чинником трансформації сучасного публічного управління. У контексті цифрової економіки вона виступає не лише технологічним явищем, а й соціально-політичним процесом, що змінює моделі комунікації, структуру державного апарату та рівень довіри до інституцій влади. Цифрові технології формують нову парадигму публічного управління, у центрі якої — громадянин як активний учасник управлінських процесів і співтворець суспільних рішень.

Діджиталізація охоплює всі рівні публічного адміністрування — від стратегічного планування до реалізації рішень, сприяючи переходу від адміністративно-командної моделі до мережевої, адаптивної та сервісно орієнтованої системи. Цифрові інструменти стають каталізатором інституційних змін, стимулюючи переосмислення ролі держави у суспільстві та механізмів взаємодії з громадянами.

Як системний чинник, діджиталізація інтегрує організаційні, інформаційні й управлінські підсистеми публічного управління, формуючи нову архітектуру державного апарату, де головним ресурсом виступають дані, а критерієм ефективності — швидкість, прозорість і результативність управлінських рішень. Згідно з концепцією Good Governance, цифровізація сприяє реалізації принципів відкритості, підзвітності та участі громадян, трансформуючи державу у smart government, що діє на основі аналітики даних і штучного інтелекту [1].

Для систематизації етапів становлення цифрового публічного управління доцільно представити їх у вигляді таблиці 1, що дає можливість узагальнити ключові напрями розвитку процесу діджиталізації та відобразити послідовність трансформаційних змін у системі управління.

*Таблиця 1*

### **Етапи розвитку цифрового публічного управління (складено авторами на основі [1; 2; 4])**

Етап	Характеристика	Основні результати
I (до 2015 р.)	Формування нормативної бази електронного урядування	Прийняття основних законів, запуск державних порталів
II (2016–2019 рр.)	Активне впровадження е-сервісів	Запуск систем «Прозорро», «Е-Data», розширення відкритих даних
III (2020–2024 рр.)	Цифрова трансформація державних процесів	Платформа «Дія», цифрові паспорти, розвиток Smart-урядування

Доцільність представлення таблиці полягає в тому, що вона узагальнює основні

етапи формування цифрового публічного управління в Україні, дозволяє простежити динаміку трансформаційних процесів та їхній вплив на ефективність управлінських рішень.

У цифрову епоху взаємодія громадян і держави дедалі частіше відбувається через електронні сервіси, онлайн-платформи, мобільні застосунки та соціальні мережі. Це породжує феномен цифрового громадянства, коли індивід може брати участь у публічному управлінні дистанційно, ініціювати петиції, контролювати діяльність влади й коментувати політичні рішення. Таким чином, монополія держави на інформаційні потоки зникає, поступаючись місцем горизонтальній структурі комунікації.

Яскравим прикладом є впровадження в Україні проекту «Дія», який реалізує концепцію «держава у смартфоні». Цей сервіс забезпечив доступ громадян до електронних послуг без фізичного контакту з чиновниками, зменшив корупційні ризики та підвищив прозорість управління. Водночас постають виклики — забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних, усунення цифрової нерівності та формування культури цифрової етики.

У цифровій економіці держава стає data-driven organization, де рішення ухвалюються на основі аналітики великих даних і прогностичних алгоритмів. Це підвищує ефективність управління, але водночас актуалізує питання відповідальності держави за наслідки автоматизованих рішень. Етичне регулювання технологій у публічному секторі стає однією з головних тем сучасного державного управління.

Не менш важливою є проблема цифрової нерівності, що проявляється у різному рівні доступу громадян до технологій, інтернету й цифрової освіти. Нерівномірна діджиталізація може посилити соціальну поляризацію, тому державна політика має забезпечувати цифрову інклюзію, розвивати цифрову грамотність і підтримувати вразливі групи населення.

Отже, діджиталізація не є лише технічним інструментом модернізації, а цілісним механізмом структурної модернізації публічного управління. Вона формує нову культуру управління, засновану на принципах прозорості, відкритості, адаптивності та довіри між владою і громадянами. Успішна цифрова держава майбутнього — це не просто сукупність технологій, а спільнота свідомих громадян, що володіють цифровими компетентностями, довіряють інституціям влади й беруть участь у спільному управлінні розвитком суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Городовенко В. В. Застосування принципу «добропорядного врядування» в практиці Конституційного Суду України. // Правове забезпечення трансформації діяльності органів публічної влади...: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 25 червня 2024 р.). Одеса: Юридика, 2024. С. 140–144.

2. Ложачевська О. М., Зось-Кіур М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної діджиталізації в умовах безпекових загроз. // Український журнал прикладної економіки та техніки, 2024, Т. 9, №3, С. 299–302.

3. Тимошенко З. І., Кургузенкова Л. А., Касьяненко Д. І. Цифрова економіка: теоретичний і практичний аспекти формування розвитку. // Економіка і управління, 2019, №3, С. 20–27.

4. Барановський Д., Бріль М. Діджиталізація процесів управління персоналом організацій публічної сфери в умовах воєнного стану. // Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ», Oxford, UK, 2025. С. 63–66.

## **НІАРШОРИНГ ЯК НОВА ПАРАДИГМА СВІТОВИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНА МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Протягом останніх десятиліть світова економіка функціонувала за принципом глобалізації, де головним імперативом було зниження витрат. Виробництво масово переносилося до країн з найдешевшою робочою силою (офшоринг), насамперед до Китаю, а довгі та складні ланцюги постачання вважалися платою за ефективність.

Сьогодні ця модель переживає фундаментальну кризу. Пандемія COVID-19 продемонструвала вразливість глобальної логістики, виявивши ризики в пропускній здатності та надійності інфраструктури. Затори в портах, дефіцит контейнерів та різкі коливання ставок фрахту стали новою нормою. Додалася й геополітична напруженість – зростання протекціонізму, торговельні війни та санкції змушують уряди формувати нові торговельні блоки.

У відповідь на кризу глобалізованої моделі постачання компанії дедалі частіше надають перевагу регіоналізації ланцюгів постачання, прагнучи скоротити логістичні ризики, підвищити стійкість і забезпечити контроль за якістю та екологічністю виробництва. Найчастіше вдаються до стратегій мультисорсингу (24% компаній), що передбачає диверсифікацію постачальників у різних локаціях, щоб знизити ризик залежності від одного джерела; рещорингу (19.4%) – повернення виробництва або постачальників на свій внутрішній ринок; ніаршорингу (16.7%) – перенесення виробничих і логістичних процесів ближче до кінцевого ринку споживання та френд-шорингу (14.7%) – переміщення виробництва до країн, які поділяють спільні політичні цінності [1].

Сучасний ніаршоринг формується під впливом трьох головних чинників: економічних (пошук балансу між витратами на виробництво, енергію, логістику та швидкістю постачання), політичних (посилення протекціонізму, торгових війн і санкцій створює потребу у безпечних «регіональних» виробничих ланцюгах) та екологічних (посилення кліматичної політики вимагає скорочення транспортних відстаней і викидів CO<sub>2</sub>).

Європейський Союз, усвідомлюючи уразливість своїх промислових ланцюгів, зробив ставку на розвиток регіональних постачальницьких екосистем у межах Європи, Середземномор'я та Північної Африки. Прийняття таких нормативних актів, як Директива про належну перевірку ланцюгів постачання (Supply Chain Due Diligence Directive), Механізм вуглецевого коригування імпорту (CBAM) та Схема торгівлі викидами (ETS), створило нові стимули для виробників зменшувати вуглецевий слід і локалізувати виробництво ближче до ринку.

Найкращим прикладом успішного ніаршорингу є Марокко. Країна має потужну транспортну інфраструктуру, зокрема гігантський контейнерний порт Танжер-Мед, та надійне логістичне сполучення з Іспанією, включаючи паромні (ro-ro) сервіси. Найбільшого успіху досягла автомобільна промисловість. Завдяки інвестиціям від Renault та Peugeot, цей сектор зараз генерує близько 25% ВВП Марокко, працевлаштовує 250000 робітників та виробляє 700000 автомобілів на рік. Окрім автопрому, Марокко стало ключовим постачальником для ЄС та Британії у фешн-індустрії (наприклад, для Inditex) та агросекторі (другий за величиною постачальник

томатів до Великої Британії). Зростання торгівлі є настільки значним, що логістичні гіганти (наприклад, DFDS та Maersk) активно інвестують у місцеві морські та мультимодальні маршрути.

У середньостроковій перспективі прогнозують структурну перебудову світової економіки: замість глобальних ланцюгів з'являтимуться регіональні блоки постачання, що об'єднуюватимуть близькі за географією та політичними цінностями країни. Для Європи це означає зміцнення економічних зв'язків з південними та східними сусідами, тоді як для Північної Америки – з країнами Латинської Америки, насамперед з Мексикою. В Азії аналогічну роль можуть відігравати В'єтнам, Індія та Індонезія, що поступово стають альтернативами Китаю [2].

Україна має унікальний потенціал у новій системі глобальної логістики. У контексті ніаршорингу Україна може стати стратегічним виробничо-логістичним партнером ЄС з огляду на такі переваги: високий рівень освіченості населення та наявність технічних кадрів; конкурентна вартість праці, що робить українські виробничі послуги привабливими для європейських інвесторів; близькість до європейських ринків, спільні часові пояси та транспортна доступність; Угода про асоціацію та зону вільної торгівлі з ЄС, що спрощує митні процедури; активний розвиток IT- і логістичної інфраструктури, зокрема цифрових рішень на транспорті.

У поєднанні з інвестиціями ЄС у транспортні коридори TEN-T, розвитком портів Одеси, Чорноморська та Гданська, а також сухих портів на західному кордоні, Україна здатна інтегруватися в європейську мережу постачання як ключова ланка «Східного ніаршорингового поясу».

Для цього потрібна цілеспрямована державна політика, що передбачатиме підтримку інфраструктурних інвестицій; гармонізацію митних і транспортних стандартів із нормами ЄС; створення спеціальних економічних зон уздовж західного кордону; залучення логістичних операторів світового рівня для створення мережі мультимодальних терміналів; запровадження технологій e-CMR, блокчейну та систем управління ланцюгами постачання; якісну підготовку фахівців у сфері логістики, транспорту й міжнародної торгівлі, а також адаптацію до стандартів ЄС у сфері сталого розвитку. Реалізація цих кроків дозволить Україні не лише відновити економіку, а й посісти гідне місце в новій логістиці Європи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Manners-Bell, J. (2025). From Global to Regional: What Nearshoring Means for your Logistics Strategy. Transport Intelligence Ltd. <https://ti-insight.com/wp-content/uploads/2025/10/Nearshoring-Logistics-Strategy-Exclusive-Content-Paper.pdf>
2. Akinbolajo, O. (2022). Reshoring strategies and nearshoring in post-pandemic US supply chain resilience. International Journal of Science and Research Archive. 6. 174-193. DOI:10.30574/ijrsra.2022.6.2.0160.

*Н.М. Шведа, к.е.н., доцент,*

*В.А. Качан, здобувач вищої освіти*

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

### **СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ**

Сучасні процеси суттєво впливають на розвиток регіонів країни, спричиняючи виникнення відмінностей, коли окремі території значно випереджають інші у соціально-економічному зростанні. Такі диспропорції зумовлені не лише економічними факторами, а й історичними, соціальними та культурними

особливостями кожного регіону. Водночас розвиток територій повинен тривати, спираючись на принципи сталого розвитку.

Поняття «сталий розвиток» було запроваджене у 1987 році головою Міжнародної комісії ООН з питань навколишнього середовища та розвитку Гру (Гро) Харлем Брундтланд. Вона визначила сталий розвиток як такий, що «задовольняє потреби сучасності, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [1].

Подальше уточнення поняття сталого розвитку відбулося у 1992р. на Конференції ООН з питань навколишнього середовища і розвитку, що проходила в Ріо-де-Жанейро. Саме під час цієї конференції Концепцію сталого розвитку було визнано провідною ідеологією розвитку світової цивілізації у XXI столітті та ухвалено програму дій під назвою «Порядок денний на XXI століття». На думку фахівців, сталий розвиток базується на трьох складових – економічній, екологічній та соціальній. Ігнорування будь-якої з них призводить до порушення балансу і ускладнює досягнення сталості розвитку [1].

У 2002р. в Йоганнесбурзі, під час Всесвітнього саміту зі сталого розвитку, було прийнято «План виконання рішень на найвищому рівні». На цьому саміті підкреслено, що попри десятиріччя після Ріо-де-Жанейро, ідея сталого розвитку не набула належного практичного втілення і залишилася недостатньо реалізованою у світі [1].

У 2015р. в Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку, на якому Генеральна Асамблея ухвалила резолюцію «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030р.», в якому визначено 17 глобальних цілей сталого розвитку та 169 конкретних завдань для їх досягнення [2].

Україна одразу підтримала ініціативу та приєдналася до процесу реалізації цілей сталого розвитку, а з 2021 року здійснює систематичний моніторинг індикаторів їх виконання [2].

Отже, сталий розвиток забезпечує можливість успішного існування суспільства тривалий час. Його основна мета полягає у досягненні соціальної справедливості, економічної стабільності та раціональному використанні природних ресурсів для збереження довкілля. Важливо підкреслити, що концепція сталого розвитку охоплює подолання бідності й голоду, зменшення нерівності людей, підвищення їх добробуту, збереження ресурсів водою і суші та захист екосистем [2].

Сталий розвиток, що передбачає безперервний процес поступових позитивних змін, спрямованих на гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних складових життя суспільства, має стати основою для формування підходів до розв'язання масштабних проблем територій і громад. Це набуває особливого значення в сучасних умовах, коли роль регіонів у реалізації державної політики посилюється [1].

Основним принципом розвитку регіонів має стати розуміння, що розвиток території не можна ототожнювати лише із її економічним зростанням, адже покращення економічних показників не є достатнім критерієм сталого розвитку [1]. Справжній розвиток регіону передбачає підвищення якості життя населення завдяки гармонійному поєднанню економічних, екологічних та соціальних складових [3]:

1) економічний розвиток – це формування економічної системи, що узгоджується з екологічними принципами. Місцева влада має спрямовувати свою діяльність на створення сприятливого середовища для підприємництва та стимулювання економічного зростання у межах своїх громад і регіонів (наприклад, розвиток інфраструктури, поліпшення інвестиційного клімату, підтримку малого й

середнього бізнесу, а також сприяння створенню нових робочих місць);

2) екологічна сталість – передбачає зосередження уваги місцевої влади на захисті довкілля та збереженні здоров'я громадян (наприклад, впровадження енергоощадних технологій, використання відновлюваних джерел енергії, зменшення обсягів шкідливих викидів, забезпечення раціонального використання природних ресурсів, збереження природи);

3) соціальна справедливість – це орієнтація на забезпечення рівного доступу до ресурсів і можливостей для всіх жителів громади. Місцева влада має сприяти розвитку освіти, медицини, житлової сфери та системи соціального захисту, приділяючи особливу увагу підтримці вразливих груп населення. Фактично соціальний компонент сталого розвитку передбачає реалізацію права кожної людини на гідний та високий рівень життя.

Складові сталого розвитку є пов'язаними та доповнювати одна одну. Тому сталий розвиток регіону доцільно розглядати як цілісну систему, де елементи взаємодіють і формують гармонійну взаємозалежність. Якщо будь-який із цих аспектів відстає або суперечить іншим, досягнення сталого розвитку стає неможливим. Лише через узгоджену взаємодію цих складових створюється надійна основа для реалізації цілей [3].

Отже, головним завданням сталого розвитку регіону є створення умов для безпечного, збалансованого та ефективного руху вперед, що сприяє реалізації пріоритетів і цілей у всіх важливих сферах розвитку як на короткий, так і на довгий термін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Порудєєва Т. В., Ткаченко М. О., Крамаренко А. Ю. Концепція сталого розвитку регіону. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип.6(11). С. 356-359. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/65.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/65.pdf)

2. Панчишин Т., Вдовин М. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>

3. Кравченко І. О. Роговенко О. В. Щодо забезпечення сталого розвитку місцевого самоврядування: баланс аспектів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип.37. С. 167-174. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8019729>

*Т.М. Бовсуновська, здобувач вищої освіти  
Поліський національний університет*

### **ІНСТИТУТ СТАРОСТИ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ**

Інститут старости є однією з ключових складових сучасної системи публічного управління на рівні територіальних громад в Україні. Його впровадження визначене Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими нормативно-правовими актами, що регламентують функціонування органів місцевого самоврядування та механізми взаємодії з населенням. Староста, як представник територіальної громади на місцевому рівні, виконує роль посередника між громадянами та органами місцевого самоврядування, забезпечуючи зворотний зв'язок

та реалізацію політики громади на найнижчому адміністративному рівні.

Основні функції старости включають наступні напрями [1,2]: представницький, за якої староста представляє інтереси жителів свого населеного пункту або старостинського округу перед органами місцевого самоврядування; контрольний та координаційний, яка забезпечує контроль за виконанням рішень сільської, селищної або міської ради на території округу, координує діяльність комунальних установ та організацій; комунікаційний, який допомагає організовувати взаємодію мешканців з органами влади, приймає звернення громадян, сприяє вирішенню локальних проблем та конфліктів; інформаційно-аналітичний щодо збору інформації про соціально-економічний стан округу, потреби населення, готує пропозиції для органів місцевого самоврядування щодо розвитку громади.

Таким чином, староста є «мостом» між центральними органами управління громади та її жителями, сприяючи підвищенню прозорості та ефективності публічного управління на місцевому рівні [2,3].

Впровадження інституту старости дозволяє:

- підвищити ефективність управління громадою, оскільки органи місцевого самоврядування отримують оперативну інформацію про потреби населення та можуть швидше реагувати на локальні проблеми.

- забезпечити соціальну згуртованість, сприяючи залученню мешканців до участі у громадських ініціативах, розвитку місцевої інфраструктури та вирішенні соціальних питань;

- оптимізувати процеси комунікації між владою та громадою, зменшуючи бюрократичні бар'єри та підвищуючи довіру населення до органів влади;

- сприяти територіальному розвитку, оскільки старости можуть виступати ініціаторами місцевих проєктів, програм соціально-економічного розвитку та впровадження інноваційних практик управління.

Попри очевидні переваги, діяльність старост стикається з низкою проблем, а саме: недостатнє фінансування та ресурсне забезпечення, що обмежує їхню здатність ефективно виконувати покладені функції; відсутність чітких правових та організаційних механізмів, що регулюють взаємодію старости з органами влади та громадою; проблеми кадрового забезпечення, оскільки посади старост часто займають особи без спеціальної підготовки у сфері публічного управління.

Для підвищення ефективності інституту старости в Україні необхідно:

- розробити уніфіковані стандарти функціонування старостинських округів, що враховують чисельність населення, соціально-економічний потенціал та географічні особливості території;

- забезпечити систему навчання та підвищення кваліфікації старост, зокрема у сфері адміністративного управління, фінансового менеджменту та комунікацій з громадянами;

- вдосконалити механізми фінансової підтримки старостинських округів, що дозволить реалізовувати локальні проєкти розвитку та соціальні ініціативи.

Інститут старости є важливим елементом системи публічного управління в Україні, який спрямований на підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та залучення населення до процесів управління. Його впровадження та розвиток здатні забезпечити більш якісну комунікацію між владою та громадою, підвищити соціальну відповідальність жителів та сприяти сталому розвитку територіальних громад.

### **Список використаних джерел:**

1. Іваненко О. П. Місцеве самоврядування та розвиток територіальних громад в Україні. Київ: НАН України, 2019.
2. Кузьменко Т. В. Ефективність інституту старости у системі публічного управління. Харків: ХНУ, 2021.
3. Мельник С. М. Механізми взаємодії старост та органів місцевого самоврядування. Львів: ЛНУ,

*О.А. Голуб, здобувач вищої освіти  
Поліський національний університет*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Відновлення економіки України після війни є стратегічним завданням держави, що передбачає не лише відбудову зруйнованої інфраструктури, а й створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємств. У даному контексті ключову роль відіграють інституційні, фінансові, технологічні та кадрові чинники, здатні забезпечити стабільне економічне зростання:

– інституційні передумови підвищення прибутковості у післявоєнну трансформацію економіки України передбачає реформування системи державного управління та регулювання підприємницької діяльності. Удосконалення податкової політики, дерегуляція бізнесу, запровадження цифрових сервісів для підприємців та прозорих процедур інвестування створюють умови для зниження транзакційних витрат і підвищення ефективності виробничих процесів. Важливим напрямом є стимулювання державно-приватного партнерства, що забезпечить залучення приватних інвестицій у стратегічні галузі;

– зростання прибутковості підприємств у повоєнний період значною мірою залежить від доступу до фінансових ресурсів. Важливим завданням є формування ефективної системи кредитування малого та середнього бізнесу, залучення міжнародних фінансових інститутів, грантових програм і венчурного капіталу. Підприємства, що зможуть використати можливості зовнішнього фінансування для модернізації виробництва, зменшення собівартості продукції та розширення ринків збуту, отримають стійку конкурентну перевагу;

– технологічна модернізація та інновації стають ключовим фактором зростання прибутковості. Впровадження енергоефективних технологій, автоматизація виробництва, цифровізація бізнес-процесів і використання технологій «зеленої економіки» сприятимуть підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат. Розвиток наукоємних секторів – ІТ, біотехнологій, машинобудування – створює передумови для структурного оновлення економіки [2,3,4];

– розвиток людського капіталу у післявоєнному відновленні потребують активного інвестування у професійну підготовку, перекваліфікацію кадрів та підвищення управлінських компетенцій. Зростання ефективності використання кадрового потенціалу безпосередньо впливає на фінансові результати підприємств. Створення сприятливих умов праці, мотиваційних систем і соціальних гарантій є запорукою підвищення продуктивності та лояльності персоналу;

– інтеграція України до європейського економічного простору відкриває перспективи для диверсифікації ринків збуту. Використання угод про вільну торгівлю, гармонізація стандартів виробництва з нормами ЄС, розвиток логістичної інфраструктури сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності українських товарів. Зовнішньоекономічна діяльність стане важливим джерелом валютних надходжень і підвищення прибутковості бізнесу;

– сучасні тенденції відбудови економіки передбачають орієнтацію на принципи сталого розвитку. Екологізація виробництва, впровадження систем управління якістю, корпоративна соціальна відповідальність і прозорість фінансової звітності підвищують репутацію підприємств та привабливість для інвесторів.

У контексті повоєнного відновлення економіки України як підприємства, так і держава мають реалізувати комплекс узгоджених дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, стійкості та інноваційності економіки [2].

Для підприємств важливим завданням стає перегляд існуючих бізнес-моделей із акцентом на виробництво продукції з високою доданою вартістю, що дозволить зміцнити позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Необхідно активно інвестувати у цифровізацію управління ланцюгами постачання, що сприятиме підвищенню ефективності операційних процесів, скороченню витрат і зниженню ризиків перебоїв у постачанні. Водночас варто ширше залучати ресурси державних програм відбудови та міжнародних грантових механізмів, спрямованих на підтримку підприємництва й інновацій. Важливим напрямом також є впровадження систем управління ризиками, включно з інструментами хеджування валютних ризиків, що підвищить фінансову стійкість бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища.

Для держави пріоритетом має стати формування прозорої та передбачуваної системи державної підтримки бізнесу, зокрема визначення чітких пріоритетів фінансування інфраструктурних проєктів, які генерують довгостроковий попит. Важливим є активне сприяння кредитуванню малого та середнього підприємництва через розширення державних гарантій, запровадження пільгових кредитних програм і стимулювання банків до участі в таких ініціативах. Особливої уваги потребує прискорення регуляторних реформ і цифровізація державних послуг, що дозволить знизити транзакційні витрати бізнесу, підвищити прозорість і швидкість адміністративних процедур.

Такі заходи, передбачені зокрема у Плані відновлення України, створюють основу для відновлення виробничого потенціалу, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення стійкого економічного зростання у середньостроковій перспективі [1,3,5].

Отже, період повоєнної відбудови економіки України має ґрунтуватися на поєднанні масштабної відбудови як приватних інвестицій та інституційних реформ, що надасть можливість не лише повернути прибутковість підприємств до довоєнних рівнів, а й закласти підґрунтя для її стійкого зростання. Ключовими умовами даного процесу є ефективний доступ до фінансування, модернізація й цифровізація виробництва, а також прозоре та передбачуване інституційне середовище. Рівень координації державної політики з ініціативами бізнесу й міжнародних партнерів визначатиме швидкість і глибину цього процесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. *Updated Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) Ukraine recovery and reconstruction needs assessment*. Washington, D.C.: The World Bank, 2025. 210 p.

2. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Алябева В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства // Економіка та суспільство. 2022. № 2. С. 45–56.

3. План відновлення України [Електронний ресурс] : офіційний портал Плану відновлення. 2024. Режим доступу: <https://recovery.gov.ua>.

4. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього бізнесу : розпорядження № 821-р від 30 серп. 2024 р. // Кабінет Міністрів України. Київ, 2024.

5. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024–2026 роки: офіц. документ. Київ: Міністерство економіки України, 2023. 145 с.

*О.А. Гуменюк, здобувач вищої освіти  
Поліський національний університет*

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ**

Мале підприємництво є основою сталого економічного розвитку, зайнятості та формування конкурентного середовища, особливо у сільському господарстві. В аграрній сфері воно забезпечує гнучкість виробничих структур, сприяє розвитку місцевих громад і підвищує продовольчу безпеку країни. В умовах післявоєнного відновлення економіки України державна політика щодо підтримки малого аграрного бізнесу набуває особливого значення як інструмент структурної модернізації та регіонального розвитку.

Державна політика у сфері розвитку малого підприємництва передбачає комплекс правових, економічних і організаційних заходів, спрямованих на стимулювання створення, діяльності та зростання малих підприємств. За визначенням О.І. Амосової, державне регулювання малого бізнесу базується на принципах підприємницької свободи, рівності прав суб'єктів господарювання, адресності підтримки та публічно-приватного партнерства [1].

Ключовими інструментами державної підтримки малого бізнесу в аграрній сфері є: державні програми кредитування та компенсацій відсоткових ставок; податкові пільги для фермерських господарств; грантові програми та міжнародні фонди розвитку; цифровізація державних послуг.

Розвиток малого підприємництва в аграрному секторі розглядається у контексті Національної економічної стратегії до 2030 року та Стратегії розвитку МСП на 2024–2028 роки, які акцентують на підвищенні конкурентоспроможності, експортного потенціалу та інноваційності агробізнесу [2].

Малі сільськогосподарські підприємства та фермерські господарства є важливими суб'єктами аграрного ринку. Вони забезпечують:

– гнучкість виробництва, здатність швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури;

– збереження робочих місць у сільській місцевості;

– розвиток місцевої інфраструктури та соціальної стабільності громад.

Разом із тим, їхня діяльність стикається з низкою проблем: обмежений доступ до кредитних ресурсів, зношеність матеріально-технічної бази, нерівні умови конкуренції з великими агрохолдингами, слабка інтеграція у ланцюги доданої вартості [2].

Післявоєнний період висуває нові виклики, серед яких – відновлення зруйнованих потужностей, нестача кадрів і логістичні труднощі. Тому державна політика повинна фокусуватися на створенні сприятливого інституційного середовища, спрощенні регуляторних процедур, підвищенні доступності фінансових інструментів та інтеграції малого бізнесу в експортні ринки ЄС [2, 4].

Головними напрямками вдосконалення державної політики щодо розвитку малого підприємництва в аграрній сфері на перспективу мають стати:

- фінансова підтримка та інвестиційні стимули, які вказують на необхідність розширювати участь малих агропідприємств у програмах ЄБРР, USAID, U-LEAD, а також удосконалювати механізми державного співфінансування інноваційних проєктів;

- інституційне забезпечення розвитку фермерства полягає у посиленні ролі регіональних центрів підтримки підприємництва, аграрних дорадчих служб, сприяти розвитку кооперації між малими виробниками для спільного збуту продукції;

- цифровізація та підвищення прозорості має бути орієнтована на запровадженні електронних платформ управління грантами, реєстрації підприємств, звітності та моніторингу сприятиме зменшенню адміністративного навантаження й корупційних ризиків;

- підтримка інноваційного розвитку, коли державна політика має стимулювати інвестиції в «зелені» технології, біоенергетику, органічне землеробство, що підвищить конкурентоспроможність українських малих агровиробників на міжнародних ринках [7].

Отже, державна політика розвитку малого підприємництва в аграрній сфері повинна мати системний характер і бути спрямованою на підвищення ефективності, інвестиційної привабливості та соціальної відповідальності малого бізнесу. У повоєнний період її реалізація має базуватися на принципах децентралізації, цифровізації, партнерства держави, бізнесу та громад. Важливо забезпечити узгодженість між державними програмами відновлення, політикою підтримки аграрного сектору та регіональними стратегіями розвитку, що стане фундаментом для сталого економічного зростання України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Амосова, О. І. Адаптивні стратегії розвитку малих і середніх підприємств : сучасні тенденції. Київ: КНЕУ, 2021. 284 с.

2. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього бізнесу: розпорядження № 821-р від 30 серп. 2024 р. Київ: КМУ, 2024.

3. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024–2026 роки : офіц. документ. Київ : Мінекономіки, 2023. 145 с.

4. Річний звіт 2024 : стійкість як фундамент для відновлення економіки. – Київ: НБУ, 2025. 120 с.

5. План відновлення України, офіційний портал. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2025).

6. Ukrainian Economy in 2024 : Special Edition of the Tracker. Київ : CES, 2024.

7. United Nations; Government of Ukraine. Updated Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) — Ukraine recovery and reconstruction needs assessment. – Washington : World Bank, 2025.

## **ДІАГНОСТИКА СИСТЕМНИХ БАР'ЄРІВ СПОНСОРСТВА СПОРТИВНОГО ТАНЦЮ В УКРАЇНІ**

У сучасній економіці спорт перестав бути виключно соціальним феноменом, перетворившись на повноцінну індустрію, успіх якої критично залежить від ефективності комерціалізації. В умовах обмеженого державного фінансування, що є характерним для українських реалій, спонсорство є ключовим інструментом не лише розвитку, а й забезпечення конкурентоспроможності елітного спорту.

Аналіз джерел науково-методичної літератури свідчить, що сучасне спонсорство має розглядатися як стратегічний маркетинговий інструмент, що передбачає чіткий розрахунок повернення інвестицій для корпоративного партнера, а не як форма меценатства чи благодійності. Ця зміна парадигми вимагає від спортивних організацій кардинальної перебудови управлінських та комунікаційних підходів[2, 3].

Специфіка спортивного танцю, порівняно з масовими видами, визначається його високою естетичною цінністю та іміджевою привабливістю. Цей вид спорту є ідеальною платформою для просування товарів та послуг преміум-сегменту – індустрії моди, краси, косметики та лайфстайлу. Відповідно, успішна комерціалізація вимагає фокусування на продажі емоційного контенту, грації та іміджу провідних спортсменів, а не лише на статичному розміщенні логотипів. Світовий досвід вказує, що для нішевих видів спорту цифрова комерціалізація та контроль над власними медіа-активами стають єдиним шляхом до фінансової стійкості[1, 4].

Ефективне залучення корпоративних коштів вимагає від українських спортивних організацій уніфікації стандартів та забезпечення прозорості, що є загальною вимогою для партнерства з великим бізнесом. На жаль, існує регуляторне поле в Україні, яке недостатньо стимулює бізнес до спонсорства через відсутність податкових преференцій, посилює проблеми, спричинені внутрішньою неефективністю[3]. Для діагностики реального стану справ та ідентифікації ключових бар'єрів було проведено емпіричне дослідження серед експертного середовища Всеукраїнської ради спортивних танців (ВРСТ).

Експертне середовище ВРСТ має критичну оцінку ринку: 83% опитаних оцінюють рівень розвитку спортивного спонсорства в Україні як «низький» або «нижче середнього». Це свідчить про глибоке усвідомлення кризової ситуації та необхідності термінових системних змін. Попри низьку оцінку, фахівці повністю усвідомлюють критичне значення зовнішнього фінансування для досягнення високих спортивних результатів.

Учасники опитування чітко вказали на наявність значних недоліків у розвитку спонсорування спортивного танцю – таку думку висловили 80% респондентів. Водночас, фахівці покладають найбільшу надію на приватний сектор як на найбільш ефективний суб'єкт спонсорської діяльності, що підтверджує орієнтацію на бізнес-модель, а не на державні дотації. Таким чином, проблема полягає не у нерозумінні важливості спонсорства, а у глибинних системних бар'єрах, які необхідно деталізувати.

Було встановлено, що головним фактором, що стримує залучення великих корпоративних спонсорів, є медіа-бар'єр. Переважна більшість експертів, а саме 69%, назвала ключовою перешкодою «обмежене охоплення аудиторії через відсутність

національних ТВ-прав та професійних стримінг-рішень». Це однозначно вказує на те, що великий бізнес інвестує у вимірювану аудиторію, і відсутність якісного медіа-покриття робить спонсорські пропозиції неконкурентоспроможними.

Ця проблема посилюється відсутністю внутрішньої ефективності. Експерти визнали, що рівень розробки спонсорських пропозицій у федераціях є недостатнім або абсолютно недостатнім (сукупно 72%). Це означає, що пропозиції не відповідають сучасним бізнес-вимогам, є занадто загальними або не містять чіткої оцінки інвестиційної привабливості.

Найбільш критичним бар'єром для довгострокової співпраці була названа «непрозорість фінансових потоків та відсутність єдиної системи оцінки ефективності спонсорства», яку обрали 57% респондентів. Це підтверджує, що для корпоративного спонсора прозорість та можливість виміряти ROI є фундаментальними. Якщо спортивна організація не може чітко показати, куди пішли кошти та який ефект (охоплення, PR-еквівалент) отримав спонсор, довгострокове партнерство є неможливим.

Категоричність відповідей щодо фінансової прозорості є найбільш вражаючою в усій анкеті: 86% експертів вважають прозорість «критично важливою» для залучення та утримання бізнесу. Це чітко ілюструє необхідність переходу від моделі «спонсорства як благодійності» до моделі «спонсорства як бізнес-інвестиції» з обов'язковою стандартизованою звітністю.

Незважаючи на ці проблеми, дослідження виявило оптимістичний потенціал ринку. 66% експертів вважають, що бізнес «зацікавлений бути спонсором провідних спортсменів». Цей результат спростовує тезу про повну відсутність інтересу до танцювального спорту і вказує, що бізнес готовий інвестувати, якщо федерація здатна систематично генерувати та просувати зіркові пари як високоцінні медійні активи.

Цей висновок підкріплюється тим, що найбільш ефективним продуктом для продажу спонсору визнано «емоційний контент та права на використання іміджу провідних пар» (49%). Це свідчить, що спонсорство у спортивному танці є, в першу чергу, іміджевою інвестицією, і федерації повинні створювати контент-проекти, в яких емоційна складова є центральною.

Для подолання медіа-бар'єру фахівці пропонують стратегічний шлях діджиталізації: сукупно 94% експертів вважають просування власних медіа-платформ та соціальних мереж першочерговою необхідністю або важливим допоміжним інструментом. Оскільки традиційне ТБ недоступне, розвиток власних цифрових платформ стає єдиним шляхом для контролю над медіа-активами та створення вимірюваної аудиторії для спонсорів.

Нарешті, експерти окреслили ключовий регуляторний важіль. 71% опитаних назвали надання податкових пільг для компаній-спонсорів найбільш ефективною зміною, яка могла б стимулювати бізнес до інвестування. Це вказує на критичну роль держави у створенні сприятливого зовнішнього середовища для розвитку спортивного спонсорства.

Таким чином, діагностика системних бар'єрів свідчить, що проблеми спонсорства спортивного танцю в Україні є комплексними і вимагають одночасної трансформації на трьох рівнях: маркетинговому (подолання медіа-бар'єру через діджиталізацію), фінансово-управлінському (забезпечення прозорості та ROI) та інституційному (лобіювання податкових стимулів).

#### **Список використаних джерел:**

1. Гагоорт Гіп. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / переклав з

англ. Богдан Шумилович. Львів: Літопис, 2018. 360 с

2. Іванов В. М. Маркетинг у спорті : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 156 с.

3. Імас Є., Мічуда Ю., Приймак М. Спонсорство як фактор розвитку спортивних організацій в сучасній Україні. Спортивний вісник Придніпров'я. 2018. № 3. С. 35-38.

4. Effective Dance Studio Marketing Ideas To Find Your Students | Class Manager. Class Manager - £25pm | Simple And Affordable Class Management Software. URL: <https://classmanager.com/fr/blog/dance-studio-marketing/>

*Г.В. Коськін, здобувач вищої освіти,*

*І.С. Кравців, здобувач вищої освіти,*

*В.А. Плеханова, здобувач вищої освіти*

*Полтавський державний аграрний університет*

## **ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ФЕДЕРАТИВНОЇ РЕСПУБЛІКИ НІМЕЧЧИНА**

Під прозорістю територіальних громад ми розуміємо відкритість, прозорість і доступність інформації для громадськості про діяльність органів місцевого самоврядування, установ або організацій, уповноважених публічно управляти всіма сферами життєдіяльності громади. У сфері публічних фінансів термін «прозорість бюджету територіальної громади» - це достовірне, повне, своєчасне, якісне та зрозуміле надання громадськості інформації про місцевий бюджет (бюджет громади) на всіх стадіях бюджетного процесу. Відображає ступінь відкритості, прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування (виборних та інших органів громад) щодо використання фінансових ресурсів.

Оцінка прозорості бюджетів кожної з 16 земель у ФРН не регулюється єдиним централізованим «рейтингом прозорості» для всіх громад на федеральному рівні, як це є до прикладу протягом 2017-2024 рр. в Україні: дослідження «Рейтинг прозорості міст», індикатори методології оцінювання «Бюджет і закупівлі» [1]. Натомість, прозорість німецьких місцевих бюджетів опосередковано оцінюється та забезпечується за допомогою управлінського інструментарію регулювання питань прозорості на законодавчому рівні, у спосіб реформування систем фінансового обліку та звітності, активізації громадського доступу та участі у бюджетному процесі, застосунку незалежних внутрішнього і зовнішнього аудиторських контролів фінансових ресурсів.

Місцеве самоврядування є компетенцією федеральних земель ФРН і кожна земля має власні нормативно-правові регулятори бюджетного процесу, які визначають перелік бюджетних документів (наприклад, проект бюджету, затверджений місцевий бюджет, річний фінансовий план) для оприлюднення, вимагають дотримання зрозумілості та достовірності як принципу бюджетного права. Переважна більшість громад ФРН переформатували свої системи обліку та фінансової звітності: від фіксації грошових потоків, касових надходжень та видатків в бік системи подвійного запису, схожої до комерційної, суцільного обліку активів, пасивів та амортизації, що дозволяє прозоро оцінювати бюджет, який відображає повний фінансовий стан. Громадському доступу та мотивації громадян до активної участі у бюджетному процесі сприяють:

публікація документів – доступність, зручність, зрозумілість ключових

бюджетних документів для громадян через офіційні оголошення, офіційні сайти громад (наприклад, вкладка «Фінанси», «Громадський бюджет»), місцеві медіа;

реалізація права громадян на ознайомлення з документами, що стосуються їх фінансових інтересів за умови дотримання правил захисту даних;

обговорення за участі громадян проєкту бюджету та річного звіту на публічних засіданнях місцевих рад.

Інституційна бюджетна прозорість громад ФРН гарантується фактом наявності у кожній великій громаді або асоціації громад незалежного аудиторського органу – місцевого аудиторського управління, яке перевіряє правильність, законність та економічність ведення бюджету громади, формує аудиторський фінансовий звіт. Останній є важливим елементом оцінки транспарентності бюджету громади, оскільки він підсвічує потенційні фінансові порушення та/або неефективне використання фінансових ресурсів.

Земельна аудиторська палата ФРН як вищий зовнішній контролюючий орган на федеральному рівні перевіряє законність, ефективність бюджетного процесу та управління фінансовими ресурсами громад. Земельні аудиторські палати є незалежними інституціями, діяльність яких уніфіковано принципами перевірки законності, ефективності та економічності, проте мають певні регіональні особливості. Їх звіти є публічним, дієвим інструментом підвищення транспарентності, ефективності публічного управління і фінансової стійкості громад в умовах пандемії, інфляції, економічних викликів, енергетичних криз і загроз зміни клімату. Прокоментуємо основні типи звітів:

річні звіти є оглядовими документами, що містять вибірку найважливіших і типових результатів перевірок, проведених протягом року у всіх сферах державного управління, можуть слугувати підставою для парламентської процедури звільнення земельного уряду;

комунальні звіти або спеціальні тематичні звіти зосереджені на конкретних, часто-густо перехресних, аудитах у сфері комунального господарства. Вони є найбільш співзвучними для оцінки транспарентності (прозорості та ефективності) бюджетів громад;

критично важливі звіти – звіти про впровадження рекомендацій – ілюструють наскільки органи влади (в тому числі органи управління громад) виконали рекомендації, надані земельними аудиторськими палатами у минулих роках. Розмір відсотку впровадження рекомендацій, що зазвичай оприлюднюється, говорить про ступінь впливу аудиторської палати на поліпшення системи управління бюджетними ресурсами громад.

Як зазначалося вище, звіт земельної аудиторської палати є публічним документом, навіть еталоном фіскальної транспарентності ФРН. Публікуються звіти виключно на офіційних сайтах. Кожна палата має власний інтернет-ресурс. Документи опубліковано у розділі «Публікації», «Звіти» або «Аудиторські звіти». Вони зазвичай доступні для безоплатного завантаження у форматі pdf і мають зручні пошукові системи, що дозволяють відфільтровувати дані за роками, темами, органами, які перевірялися (зокрема, громади), та/або ключовими словами. Так, звіти земельної аудиторської палати Північний Рейн-Вестфалія поділені на річні та Про впровадження, а земельна аудиторська палата Шлезвіг-Гольштейн веде окремий онлайн-архів Комунальних звітів.

Оцінка транспарентності бюджетів територіальних громад ФРН є комплексною та децентралізованою, бо здійснюється на основі доступної інформації із залученням

громадської думки та інституційно. Публічні звіти земельних аудиторських палат виконують роль потужного механізму екзогенної оцінки прозорості, виявляючи не лише неправомірні витрати коштів, але й структурні недоліки в публічному управлінні місцевими бюджетами, які заважають економічному, результативному та ефективному використанню фінансових ресурсів на рівні окремих громад ФРН.

#### **Список використаних джерел:**

1. Методологія рейтингування прозорості міст 2024. Transparency International Ukraine. URL: <https://transparentcities.in.ua/news/reitynh-prozorosti-100-mist-povertaietsia--prezentovana-onovlena-metodolohiia->

*С.О. Левицька, здобувач вищої освіти  
Поліський національний університет*

### **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД**

Сталий розвиток територіальних громад є ключовим чинником забезпечення соціальної стабільності, економічного зростання та екологічної безпеки. Особливої актуальності проблема набуває в Україні в умовах повоєнного відновлення, економічної трансформації та інтеграції до європейського простору. Ефективне управління розвитком громад передбачає не лише стратегічне планування, а й системну координацію фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів.

Сталий розвиток визначається як збалансоване поєднання економічного, соціального та екологічного компонентів, що забезпечує довгострокове задоволення потреб населення та збереження ресурсного потенціалу для майбутніх поколінь [1, 2]. У даному контексті механізм управління сталим розвитком громад виступає комплексним інструментом, що інтегрує нормативно-правові, організаційні, фінансові та технологічні засоби забезпечення розвитку громад.

У науковій літературі управління сталим розвитком розглядається як системний процес планування, організації, контролю та регулювання ресурсів громади для досягнення стратегічних цілей [2, 11]. Основним принципом є інтеграційний підхід, який дозволяє поєднувати економічні, соціальні та екологічні показники в процесі прийняття рішень.

Суттєвим елементом є постійний моніторинг та оцінка ефективності управлінських рішень. Важливо не лише планувати та впроваджувати зміни, а й оцінювати їх вплив на розвиток громади, включно з економічними, соціальними та екологічними наслідками. Як зазначає О.П. Левчук, участь громадян у процесах управління є критичною для легітимності рішень та підвищення їх результативності [8].

Складовими механізму управління сталим розвитком громад є:

1. Стратегічне планування, яке включає: розробку місцевих стратегій та програм сталого розвитку громад, узгоджених із національними пріоритетами та міжнародними стандартами; визначення довгострокових цілей у сферах економіки, соціальної сфери та екології; формування системи індикаторів та критеріїв оцінки ефективності реалізації стратегічних цілей [4, 6].

2. Інституційно-правове забезпечення, яке дає чітке визначення повноважень органів державної влади та місцевого самоврядування відповідно до законодавства

України та надає можливості встановлення механізмів контролю та підзвітності щодо виконання програм сталого розвитку територіальних громад та використання правових інструментів для стимулювання соціально відповідального бізнесу і інвестицій у розвиток громади.

3. Фінансове забезпечення сталого розвитку громад передбачає використання міжбюджетних трансфертів, грантових програм, публічно-приватного партнерства на основі: створення системи бюджетного планування та контролю, що включає оцінку ефективності використання ресурсів через інтегральні показники результативності, формування резервних фондів для швидкого реагування на надзвичайні ситуації та кризові явища.

4. Моніторинг та оцінка результатів ґрунтується на впровадженні цифрових платформ для збору та аналізу даних щодо економічного, соціального та екологічного стану розвитку громад

5. Участь громади та соціальний компонент сталого розвитку в Україні передбачає активне залучення населення через громадські ради, консультації, опитування та участь у проєктному управлінні, що сприятиме підвищенню інституційної спроможності громади через освіту, навчальні програми та розвиток соціальної інфраструктури, формуванню культури сталого розвитку, що базується на екологічній відповідальності, соціальній солідарності та економічній активності.

В Україні післявоєнний період потребує адаптації стандартів сталого розвитку до специфіки локальних громад. План Відновлення України (2024) передбачає інтеграцію національних та локальних стратегій, цифровізацію послуг та прозорі процедури управління ресурсами. Одним із пріоритетів є розвиток енергоефективності, цифрових сервісів, модернізація соціальної інфраструктури та підтримка малого і середнього бізнесу, що сприяє економічному зростанню громад [10].

Цифрові платформи та аналітичні системи дозволяють проводити регулярний моніторинг соціально-економічних показників, оцінювати ефективність інвестицій та забезпечувати прозорість у використанні бюджетних коштів територіальними громадами. Такий підхід підвищує рівень довіри громадян до місцевої влади та стимулює активну участь у процесах управління.

Отже, механізм управління сталим розвитком громад є комплексним і багаторівневим інструментом, що поєднує стратегічне планування, нормативне та фінансове регулювання, моніторинг результатів та активну участь громадян. Ефективне його впровадження забезпечує:

- підвищення якості життя населення;
- економічну стабільність та розвиток локального бізнесу;
- екологічну безпеку та раціональне використання ресурсів;
- інтеграцію локальних громад у національні та міжнародні програми сталого розвитку.

Реалізація механізму управління сталим розвитком громад потребує постійного вдосконалення аналітичних інструментів, залучення фінансових ресурсів та активної участі громади у процесах прийняття рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Алябева В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства // Економіка та суспільство. 2022. № 2. С. 45–56.
2. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Мужичька Н.В. Стратегічний розвиток аграрних підприємств // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету.

2015. № 2. С. 54–59.

3. Білинська М. М. Державна політика у сфері охорони здоров'я та сталого розвитку громад : монографія. – Київ : НАДУ, 2021. – 278 с.

4. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 №280/97-ВР. – *Відомості Верховної Ради України*, 1997.

5. Закон України «Про стратегічне планування в державному управлінні» від 18.09.2019 № 1676-ІХ. – *Відомості Верховної Ради України*, 2019.

6. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього бізнесу : Розпорядження №821-р від 30 серпня 2024 р. – Київ : КМУ, 2024.

7. Костюк Т. І. Оцінювання ефективності державного управління у сфері розвитку громад. // *Держава та регіони*. – 2022. – №4. – С. 21–28.

8. Левчук О. П. Розвиток територіальних громад: управлінські та соціальні аспекти. // *Економіка і держава*. – 2023. – №12. – С. 42–48.

9. Міністерство фінансів України. Фінансова децентралізація та розвиток громад у 2024 році : аналітичний звіт. – Київ : Мінфін, 2024. – 52 с.

10. План Відновлення України [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://recovery.gov.ua>

11. Рингач Н. О. Управління розвитком системи громадського здоров'я та сталого розвитку територій. – Київ : КНЕУ, 2020. – 314 с.

*І.І. Никитович, здобувач вищої освіти  
Поліський національний університет*

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДИ**

Система охорони здоров'я є ключовим елементом соціальної інфраструктури територіальних громад, що визначає рівень соціального добробуту, якості життя населення та людського потенціалу. У сучасних умовах післявоєнного відновлення України проблема ефективного державного регулювання розвитку медичних закладів набуває особливої актуальності. Необхідність реформування галузі зумовлена потребою підвищення якості медичних послуг, забезпечення фінансової стійкості закладів та розширення їх функціональної автономії в межах децентралізації.

Державне регулювання у сфері охорони здоров'я передбачає узгодження інтересів держави, місцевого самоврядування та населення з метою забезпечення доступності й ефективності медичних послуг [1, с. 101]. Основними інструментами регулювання є стратегічне планування, нормативно-правове забезпечення, фінансові механізми, стандартизація та контроль якості медичних послуг.

Як зазначає Н. Рингач, державна політика у сфері охорони здоров'я має бути спрямована на формування сталих моделей управління, що базуються на принципах субсидіарності, партнерства та ефективного використання бюджетних ресурсів [8, с. 156]. Водночас, за висновками О. Кривенка, ключовим аспектом є перехід до моделі «здоров'я громади», коли місцеві органи влади отримують розширені повноваження у визначенні пріоритетів розвитку медичної інфраструктури [5, с. 24].

В умовах децентралізації в Україні здійснено суттєве переформатування системи управління медичною сферою. Згідно із Законом України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», фінансування первинної медичної допомоги передано безпосередньо закладам через Національну службу здоров'я

України (НСЗУ) [2]. Такий підхід підвищив автономність медичних закладів і забезпечив прозорість використання коштів.

На рівні територіальних громад формування політики розвитку медичних закладів здійснюється через місцеві програми охорони здоров'я, у яких визначаються напрями модернізації матеріально-технічної бази, цифровізації послуг, підвищення кадрового потенціалу та енергоефективності об'єктів. Як підкреслює О. Левчук, важливим індикатором ефективності державного регулювання є здатність місцевої влади інтегрувати національні пріоритети у стратегії розвитку громади [6, с. 45].

До основних механізмів державного впливу на розвиток медичних закладів належать: державні цільові програми, міжбюджетні трансферти, грантові ініціативи міжнародних партнерів, публічно-приватне партнерство. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України №1070 від 15 грудня 2023 р. «Про затвердження Державної стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року», держава визначає пріоритети цифровізації медичної інфраструктури, розвитку первинної ланки, розширення системи громадського здоров'я [3].

Розвиток фінансової децентралізації дав змогу громадам акумулювати частину власних доходів для інвестування у сферу охорони здоров'я, зокрема на співфінансування проектів модернізації лікарень та амбулаторій (Міністерство фінансів України, 2024). При цьому вимагається посилення аналітичних підходів до оцінки ефективності використання коштів та формування індикаторів якості медичних послуг [4, с. 23].

Державне регулювання розвитку медичних закладів громад має базуватися на системному поєднанні стратегічного, фінансового та нормативного підходів. Оптимальним є створення інтегрованої системи управління, у межах якої держава визначає стратегічні пріоритети, а громади реалізують гнучкі локальні моделі розвитку медичної інфраструктури. Ефективна реалізація таких підходів забезпечить підвищення якості медичних послуг, соціальну стабільність та стійкість громад у післявоєнний період.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білинська М. М. Державна політика у сфері охорони здоров'я: сучасні виклики та перспективи розвитку : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 278 с.
2. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 № 2168-VIII. – *Відомості Верховної Ради України*. 2018. №5. Ст. 31.
3. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Державної стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року : постанова №1070 від 15 груд. 2023 р. Київ : Кабінет Міністрів України, 2023.
4. Костюк Т. І. Оцінювання ефективності державного управління у сфері охорони здоров'я в умовах реформування. // *Держава та регіони*. 2022. №4. С. 21–28.
5. Кривенко О. В. Інституційні засади розвитку медичних послуг у контексті децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2022. №3. С. 85–94.
6. Левчук О. П. Розвиток системи охорони здоров'я у територіальних громадах: управлінські та фінансові аспекти. // *Економіка і держава*. 2023. №12. С. 42–48.
7. Міністерство фінансів України. Фінансова децентралізація та розвиток громад у 2024 році : аналітичний звіт. Київ: Мінфін, 2024. 52 с.
8. Рингач Н. О. Управління розвитком системи громадського здоров'я в Україні : теоретичні засади та практичні аспекти. Київ : КНЕУ, 2020. 314 с.

## **ОЦІНКА ВПЛИВУ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ІНЕРТНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Проблема інституційної інерції є однією з найбільш вагомих перешкод на шляху модернізації державного управління, особливо в таких соціально чутливих сферах, як фізична культура і спорт. Теоретичне осмислення цього феномену вимагає звернення до концепцій організаційного розвитку, де інерція визначається як опір системи до змін, що походить від укорінених рутин, усталених норм і жорстких структур. На місцевому рівні реалізації державного управління інерція набуває особливої гостроти, оскільки вона безпосередньо впливає на оперативність, гнучкість та здатність органу влади реагувати на актуальні потреби громади.

Концептуальні основи управління наголошують, що ефективність визначається не лише наявністю стратегії, але й процесами її імплементації. Інерція виступає каталізатором формалізму, перетворюючи змістовні цілі на низку механічних, часто забюрократизованих, процедур. Вона гальмує використання інноваційних підходів, зокрема цифрових технологій, які теоретично здатні підвищити прозорість та швидкість прийняття рішень[2, 3].

З погляду політико-адміністративної дихотомії, інерція корениться у перевазі адміністративних рутин над політичною волею до змін. На місцевому рівні, де взаємодія з громадськістю та політична підзвітність є більш безпосередніми, така інституційна неспроможність адаптуватися стає причиною кризи довіри і знижує легітимність управлінських рішень. Принципи організаційного самовдосконалення пропонують боротися з інерцією шляхом постійного кадрового оновлення та навчання, оскільки людський фактор є головним носієм як рутини, так і потенціалу змін[1, 3].

Переходячи від теоретичного обґрунтування до практичної площини, було здійснено емпіричне дослідження діяльності органу державної влади на місцевому рівні – Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Результати соціологічного опитування засвідчили глибину проблеми інерції, яка проявляється на кількох взаємопов'язаних рівнях, критично знижуючи ефективність управління.

Перш за все, інерція виявляється у відставанні від технологічного прогресу. Фахівці системи управління відзначають низький рівень використання сучасних цифрових інструментів. Лише 8,1% опитаних вважають, що цифрові інструменти значною мірою сприяють їхній роботі. Натомість, 37,8% вважають, що вони практично не сприяють. Цей технологічний розрив є яскравим прикладом інерції, коли усталені паперові рутини та неавтоматизовані процеси домінують над потребою у швидкому та прозорому електронному урядуванні.

Ця технологічна інерція прямо впливає на фінансову прозорість. Усвідомлення необхідності прозорого розподілу бюджетних коштів існує, проте механізми публічної підзвітності залишаються архаїчними. 75,6% експертів висловили недовіру до прозорості процесів прийняття рішень та розподілу державного фінансування. Така непрозорість є прямим наслідком небажання або неспроможності системи швидко адаптувати цифрові рішення для відстеження та візуалізації фінансових потоків.

Інституційна інерція також проявляється у недостатній якості кадрового забезпечення. Емпіричні дані свідчать, що 78,4% респондентів вважають рівень кваліфікації кадрів, які працюють у системі, недостатнім для сучасних вимог. Це не просто дефіцит знань, а наслідок інерційної кадрової політики, яка не забезпечує постійного притоку нових компетенцій, необхідних для впровадження інновацій та стратегічного планування.

Опір змінам гальмує децентралізацію та посилення місцевої автономії. Хоча теоретично децентралізація має надати місцевим органам більше гнучкості, інерція центральних структур та вертикальна негнучкість унеможливають повноцінну реалізацію повноважень. Це створює дисбаланс, коли місцевий орган має відповідальність перед громадою, але обмежений у ресурсах та оперативній свободі. Це підтверджується тим, що 27,0% опитаних назвали децентралізацію управління та розширення повноважень місцевих органів найбільш необхідною структурною зміною.

У сфері міжвідомчої взаємодії інерція трансформується у формалізм та слабку координацію. Замість проактивної, згуртованої співпраці між різними відомствами, 43,2% експертів оцінюють координацію як низьку або практично відсутню. Такий інерційний підхід особливо шкодить реалізації комплексних соціальних програм, як-от спортивна реабілітація, що вимагає співпраці з медичним та соціальним секторами.

Таким чином, інституційна інерція є не просто пасивним станом, а активним бар'єром, що знижує ефективність прийняття рішень на місцевому рівні. Вона перешкоджає фінансовій прозорості, гальмує технологічний розвиток і блокує кадрове оновлення. Подолання цієї інерції вимагає комплексних заходів, спрямованих на структурну реорганізацію, впровадження обов'язкових програм навчання для формування стратегічного та аналітичного мислення у фахівців, а також рішучої цифровізації ключових управлінських процесів. Це єдиний шлях до формування конкурентоспроможної, прозорої та соціально відповідальної системи управління фізичною культурою і спортом.

#### **Список використаних джерел**

1. Вареник О. М., Калита Л. В., Приймак М. М. Стратегічний менеджмент та інноваційні аспекти у публічному управлінні сферою фізичної культури і спорту. Економіка та суспільство, 2024, №59.
2. Грибан Г.П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир: Вид-во «Рута», 2022. – 124 с.
3. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні / за ред. С.М. Домбровська, С.А. Вавренюк, В.В. Палюх. Харків : НУЦЗУ, 2020. С. 313.

*В.Ю. Сергієнко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»*

### **ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Сучасний етап розвитку України характеризується інтенсивною трансформацією системи публічного управління, що спрямована на підвищення ефективності державних інститутів, розширення взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством та запровадження інноваційних підходів до управління регіональним

розвитком. Одним із ключових напрямів таких трансформацій є модернізація транспортної інфраструктури, зокрема автомобільного транспорту, який відіграє стратегічну роль у забезпеченні економічної мобільності, розвитку регіонів і відновленні економіки в умовах воєнних і післявоєнних викликів. Водночас обмеженість бюджетних ресурсів і високі потреби у відновленні доріг та транспортно-логістичних об'єктів вимагають пошуку ефективних механізмів фінансування та управління. У цьому контексті важливого значення набуває державно-приватне партнерство (ДПП) як інноваційний інструмент залучення інвестицій, розподілу ризиків і реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

Успішна реалізація ДПП у транспортній галузі може не лише забезпечити фінансування інфраструктурних проєктів, а й створити умови для впровадження сучасних технологій, підвищення якості послуг, ефективності управління та прозорості прийняття рішень [4]. Для України, яка перебуває на етапі відбудови, це питання набуває особливого значення, адже саме інноваційні підходи у сфері публічного управління здатні забезпечити швидке та стале відновлення економіки.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що проблематиці ДПП та інновацій у публічному управлінні присвячено значну кількість праць українських та зарубіжних вчених. Вони зосереджені на питаннях класифікації форм партнерства, механізмів розподілу ризиків, оцінки ефективності проєктів та правових аспектів взаємодії держави і бізнесу [5]. Проте більшість робіт мають переважно теоретичний характер і не враховують сучасних викликів, пов'язаних з відновленням транспортної інфраструктури України, а також необхідності застосування цифрових інструментів управління та прозорих фінансових механізмів. Таким чином, залишається відкритим питання формування дієвих управлінських механізмів реалізації ДПП у транспортному секторі, адаптованих до українських реалій.

Основна проблема полягає у недостатній розвиненості інституційних та нормативно-правових засад, що регламентують процеси реалізації проєктів ДПП. На практиці спостерігається низький рівень проєктної спроможності органів влади, обмеженість державних гарантій, складність процедур погодження, а також недовіра між публічним і приватним секторами [1]. Відсутність комплексного підходу до планування транспортної політики, слабка інтеграція інноваційних технологій та відсутність дієвих механізмів залучення громадськості додатково знижують ефективність таких партнерств.

Для розв'язання зазначених проблем необхідно посилити інституційну спроможність органів державного управління через створення спеціалізованих підрозділів, відповідальних за підготовку, супровід і моніторинг проєктів ДПП. Важливо вдосконалити законодавчу базу, зокрема запровадити типові контракти, єдині методики оцінки ефективності проєктів та прозорі процедури відбору партнерів. Значну роль має відігравати розвиток фінансових інструментів підтримки ДПП — державні гарантії, кредитні лінії, пільгове оподаткування або моделі змішаного фінансування із залученням міжнародних донорів [2]. Паралельно необхідно впроваджувати цифрові інновації — інтелектуальні транспортні системи, електронний моніторинг проєктів, системи оцінки ефективності на основі показників результативності.

Отже, державно-приватне партнерство у сфері автомобільного транспорту України виступає важливим інструментом модернізації транспортної системи та підвищення ефективності публічного управління. Його успішна реалізація можлива лише за умови формування цілісної системи нормативного, фінансового,

інституційного та інформаційного забезпечення [3]. Синергія інноваційних тенденцій у публічному управлінні та дієвих механізмів партнерства створює потенціал для сталого розвитку транспортної інфраструктури, зміцнення економічної спроможності регіонів і підвищення конкурентоспроможності України в європейському транспортному просторі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Безбах Н. В. Державно-приватне партнерство в реалізації інфраструктурних проєктів // Економіка та прогнозування. — 2011. — № 8. — С. 34–42. — URL: [https://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2011/34.pdf](https://www.economy.in.ua/pdf/8_2011/34.pdf) (дата звернення: 13.11.2025).
2. Дробот І. О., Барбір І. М. Механізм державно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури України // Ефективність державного управління. — 2019. — № 61. — DOI: 10.33990/2070-4011.61.2019.198503.
3. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Державно-приватне партнерство в Україні. — URL: <https://mtu.gov.ua/content/erzhavnoprivatne-partnerstvo-publicprivate-partnerships.html> (дата звернення: 13.11.2025).
4. Свірко С. В., Власюк Т. О. Державно-приватне партнерство як інструмент інноваційного розвитку урбанізованих територій // Економіка, управління та адміністрування. — 2023. — № 1(103). — URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/276263/271367> (дата звернення: 13.11.2025).
5. Петрова І. П. Сучасні тенденції та перспективи розвитку публічно-приватного партнерства в реалізації smart-спеціалізації в Україні // Економічні вісті університету. — 2021. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasni-tendentsiyi-ta-perspektivi-rozvitku-publichno-privatnogo-partnerstva-v-realizatsiyi-smart-spetsializatsiyi-v-ukrayini> (дата звернення: 13.11.2025).

*Д.В. Філіпов, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Київський національний університет технологій та дизайну*

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД ТА РОЛЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРА У ВІДБУДОВІ**

Інвестиційна активність в державі є основою забезпечення її сталого розвитку, а отже формування інвестиційної політики у державі, визначає її спроможність формувати достатній обсяг необхідних інвестиційних ресурсів для фінансування

І до війни вчені, наприклад Юринець З.В., Круглякова В.В., Петрух О.А., відзначали низьку результативність інвестиційної політики в Україні. Автори зазначали, що «банки не можуть у повному обсязі задовольнити потреби інноваційного розвитку, забезпечити повний цикл реалізації інноваційних продуктів, оскільки в загальній сумі кредитів [с. 111].

Інвестиційна політика держави є комплексом цілеспрямованих заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для економічних суб'єктів з метою активізації інвестиційної діяльності, надання нового імпульсу розвитку економіки, підвищення ефективності національного виробництва, а також розв'язання низки соціальних проблем [Штань].

Інвестиційна політика повинна розглядатись не лише з позицій формування пріоритетних завдань, скільки через призму визначення важелів економічної політики

та комплексу механізмів, задіяння яких дозволить забезпечити активізацію інвестиційних процесів.

Особливості реалізації інвестиційної політики під час війни та в період повоєнної відбудови:

по-перше, відбувається зростання ризиків фінансування економіки через незахищеність виробничої інфраструктури;

по-друге, змінюється роль бюджетних та податкових механізмів формування та перерозподілу інвестиційних ресурсів;

по-третє, змінюються секторальні та галузеві пріоритети інвестиційної діяльності;

по-четверте, ускладнюється завдання підвищення рівня інвестиційної привабливості України;

Важливою складовою державної політики щодо інвестицій є функціонування банківської системи, роль якої в Україні так і не стала проактивною у довоєнний період, однак повинна змінитись на етапі повоєнного відновлення.

Першою традиційною функцією банків у реалізації інвестиційної політики є надання інвестиційних кредитів. Однак і до війни ці процеси відбувались фрагментарно, головним чином через брак ресурсної бази у банків та тривалістю термінів інвестиційних кредитів в умовах макроекономічної нестабільності.

Фролов Д.С. розглядає діяльність банків на фондовому ринку, однак з позицій активізації інвестиційної діяльності. Банки, в процесі здійснення діяльності на фондовому ринку зобов'язані: по-перше, дотримуватися нормативів: 1) норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (Н11); 2) норматив загальної суми інвестування (Н12) [с. 117]; по-друге, банки здійснюють інвестиційну діяльність на фондовому ринку безпосередньо задля підвищення власної прибутковості збереження активів від знецінення в умовах інфляції тощо.

Ряд авторів, зокрема Алексін Г.О. [1], Дрималовська Х.В., Антонів А.Р. [2], обґрунтовують важливість розвитку інвестиційних банків, діяльність яких спрямована на здійснення посередницьких операцій для новостворених компаній, підприємств, що знаходяться на етапі злиття та поглинання, інших. Комплекс послуг, які виконуються інвестиційними банками, мають на меті, серед іншого, розроблення інвестиційних стратегій для підприємств.

Таким чином, залучення банківського сектора до реалізації інвестиційної політики в Україні потребує використання не лише традиційних механізмів, як то інвестиційне кредитування, а й інших супутніх (інвестиційна діяльність на фондовому ринку) та інноваційних (інвестиційний банкінг) механізмів.

На етапі повоєнного відновлення України, коли пріоритетність завдань відбудови інфраструктури, створення нових сучасних виробництв, прискорення інновацій набудуть часових горизонтів реалізації інвестиційна діяльність банків стане важливою складовою удосконалення механізмів реалізації проактивної інвестиційної політики держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Алексін Г.О. Роль інституту інвестиційного банкінгу в повоєнному відновленні економіки. Економіка та суспільство. 2023, Випуск 53. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2657>

2. Дрималовська Х.В., Антонів А.Р. Напрями діяльності провідних інвестиційних банків. Причорноморські економічні студії 16 Випуск 91. 2025, С.16-21. [https://bses.in.ua/journals/2025/91\\_2025/4.pdf](https://bses.in.ua/journals/2025/91_2025/4.pdf)

3. Штань М.В. Державна інвестиційна політика повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2024, Випуск 66, с. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-39>
4. Фролов Д.С. Діяльність банківських установ на фондовому ринку України. Актуальні проблеми економіки. 2024, № 12 (282), с. 113-121.
5. Юринець З.В., Круглякова В.В., Петрух О.А. Інноваційно-інвестиційна політика держави: стан та особливості розвитку. Економіка та суспільство, 2016. Випуск 4, С. 108-113. [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/16.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/16.pdf)

## **СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*А.В. Бардась, професор кафедри менеджменту,  
К.І. Абражан, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

### **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК УМОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції на міжнародних ринках і необхідністю швидкої адаптації підприємств до цифрової трансформації світової економіки. У цих умовах цифровізація зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) стає ключовим фактором підвищення ефективності, гнучкості та стійкого розвитку підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування ролі цифрових інструментів у формуванні експортної стратегії підприємства як інструменту забезпечення його стійкого розвитку.

Цифровізація ЗЕД сприяє переходу підприємств від фрагментарного використання цифрових інструментів до створення цілісної системи цифрового управління, що охоплює маркетинг, аналітику, логістику, комунікації та фінанси. Подібний процес означає не лише запровадження інформаційних технологій у роботі організації, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, але зміну самої бізнес-моделі її роботи, що супроводжується переглядом стратегії, цілей, в окремих випадках - місії та візії фірми [1]. Як зазначають автори статті [2], «нова економіка» нашої країни зробить пріоритетними високотехнологічні виробництва з низькою часткою людської праці, розвиток інформаційних технологій та «розумних» енергетичних мереж, міжнародну промислову кооперацію, повноцінну інтеграцію до єдиного ринку Європейського Союзу.

В умовах воєнних дій зовнішньоекономічна діяльність стикається з низкою викликів, подолати які має цифровізація, забезпечуючи оптимізацію шляхів доставки вантажів, збереження документації, її оперативний облік та проведення фінансових трансакцій [3]. Впровадження CRM-систем зволяє автоматизувати роботу з клієнтами, сегментувати ринки, формувати персоналізовані комерційні пропозиції. ERP-рішення, у свою чергу, забезпечують інтеграцію процесів постачання, виробництва та фінансів, створюючи єдиний інформаційний простір для прийняття стратегічних рішень.

Важливим аспектом цифровізації є використання аналітичних систем на базі штучного інтелекту, які дозволяють моделювати поведінку споживачів, прогнозувати кон'юнктуру ринків, оптимізувати маршрути постачання та мінімізувати логістичні витрати. Системи бізнес-аналітики (BI) допомагають підприємствам виявляти неефективні процеси, оцінювати ризики і своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

На глобальному рівні цифровізація зовнішньоекономічної діяльності

визначається як пріоритет сталого економічного розвитку. Згідно з аналітичними звітами OECD і World Bank, цифрові інновації підвищують продуктивність експортоорієнтованих компаній на 20–30 %, зменшуючи витрати на транзакції та комунікацію [4, 5]. В Україні ж рівень цифрової зрілості бізнесу залишається нерівномірним: малі підприємства часто не мають доступу до сучасних ІТ-рішень через високі витрати на впровадження та відсутність фахівців.

Разом із тим, державна політика створює передумови для цифрового прориву. Платформи «Дія.Бізнес», e-Export School, а також Національна стратегія цифрової трансформації до 2030 року формують інституційне підґрунтя для розвитку електронної торгівлі, цифрової логістики та експорту українських товарів і послуг [6].

Сталий розвиток підприємства в умовах цифровізації можливий за рахунок трьох ключових складових: економічної (оптимізація витрат і підвищення продуктивності), соціальної (розвиток людського капіталу, цифрова грамотність) та екологічної (зменшення споживання ресурсів і викидів завдяки аналітичним технологіям). Таким чином, цифрова трансформація стає не лише технологічним, а й стратегічним чинником сталого розвитку бізнесу. Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності є каталізатором інноваційних змін у стратегічному управлінні підприємством.

Її впровадження підвищує конкурентоспроможність, створює нові можливості для інтеграції у світову економіку та формує фундамент для довгострокового сталого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бардась А. В., Бойченко М. В., Богач К. С., Дудник А. В. (2022). Проектне управління компаніями «єдиногогома» в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 2, С.171-179.
2. Бардась А. В., Руденко Д.В. (2023). Управління масштабуванням діяльності іт-компаній в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 3, С.74-87.
3. Бойченко М., Дудник А., Бояркін М. (2024) Проектування експортно-імпортних операцій та міжнародної логістики в умовах воєнного стану. *Empirio*. №1(2). С. 84-94.
4. OECD (2023). *Digital Economy Outlook 2023*. Paris: OECD Publishing.
5. World Bank (2022). *Digitalization for Sustainable Growth*.
6. Міністерство цифрової трансформації України. *Національна стратегія цифрової трансформації до 2030 року*. URL: <https://thedigital.gov.ua>

*Т.В. Воронько-Невіднича, д.е.н., доцент,  
Р.Р. Гармаш, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ У ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

В умовах сучасного динамічного й нестабільного зовнішнього середовища, яке характеризується військовими подіями, кліматичними трансформаціями та високими ринковими ризиками, адаптивне управління стає ключовою передумовою ефективності організаційних змін у вітчизняних підприємствах. Для аграрного сектору України, зокрема, така гнучкість набуває стратегічного значення, оскільки

саме він найбільш вразливий до коливань макроекономічних, природно-кліматичних і соціально-політичних чинників.

Сучасна система управління змінами повинна передбачати здатність підприємства швидко адаптуватися до непередбачуваних обставин, одночасно зберігаючи стабільність основних бізнес-процесів. Гнучкість управління полягає у можливості швидкого коригування стратегічних і тактичних рішень, зміні організаційних структур, розподілі функцій і відповідальності між підрозділами, а також у створенні механізмів підтримки персоналу в періоди невизначеності [2; 3]. Це особливо актуально для аграрних формувань, які змушені пристосовуватися до таких викликів, як руйнування логістичних ланцюгів, втрата трудових ресурсів через воєнні дії, порушення ринків збуту, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, релокації суб'єктів господарювання тощо.

У контексті кліматичних змін адаптивність управління означає не лише оперативне реагування на погодні коливання, а й впровадження довгострокових стратегій сталого розвитку – диверсифікацію виробництва, застосування ресурсозберігаючих технологій, розширення системи зрошення, страхування врожаю. Такі кроки зменшують ризики, підвищують стійкість підприємства та створюють підґрунтя для позитивного сприйняття організаційних змін працівниками.

Ринкові ризики, пов'язані зі зміною попиту, валютними коливаннями, конкуренцією, вимагають від агропідприємств впровадження інноваційних моделей управління, заснованих на цифровізації, прогнозуванні ризиків і постійному аналізі даних [1; 4, с. 103]. У цьому контексті формування гнучкої системи управління опором змінам передбачає створення адаптивної корпоративної культури, де працівники сприймають зміни не як загрозу, а як можливість розвитку.

Таким чином, гнучкість управління та адаптивність до зовнішніх викликів є не лише чинниками результативного функціонування вітчизняних аграрних підприємств в умовах воєнного та економічного тиску, а й важливими складовими формування ефективної системи подолання опору змінам. Вони забезпечують збереження конкурентоспроможності, підвищують мотивацію персоналу та створюють основу для сталого розвитку суб'єкта ринку в довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вовк М. О., Батюк Б. Б., Гірняк Н. А., Кислюк Л. В. Маркетингова стратегія інноваційного безпекового розвитку в контексті управління ресурсозбереженням та технологічної реструктуризації конкурентоспроможного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 1 (272). С. 95 – 102. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1931906>
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., Бурій Є. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 304–310. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24.\\_topic\\_-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf).
4. Пашенко П. О., Зось-Кіор І. М., Маковецький А. О. Вплив державної підтримки та регуляторного середовища на інноваційну діяльність в Україні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 3. С. 101-106.

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ**

Стратегічний менеджмент у сучасних умовах виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств, що функціонують у динамічному бізнес-середовищі. Актуальність його дослідження зумовлена необхідністю адаптації організаційних моделей до глобальних трансформацій, посиленням невизначеності ринків та зростанням вимог до ефективності управлінських рішень.

Застосування стратегічного менеджменту в сучасних українських підприємствах демонструє тенденцію до активної імплементації концепції управління на основі зацікавлених сторін. Такий підхід набуває особливої ваги в умовах триваючих трансформацій національної економіки, високої залежності бізнесу від зовнішньополітичних та макроекономічних чинників, а також зростання ролі соціально відповідальних практик. Українські підприємства дедалі частіше розглядають цінність бізнесу з позиції множинності учасників: власників, найманих працівників, органів державної влади, місцевих громад, інституційних інвесторів, постачальників, партнерів та міжнародних організацій. Управління з урахуванням інтересів широкого кола стейкхолдерів не лише сприяє підвищенню довіри до підприємства, а й формує необхідні передумови для розвитку сталих форм співпраці, налагодження діалогу та зміцнення репутаційного капіталу, що є критично важливим у глобалізованому середовищі [1; 2].

Зростання рівня невизначеності та волатильності зовнішнього середовища, спричинене геополітичними ризиками, економічною турбулентністю та швидкими технологічними змінами, обумовлює широке впровадження багатосценарного підходу до стратегічного планування. Українські підприємства адаптують методологію сценарного моделювання до власних потреб, розробляючи альтернативні траєкторії розвитку – оптимістичні, базові та песимістичні сценарії. Такий науково обґрунтований інструментарій дає змогу підвищити адаптивність управлінських рішень, оптимізувати розподіл ресурсів, оцінити потенційні наслідки різних варіантів розвитку подій та забезпечити стійкість бізнес-моделі в умовах невизначеності. Сценарний підхід набуває поширення у стратегічному бюджетуванні, плануванні інвестиційних проєктів, управлінні виробничими потужностями та прогнозуванні ринкової кон'юнктури [5].

Важливою тенденцією сучасного стратегічного менеджменту в Україні є активізація інтеграційних процесів та кооперації. Підприємства, зіштовхуючись із необхідністю забезпечення конкурентоспроможності, дедалі частіше створюють кластери, логістичні альянси, науково-виробничі консорціуми, індустріальні партнерства та кооперативні об'єднання. Подібні форми інтеграції сприяють прискоренню інноваційного розвитку, оптимізації ланцюгів постачання, а також підвищенню експортного потенціалу підприємств. Залучення до кластерних структур дозволяє українському бізнесу ефективніше інтегруватися у глобальні виробничі мережі та розширювати доступ до сучасних технологій та фінансових ресурсів [3; 4].

Окремим стратегічно важливим аспектом залишається формування та розвиток

стратегічної культури підприємств. Її сутність полягає у рівні сформованості стратегічного мислення у менеджерів різних рівнів, готовності персоналу підтримувати інновації та організаційні зміни, наявності ефективних комунікаційних каналів, стандартизованих управлінських процедур та систематизованих практик стратегічного аналізу. Попри поступове впровадження сучасних підходів, значна частина українських підприємств усе ще потребує вдосконалення корпоративного управління, підвищення прозорості та ефективності планово-аналітичних процесів, а також розвитку компетентностей управлінців у сферах стратегічного прогнозування, ризик-менеджменту та організаційного розвитку. передумовою адаптації підприємств до динамічного зовнішнього середовища та підвищення їх конкурентної стійкості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Альошина Т., Сидоров О., Мірошніченко М. Уніфікована модель впровадження процесного підходу до управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-90>.

2. Воронько-Невіднича Т., Ткаченко В., Телічко Н., Щур О. Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-6>.

3. Жам О., Рудика В., Воронько-Невіднича Т., Бебко С., Шіковець К., Квіта Г. Діагностика стратегічного управління фінансово-економічним розвитком підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52), 162–172. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.5.52.2023.4214/>.

4. 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>.

5. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнськи й науковий вісник*. 2023. № 9 (42). С. 49–57. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/archive/9\(42\)/42\\_Hrinka.html](https://economics.kntu.kr.ua/archive/9(42)/42_Hrinka.html).

*Г.І. Ляхович, д.е.н., професор  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту  
Західноукраїнського національного університету,  
І.П. Дубницька, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Західноукраїнський національний університет*

### **ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНОЮ МЕДИЧНОЮ КЛІНІКОЮ**

Сучасна приватна медицина України функціонує в умовах високої конкуренції та підвищених вимог з боку пацієнтів. Ефективність роботи клініки залежить не лише від кваліфікації лікарів та наявності сучасного обладнання, але й від того, наскільки вибудованою та адаптивною є її система управління, ядром якої виступає організаційна структура. Жорсткі, ієрархізовані структури, успадковані від державної системи, часто гальмують розвиток, ускладнюють комунікацію та призводять до

неефективного використання ресурсів. Таким чином, оптимізація організаційної структури стає необхідним стратегічним інструментом для досягнення стійкості та конкурентоспроможності.

При трактуванні поняття «організаційна структура» науковців роблять акцент на різних складових – чи то на самих елементах, чи то на взаємозв'язках між ними.

Тюріна Н. М., Макогонський М. В. під організаційною структурою розуміють «впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що перебувають між собою в тісних відносинах, та забезпечують розвиток і функціонування підприємства як єдиного цілого» [1]. Вважаємо, що організаційна структура – це сукупність взаємозв'язків між підрозділами та посадовими особами, що визначає розподіл повноважень і відповідальності.

Для приватних клінік найбільш характерні лінійно-функціональна, дивізійна та матрична проектно-орієнтована структури (таблиця 1).

Таблиця 1

**Типи організаційних структур у медичному закладі**

Тип	Характеристика	Переваги	Недоліки
Лінійно-функціональна структура	Класична модель, де лікарі підпорядковані завідувачам відділень, а ті – головному лікарю. Функціональні підрозділи (маркетинг, бухгалтерія, IT) підзвітні керівнику	Чіткість команд	Міжфункціональні бар'єри та повільність прийняття рішень
Дивізійна структура	Може будуватися навколо окремих центрів прибутку (зокрема, «Хірургічний центр», «Центр діагностики», «Педіатрія»)	Підвищує гнучкість та орієнтованість на результат	Може вести до дублювання функцій
Матрична проектно-орієнтована структура	Ідеальна для реалізації комплексних медичних послуг (зокрема, «Діагностика + Лікування + Реабілітація»). Лікар може одночасно входити до складу свого відділення та роботи в проекті («медичному шляху» пацієнта)	Підвищує якість обслуговування	Вимагає високої культури управління

Основною метою оптимізації є створення структури, яка забезпечує швидкість та якість прийняття управлінських рішень, мінімізує витрати на утримання апарату управління, підвищує рівень координації між підрозділами, покращує якість обслуговування пацієнтів та задоволеність персоналу, а також забезпечує масштабованість бізнесу.

Алгоритм оптимізації організаційної структури приватної клініки можна представити таким чином:

1. Діагностика. Аналіз існуючої структури, виявлення «вузьких місць» (напр., тривалість узгодження графіка, конфлікти між відділами) за допомогою опитувань, аналізу документів та картографування бізнес-процесів.

2. Проектування нової структури. Вибір базового типу структури, розробка положень про підрозділи, посадових інструкцій, схем підпорядкованості та комунікації. Важливо врахувати специфіку послуг клініки.

3. Впровадження. Поетапне введення змін, інформування персоналу,

навчання, усунення опору. Ефективним є створення робочої групи з представників різних підрозділів.

4. Моніторинг та оцінка. Вимірювання ефективності нової структури за КРІ: час очікування пацієнта, продуктивність лікарів, рівень внутрішніх витрат, індекс лояльності пацієнтів.

Оптимізація організаційної структури приватної медичної клініки – це не разова реорганізація, а безперервний процес вдосконалення. Він вимагає системного підходу, врахування специфіки медичного бізнесу та готовності інвестувати в організаційний розвиток. Правильно побудована структура дозволяє трансформувати інвестиції в обладнання та персонал у реальні конкурентні переваги, забезпечуючи стабільний розвиток клініки на ринку якісної медицини.

#### **Список використаних джерел:**

1. Тюріна Н. М., Макогонський М. В. (2022, April). Управління процесом формування організаційної структури медичного закладу. The 9 th International scientific and practical conference “Science, innovations and education: problems and prospects”(April 6-8, 2022) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2022. 580 p. (p. 515).

*О.Г. Парфентьєва, д.е.н., доцент  
Національний транспортний університет*

## **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ**

Управління інвестиційними проєктами передбачає:

планування та бюджетування – забезпечення коректного розрахунку інвестиційних потреб, витрат і можливих доходів від реалізації проєкту. Важливим аспектом є визначення термінів і фінансових джерел, а також формування чіткої стратегії реалізації з урахуванням існуючих ресурсів;

контроль та моніторинг – забезпечення контролю за виконанням проєкту на всіх етапах його реалізації, виявлення відхилень від плану та вчасне коригування стратегії з урахуванням змін у зовнішньому середовищі (економічних, політичних чи соціальних факторів);

управління ризиками – мінімізація невизначеності та потенційних загроз для успішного завершення проєкту шляхом виявлення можливих ризиків (фінансових, політичних, технічних, екологічних) та розробки стратегії їхнього запобігання або усунення;

оптимізація використання ресурсів – ефективне розподілення матеріальних, фінансових і людських ресурсів для досягнення запланованих результатів, при цьому збереження балансу між витратами та вигодами;

досягнення фінансових та стратегічних цілей – отримання максимального доходу при збереженні оптимального рівня ризику, а також реалізація стратегічних завдань підприємства або країни, таких як створення нових виробничих потужностей, впровадження інновацій, збільшення конкурентоспроможності тощо;

стійкість та стійкий розвиток проєкту – забезпечення довгострокової життєздатності проєкту з урахуванням змін в економічному, соціальному і екологічному середовищі. Створення стратегії, яка дозволить проєкту розвиватися навіть за умов економічної чи політичної нестабільності [1].

Управління міжнародними інвестиційними проектами є складним та багатогранним процесом, який вимагає використання різноманітних методів для забезпечення їх ефективної реалізації. Оскільки міжнародні інвестиційні проекти охоплюють різні країни з різними економічними, політичними та культурними умовами, ефективне управління ними вимагає застосування комплексних методів та інструментів. Ці методи охоплюють планування, моніторинг, управління ризиками, аналіз ефективності та стратегічне управління, що дозволяють мінімізувати можливі проблеми та досягти оптимальних результатів.

Нижче представлена табл. 1, що містить основні методи управління міжнародними інвестиційними проектами, їхні характеристики та призначення.

Таблиця 1

**Методи управління міжнародними інвестиційними проектами [2-4]**

Метод управління	Опис	Переваги	Недоліки
Метод критичного шляху (CPM)	Використовується для планування та моніторингу проекту. Визначає найбільш тривалий шлях виконання задач, що критично впливають на завершення проекту в строк.	Допомагає зосередитись на важливих етапах, забезпечує точне планування.	Може бути складним у випадку великих і складних проектів, де є багато залежностей між завданнями.
Метод аналізу варіантів (FMEA)	Оцінка можливих ризиків та їхнього впливу на проект, що дозволяє вчасно реагувати на проблеми та знижувати ймовірність їх виникнення.	Дає змогу виявити потенційні проблеми на ранніх етапах.	Не завжди може врахувати непередбачувані фактори або зміни в зовнішньому середовищі.
Метод Gantt-діаграм	Графічне представлення завдань проекту, їхніх термінів виконання та взаємозв'язків. Допмагає наочно спостерігати за прогресом проекту.	Легко використовувати для відстеження прогресу проекту.	Може бути неефективним для дуже великих проектів з багатьма учасниками та задачами.
Метод моніторингу ризиків	Система оцінки та моніторингу ризиків, включаючи їх аналіз, прогнозування й управління.	Дозволяє знизити ймовірність негативних результатів, забезпечує оперативну реакцію на зміни.	Вимагає значних ресурсів для постійного моніторингу та аналізу.
Метод оцінки ефективності проекту (NPV, IRR, Payback)	Використовуються для оцінки фінансової ефективності проекту, допомагають зрозуміти, наскільки вигідним є інвестиційний проект.	Дозволяє об'єктивно оцінити рентабельність проекту.	Може бути ненадійним, якщо припущення щодо майбутніх грошових потоків виявляться неточними.
Метод делегування і командного управління	Підхід, при якому відповідальність за виконання конкретних завдань або етапів проекту передається підрозділам чи іншим учасникам проекту.	Підвищує ефективність, забезпечує чітке управління конкретними частинами проекту.	Може спричиняти конфлікти через неясність розподілу обов'язків між учасниками проекту.

Управління міжнародними інвестиційними проектами потребує використання різноманітних методів, оскільки ці проекти часто є великими, складними та включають багато учасників. Кожен із представлених методів має свої переваги та недоліки, і для досягнення оптимальних результатів важливо комбінувати їх, адаптуючи до конкретних умов проекту. Метод критичного шляху дозволяє ефективно планувати строки та ресурси, метод аналізу варіантів допомагає знизити ризики, а методи фінансової оцінки (NPV, IRR, Payback) дозволяють об'єктивно оцінити вигідність проекту. Вибір методу залежить від особливостей проекту, його масштабу та вимог замовника.

Таким чином, управління інвестиційними проектами є комплексним процесом, що охоплює всі етапи від планування до завершення, з метою досягнення максимального економічного ефекту та мінімізації ризиків. Основними складовими цього процесу є ефективне планування, оптимізація використання ресурсів, контроль за виконанням та управління ризиками. Важливим аспектом є забезпечення стійкості проекту на всіх етапах, що дозволяє зберігати довгострокову життєздатність, незважаючи на зміни зовнішнього середовища. Управління інвестиційними проектами передбачає комплексне використання різних інструментів та методів, зокрема методів планування та моніторингу, таких як метод критичного шляху, Gantt-діаграми, аналіз варіантів та фінансові методи оцінки ефективності (NPV, IRR, Payback). Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, тому важливо обирати їх в залежності від конкретних умов проекту, що дозволяє досягти найкращих результатів. Окрім цього, управління міжнародними інвестиційними проектами додає додаткові складнощі через різноманіття економічних, політичних і культурних умов у різних країнах. Тому для успішної реалізації таких проектів необхідно застосовувати комплексний підхід, який дозволяє не лише ефективно реалізувати проекти, але й мінімізувати ризики і забезпечити стабільний розвиток на всіх етапах життєвого циклу проекту. У підсумку, управління інвестиційними проектами має важливу роль у забезпеченні економічної ефективності та стабільного розвитку підприємств і економік в цілому. Оцінка, контроль та коригування стратегії на кожному етапі дають можливість мінімізувати потенційні загрози та максимізувати результативність, що в кінцевому підсумку веде до досягнення стратегічних та фінансових цілей проекту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Інвестиційний аналіз бізнес-проектів : навч. посіб. / Трусова Н. В. [та ін.] ; Тавр. держ. агротехнол. ун-т ім. Дмитра Моторного. Мелітополь : Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2019. 328 с.
2. Кондращенко В. В. Моделі та інформаційна технологія управління процесами фінансування інвестиційних проектів : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.06 / Кондращенко Володимир Валерійович ; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". Х., 2013. 20 с.
3. Управління інвестиційними проектами : навч. посіб. / Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича ; уклад.: П. О. Нікіфоров, А. В. Фесюк, І. Я. Ткачук. Чернівці : Рута, 2015. 175 с.
4. Шестаков Д. Ю. Фінансові інструменти управління інноваційно-інвестиційними проектами: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.08 / Шестаков Дмитро Юрійович ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2019. 20 с.

*О.В. Вакун, к.е.н., доцент,  
Р.П. Шевців, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту  
Західноукраїнського національного університету*

## **ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ МЕДИЦИНИ: ОСНОВА ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ**

Управління закладом в умовах цифровізації вимагає не просто технічного оновлення, а фундаментального переосмислення бізнес-процесів, організаційної структури та філософії надання медичних послуг. У цьому контексті визначення пріоритетних напрямів розвитку цифрової медицини стає важливим завданням для керівників охорони здоров'я.

Пріоритети слід розглядати через призму створення доданої вартості для пацієнта, лікаря та закладу в цілому.

Основним пріоритетом, що становить основу цифрової трансформації, є створення єдиного цифрового контуру пацієнта. Це передбачає інтеграцію всіх розрізнених даних про здоров'я пацієнта в єдиній, захищеній системі, де електронна медична картка перетворюється з пасивного архіву на інтерактивну платформу нового покоління. Така електронна медична картка збирає інформацію від лабораторних аналізаторів, медичних візуалізаційних систем, а також даних з пристроїв, які носять пацієнти, та засобів інтернету речей, що дозволяє здійснювати моніторинг стану пацієнтів в режимі реального часу як в стаціонарі, так і вдома, закладаючи основи для проактивної, а не реактивної медицини.

Безпосередньо пов'язаним з цим є пріоритет розвитку телемедицини та дистанційного моніторингу, який перетворився з експериментальної послуги на стандарт охорони здоров'я. «Впровадження телемедичних проєктів в Україні здійснюють: Liki24, Yod.ua, MeViCS, Eliky, Vodafone Україна, Doc.ua, FORCE, Bookimed, Helsi та CancerLog» [1, с. 155]. Віртуальні консультації забезпечують зручність для пацієнта, одночасно зменшуючи навантаження на інфраструктуру закладу та оптимізуючи робочий час лікарів. Разом з тим, системи дистанційного спостереження за пацієнтами дозволяють ефективно супроводжувати хронічних хворих, запобігаючи гострим станам і плановим госпіталізаціям, що не лише знижує загальні витрати, але й суттєво підвищує якість життя.

Для переробки значних масивів даних, що генеруються, критично важливим стає впровадження інструментів штучного інтелекту та передової аналітики. Штучний інтелект посилює можливості лікаря в діагностиці та підтримці прийняття клінічних рішень – від аналізу медичних зображень до інтерпретації патологічних зразків. Крім того, предиктивна аналітика відкриває шлях до персоналізованої медицини, прогнозуючи ризики виникнення захворювань і ускладнень на основі глибокого аналізу історій хвороб. Ці ж технології працюють і на оптимізацію внутрішніх процесів закладу, автоматизуючи управління ліжковим фондом, розкладами персоналу та ланцюгами поставок.

Окремим пріоритетом є комплексна автоматизація адміністративних та управлінських процесів, що безпосередньо впливає на операційну ефективність. Наразі активне впровадження інформаційних систем значно спростило «організаційні аспекти функціонування медичних закладів – система запису на прийом, реєстр пацієнтів, обробка облікової та статистичної інформації» [2]. Впровадження

інтегрованих ERP-систем для охорони здоров'я дозволяє централізовано керувати фінансами, запасами та людськими ресурсами. Системи електронного документообігу скорочують паперову роботу та прискорюють узгодження, а CRM-системи виводять на новий рівень управління взаємовідносинами з пацієнтами, охоплюючи весь їхній шлях від першого звернення до післялікувального супроводу.

Майбутнє управління медичним закладом – це управління на основі даних, де рішення щодо оптимізації процесів, розподілу ресурсів і навіть клінічні рішення підтримуються потужними аналітичними системами. Реалізація визначених пріоритетів розвитку цифрової медицини дозволить не лише підвищити ефективність роботи закладу, але й вивести якість медичної допомоги на принципово новий рівень, орієнтований на пацієнта.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дорошук С. М., Маліновська Н. М., Гайдай О. С. Цифрова медицина–інновація майбутнього. 2022. URL: <http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/4441/1/105-Chapter%20Manuscript-6003-1-10-20210406.pdf>

2. Корчинський І., Фірман Н. Цифрова медицина: особливості та проблеми становлення в Україні. Цифрова економіка та економічна безпека : науково-практичний журнал / Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. 2022. № 1 (01). С. 100–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-16>

*О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,  
Ю.О. Перерва, С.С. Торяник, здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧАСТИНА СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

Повномасштабна війна в Україні спричинила значні екологічні збитки, що потребують інтеграції екологічного менеджменту в систему стратегічного управління підприємств. Екологічно орієнтоване управління розглядається як складова антикризової стратегії, спрямованої на відновлення природного середовища та зниження ризиків для сталого розвитку. В умовах повоєнної відбудови бізнес стикнеться з потребою дотримання міжнародних екологічних стандартів і принципів ESG-управління.

Повоєнне відновлення України має бути зеленим – у цьому впевнені численні екологічні організації та експерти в галузі захисту довкілля та клімату. Зелене відновлення – це системна розбудова нової моделі інфраструктури та економіки країни, що базується на принципах сталості та мінімізує наявні й майбутні ризики, з наскрізним урахуванням екологічної та кліматичної складової [1].

Важливо наголосити, що нова модель розвитку має бути не лише екологічною, а й управлінсько стійкою, тобто включати системи контролю, моніторингу та оцінки ризиків на рівні проєктів. Інтеграція принципів екологічного менеджменту та ризик-менеджменту у процес планування відбудови може запобігти нераціональному використанню ресурсів і забезпечити довгострокову стійкість результатів реконструкції.

У результаті співпраці громадських екологічних організацій було сформовано концепцію «зеленого відновлення», яка визначає ключові напрями сталого розвитку

та екологічної трансформації країни.(рис. 1).



Рис. 1. Базові напрями формування екологічно орієнтованої моделі відбудови  
Джерело: [1; 3]

Запропоновані громадськими екологічними організаціями положення «зеленого відновлення» визначають стратегічні орієнтири післявоєнної реконструкції України, поєднуючи економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність. Вони спрямовані на формування низьковуглецевої, енергоощадної та ресурсоефективної економіки, інтеграцію природоохоронної та кліматичної політики у всі сектори управління та дотримання міжнародних стандартів.

Разом із тим, реалізація цих положень стикається з низкою ризиків. Інтеграція екологічних норм у державну практику потребує високого рівня інституційної спроможності та компетентності персоналу, що може бути обмеженою у регіонах, постраждалих від війни. Координація та ефективне використання донорських і цільових фондів залежать від прозорих механізмів управління та контролю. Впровадження інноваційних та циркуляційних економічних моделей може уповільнювати відновлення через технологічні та інфраструктурні складнощі [2]. Баланс між швидкістю реконструкції та дотриманням екологічних стандартів вимагає чіткого управління пріоритетами, щоб уникнути повторення старих економічних моделей або регіональної нерівності.

Отже, екологічно орієнтоване управління виступає засобом зниження операційних ризиків і зміцнення репутаційної стійкості підприємства. Його реалізація сприяє гармонізації економічних, соціальних і природоохоронних інтересів. В умовах післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського ринку це стає критерієм конкурентоспроможності бізнесу. Поєднання стратегічного бачення, екологічних інновацій і ризик-менеджменту забезпечує довгострокову стабільність підприємств. Таким чином, екологічно орієнтоване управління є не лише елементом відновлення, а й важливою передумовою сталого майбутнього України.

### Список використаних джерел:

1. Повоєнне відновлення України: відбудова заради кращого майбутнього. <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dossier.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/post-war-reconstruction-UA.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Вараксіна О.В., Бархатов І.О. Управління екологічними ризиками в українському бізнесі в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. Том 2. № 5. <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#inbox/QgrcJHsTlmNCSKRkcTXxLxtNC KSTJQDhMVG> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Зелена відбудова України: Позиція громадськості. <https://www.dossier.org.ua/news/green-reconstruction-of-ukraine-civil-society-position> (дата звернення: 15.10.2025).

*О.В. Величко, к.е.н., доцент,  
П.В. Чубаренко, здобувач вищої освіти  
Державний торговельно-економічний університет*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

Сучасна зовнішньоекономічна діяльність підприємств в Україні дедалі більше базується на використанні цифрових технологій. Цифровізація ЗЕД включає електронний документообіг, автоматизацію логістичних і митних процесів, застосування блокчейн технологій та аналітику великих даних. Ці інструменти дозволяють суттєво скоротити час обробки замовлень, знизити витрати, підвищити прозорість міжнародних операцій і забезпечити швидку адаптацію до змін глобального ринку [1].

Для малого та середнього бізнесу цифровізація створює унікальні можливості виходу на міжнародні ринки. Використання державних цифрових сервісів, таких як «Дія», значно спрощує документообіг, скорочує адміністративні бар'єри та дозволяє економити значні кошти - понад 184 млрд грн з 2020 року [2]. Це говорить про те, що цифровізація - це не просто економічний процес, але й важливий інструмент розвитку зовнішньоекономічної діяльності, особливо в умовах євроінтеграції та відновлення економіки після війни.

Впровадження цифрових платформ у митні та логістичні процеси мінімізує людські помилки та зменшує час проходження вантажів через кордон. Електронні митні декларації, автоматизовані системи перевірки вантажів та цифрові логістичні рішення підвищують ефективність зовнішньоекономічної діяльності і дозволяють підприємствам точніше планувати поставки, прогнозувати фінансові потоки та зменшувати ризики затримок у міжнародних ланцюгах постачання [3].

Цифровізація надає стратегічні переваги українським підприємствам. Вона дозволяє швидко реагувати на зміни попиту на міжнародних ринках, оптимізувати маркетингові та збутові процеси, приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних, а також оцінювати ризики, пов'язані з валютними коливаннями та регуляторними змінами [4].

Електронна комерція є важливою складовою цифровізації ЗЕД. Вона дозволяє залучати нових клієнтів, забезпечувати прозорі та швидкі платежі, інтегрувати різні канали продажів і логістики у єдину систему управління. Для українських

підприємств електронна комерція стала ключовим інструментом виходу на ринки ЄС, США та Азії [5].

Правове регулювання цифровізації є невід'ємною складовою успішного функціонування ЗЕД. Нормативно-правова база електронної комерції в Україні потребує вдосконалення і адаптації до міжнародних стандартів. Підприємства повинні враховувати вимоги електронного підпису, електронні документи та інші нормативні аспекти для забезпечення легітимності та безпеки цифрових операцій [6].

Українські підприємства активно впроваджують цифрові інструменти для відстеження поставок, контролю якості продукції, управління контрактами та взаємодії з міжнародними партнерами [4]. Це покращує їх конкурентоздатність, зменшує час, за який продукція потрапляє на інші ринки, та підвищує ефективність витрат на доставку. Цифровізація дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін економічного середовища. Наприклад, у період військових дій та економічної нестабільності українські компанії швидко переходили на онлайн торгівлю, використовуючи цифрові платформи для збереження бізнесу і підтримки експорту [7].

Державна підтримка цифровізації та національна стратегія цифрової економіки створюють сприятливі умови для розвитку ЗЕД. Інтеграція України у цифровий простір ЄС забезпечує доступ до сучасних технологій, стандартів і платформ для ведення міжнародної торгівлі. Підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, отримують можливість підвищити ефективність управління, зменшити витрати та ризики, а також збільшити обсяги експорту [7].

Отже, цифровізація зовнішньоекономічних процесів є важливим засобом для покращення роботи підприємств на зовнішніх ринках. Вона допомагає зробити процеси більш ефективними, знизити витрати та ризики, збільшити прозорість та зміцнити конкурентоздатність підприємств у світі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Радченко І. Практики цифровізації торговельної діяльності в Україні та світі. Економіка і регіон / Economics and region, № 97 (2025). <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3795>
2. Цифрові послуги заощадили українцям і державі 184 млрд грн — результати дослідження. Додаток «Дія». <https://diia.gov.ua/news/tsyfrovi-posluhy-zaoshchadyly-ukraintsiam-i-derzhavi-184-mlrd-hrn-rezultaty-doslidzhennia>
3. Дзісяк О.П., Цвик О.В. Стан та перспективи правового регулювання електронної комерції в Україні. Legal Bulletin, № 14 (2024). <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/legal-bulletin/article/view/505>
4. Дунська А.Р., Пінчук О.В. Цифровий інструментарій забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Моделювання та прогнозування економічних процесів, 2023. <https://mpereproc.fmm.kpi.ua/article/view/297950>
5. Попова Л.В. Дослідження стану розвитку цифрової економіки України. Український економічний часопис, № 6 (2024). <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/485>
6. Гудіма Т., Камишанський В. Штучний інтелект як інструмент цифровізації зовнішньоекономічної політики. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 2023. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4039>
7. Марценюк В.В., Марценюк М.В. Цифрова трансформація логістики у зовнішньоекономічній діяльності: виклики та перспективи. Підприємництво та інновації, 2024. <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/769>

## **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Аграрний сектор є стратегічно важливою складовою економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку, експортний потенціал та розвиток сільських територій. Підприємства агропродовольчої сфери нині функціонують в складному, мінливому середовищі, який характеризується економічною й політичною нестабільністю, військовою агресією, кліматичними ризиками, глобальною конкуренцією та посиленням вимог до екологічності виробництва. У цьому контексті досягнення Цілей сталого розвитку стає ключовим орієнтиром для підприємств агропродовольчої сфери, оскільки поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти розвитку, тому організаційні зміни та стратегічні рішення повинні враховувати принципи сталості як основу довготривалого успіху.

Суть організаційного розвитку, перш за все, полягає в удосконаленні структури управління підприємства для підвищення його ефективності та адаптивності до внутрішнього й зовнішнього середовища. Тобто, для підтримки та максимального організаційного розвитку підприємства повинні мати гнучку організаційну структуру, яка зможе швидко реагувати на виклики та адаптуватися в умовах ризику й невизначеності [1]. Також, важливими складовими розвитку є впровадження в процес діяльності нових технологій з цифровізації управління, орієнтованих на ресурсо- й енергозбереження та формування корпоративної культури сталого розвитку, завдяки чому можна зміцнити колектив, розвивати працівників, забезпечити стабільність внутрішніх процесів.

Стратегічний розвиток аграрного підприємства є багатовимірним процесом якісних та кількісних перетворень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентоспроможності аграрного бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища [2]. Досліджуючи стратегічний розвиток аграрних підприємств в контексті їх сталого розвитку, варто орієнтувати ведення діяльності на основі трьох взаємопов'язаних складових: економічної, екологічної та соціальної. При врахуванні даних складових діяльність підприємства буде здійснюватися в напрямку впровадження екологічних інновацій, оптимізації витрат й ресурсів та їх раціонального використання, підтримці соціальної інфраструктури та покращенні умов безпеки праці.

Перехід підприємств агропродовольчої сфери до моделі сталого розвитку є економічно доцільним рішенням та має багато переваг. Зокрема це дозволить зменшити витрати на виробництво, оскільки будуть застосовані енерге- та ресурсозберігаючі технології, підвищить конкурентоспроможність, покращить репутацію та імідж підприємства на зовнішньому ринку, забезпечить екологічну безпеку й стабільність соціальної сфери та сприятиме залученню інвестицій й державної підтримки.

Отже, організаційний та стратегічний розвиток аграрних підприємств у контексті сталого розвитку є ключовим напрямом забезпечення їхньої довгострокової ефективності, поєднання економічних інтересів із екологічними та соціальними

принципами формує основу для стійкого функціонування в умовах сучасних глобальних викликів. Таким чином, сучасні підприємства агропродовольчої сфери, які інтегрують в свою діяльність принципи сталого розвитку в стратегічне управління та організаційну структуру, зможуть отримати значні конкурентні переваги щодо підвищення продуктивності, зменшення ризиків, зміцнення довіри стейкхолдерів та стійкості до зовнішніх криз.

#### **Список використаних джерел:**

1. Русова О. І., Левіна-Костюк М. О. Стратегія організаційного розвитку як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти»*. 18 листопада 2022 р. ОДАУ. Одеса, 2022. С. 106-107.

2. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019, № 33. С. 171-177.

*О.В. Воробйова, к.е.н., доцент,  
Д.С. Бурдова, здобувач вищої освіти*

*Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка*

### **ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ РИНКУ**

У сучасних умовах турбулентності ринку логістичний менеджмент у підприємницькій діяльності набуває стратегічного значення, адже саме через логістичні рішення підприємство може або втриматися у нестабільному середовищі, або втратити можливості розвитку. Турбулентність ринку проявляється у різкій та непередбачуваній зміні попиту, раптових перебоях у постачанні, ризиках транспортних блокувань, коливаннях валют і високій нестабільності зовнішньоекономічної ситуації. Підприємства вже не можуть покладатися на стабільні та довгострокові параметри логістичних операцій, тому змінюються підходи до управління запасами, транспортуванням і побудови логістичної структури компанії. Логістичний менеджмент із допоміжної операційної функції перетворюється на ключовий механізм гнучкості та адаптивності, який забезпечує стійкість бізнесу шляхом оперативного реагування на зовнішні зміни і мінімізації ризиків у ланцюгах постачання [1].

Особливості сучасного логістичного менеджменту в умовах турбулентності ринку проявляються у кількох напрямках.

По-перше, підприємства активно впроваджують адаптивні підходи до управління логістикою: переглядають методи формування запасів, переходять до сценарного прогнозування, застосовують ризик-орієнтовані рішення, формують паралельні та резервні ланцюги постачання, комбінують види транспорту, залучають альтернативні канали і маршрути. Це дозволяє компаніям швидко змінювати логістичні процеси відповідно до коливань попиту, проблем у постачанні або зовнішньоекономічних шоків. Логістика перестає бути "статичною" системою і стає гнучким, адаптивним механізмом, здатним миттєво реагувати на зовнішні сигнали ринку.

По-друге, значну роль у підвищенні стійкості логістичних процесів відіграє цифровізація. Сучасні інформаційні системи, такі як ERP, TMS і WMS, дозволяють скорочувати затримки у процесах, оперативно відстежувати рух матеріальних

потоків, прогнозувати ризики та створювати модельні сценарії поведінки ринку. Використання таких систем мінімізує вплив людського фактора, підвищує точність управлінських рішень та забезпечує комплексну оптимізацію всієї логістичної системи. Завдяки цьому підприємства можуть швидше адаптуватися до змін, знижувати витрати та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів [2].

По-третє, важливим елементом є впровадження мультимодальних логістичних схем. Використання різних видів транспорту і комбінованих маршрутів зменшує залежність від одного каналу постачання та дозволяє швидко перебудувати логістичні маршрути при ринкових обмеженнях або затримках. Це підвищує стабільність ланцюга постачання і забезпечує ритмічність логістичних потоків навіть у кризових умовах [3].

Крім того, підприємства активно розвивають партнерську мережу та мережеву кооперацію. Співпраця з надійними партнерами дозволяє оперативно вирішувати проблеми в постачанні, розподіляти ризики і підвищувати гнучкість ланцюгів постачання. Важливим аспектом є диверсифікація постачальників і логістичних маршрутів, що дозволяє уникати надмірної залежності від окремих контрагентів або географічних зон, які можуть стати джерелом ризику.

Отже, ключові особливості логістичного менеджменту в умовах турбулентності ринку полягають у гнучкості, адаптивності, цифровізації, використанні мультимодальних рішень та мережевій кооперації. Підприємства, які здатні реалізувати ці підходи, отримують конкурентні переваги: вони швидко реагують на зміни ринку, зменшують втрати, оптимізують витрати і підтримують стабільність логістичних процесів. Логістика таким чином стає не просто операційною функцією, а стратегічним інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності та ризику.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зубров С. М., Молчанов О. В. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформацій для України. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 3(73). С. 104-112. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2024.10>

2. Дженков В. В. Тенденції розвитку ринку програмного забезпечення для управління ланцюгами постачання підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 91-98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-13>

3. Целлер В. І., Крамський С. Вплив мультимодальних перевезень та інновацій на логістичне бізнес-середовище у вимірі турбулентності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(52). С. 632-638. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-89>

*Г.Г. Гайдай, к.е.н., доцент,  
М.Р. Товстика, здобувач вищої освіти  
Національний транспортний університет*

### **ОСНОВНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА МІЖНАРОДНУ МІГРАЦІЮ РОБОЧОЇ СИЛИ**

У період постійних змін сучасного глобалізованого світу міграційні процеси стали однією з ключових ознак його динамічності та нестабільності.

Проблема міграції сьогодні охопила майже всі сфери суспільного життя, адже пересування населення відбувається під впливом економічних, політичних, релігійних, правових, освітніх та культурних чинників. Найвідомішими мотивами

міграції залишаються бажання людей запобігти безробіттю, покращити рівень добробуту, знайти порятунок від військових конфліктів, возз'єднатися з родиною чи отримати якісну освіту.

Під міжнародною міграцією робочої сили зазвичай розуміють переміщення працездатного населення між країнами терміном понад один рік, викликане економічними, політичними або соціальними чинниками. Поперше трудова міграція є складовою системи суспільних відносин, а по друге індикатором стану економічного розвитку країни. Міжнародна міграція набуває нових форм і характеристик на кожному етапі еволюції, що пояснює її складність, багатогранність і суперечливість [1].

На міжнародну міграцію трудових ресурсів впливає комплекс показників, які можна поділити на фактори притягання та фактори відштовхування. Згідно з теорією притягання–відштовхування, населення мігрує до країн із кращими економічними та соціальними умовами.

До основних факторів, що впливають на міжнародну міграцію трудових ресурсів, належать: економічні, політичні, соціальні, культурні, та екологічні. Під факторами відштовхування розуміють обставини, спонукаючі населення залишати країну, тоді як фактори притягання — ті, що стимулюють надходження трудових ресурсів. [1, 2, 3, 4].

Головний мотив міграції є вищий рівень заробітної плати в країнах призначення, який забезпечує поліпшення матеріального стану мігрантів. Ціль міждержавного переміщення трудових ресурсів залишається стабільною у тривалій перспективі. Формою міграційних потоків можуть бути постійна або тимчасова міграція, залежно від обставин.

Країни-реципієнти отримують наступні переваги від прийому трудових ресурсів:

- зниження витрат на виробництво, що підвищує конкурентоспроможність вітчизняної продукції, за рахунок заробітної плати іноземних працівників, яка зазвичай нижча, що зменшує собівартість товарів;
- додатковий попит на товари та послуги, стимулюючи зростання виробництва та зайнятості;
- економія на освіті та професійній підготовці іноземних фахівців;
- іноземні працівники зазвичай не отримують пенсії та не враховуються в соціальних програмах, що зменшує державні видатки.

Додаткова конкуренція на місцевому ринку праці у країнах-реципієнтах може призводити до зростання безробіття, підвищення соціальної напруженості, конфліктів на національно- расовому чи регіональному ґрунті, а також збільшення рівня злочинності та інших негативних явищ.

Країни-експортери трудових ресурсів також отримують як переваги, так і певні ускладнення. До основних переваг належать:

- надходження валюти в країну через грошові перекази мігрантів;
- зменшення надлишкового тиску на місцевий ринок праці, зниження соціальної напруженості;
- безкоштовне для країни-експортера навчання трудових ресурсів новим професійним навичкам і знайомство з передовими стратегіями організації праці [5, 6].

Зробивши аналіз наукових підходів до визначення сутності міжнародної міграції трудових ресурсів, можна зробити висновок, що трудова міграція носить економічний характер, оскільки основна мета мігрантів — пошук роботи та підвищення доходів.

Фактори, які впливають на міграційні потоки, поділяють на економічні та

неекономічні. Економічні фактори: вищий рівень заробітної плати; можливість кар'єрного зростання; ефективне використання професійних знань; матеріальне заохочення за добре виконану роботу.

Одним із головних чинників, що визначає напрямок міграції, є нерівномірний економічний розвиток країн світу, через що трудові ресурси переміщуються з менш розвинених країн у більш розвинені.

Причинами економічного характеру міграції також є ситуація на національному ринку праці: високий рівень безробіття, дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили, надмірне навантаження працівників, низький попит на певні професії, які користуються попитом за кордоном.

До неекономічних мотивів належать: політико-правові, етнічні, релігійні, освітньо-культурні, психологічні та екологічні чинники. При цьому, у більшості випадків основним мотивом залишається економічний чинник.

Чинники, що стимулюють міграцію, можна поділити на необхідні та достатні умови. Економічні складові є фундаментом необхідних умов, але самі по собі не створюють достатніх умов для міграції. Найвпливовіше на міграційні наміри людини мають економічні чинники у взаємодії з іншими факторами.

Отже, міграція робочої сили має переважно економічну перспективу, але при цьому слід враховувати демографічні умови розвитку суспільства, що визначає кількість населення, структуру за статтю та віком і безпосередньо впливає на обсяги міграційних потоків.

Для держав із високими демографічними показниками міграція може мати позитивні наслідки, оскільки вона зменшує напруженість на ринку праці та в суспільстві.

У країнах із проблемною демографічною ситуацією міграція може слугувати припливом нової робочої сили або створювати умови для відтоку інтелектуальних ресурсів. Зазвичай такі країни є постачальниками трудових ресурсів для економічно розвинених держав. Відповідно неналежний аналіз демографічного стану може призвести до негативних наслідків політичного, економічного, соціального та культурного характеру.[7]

#### **Список використаних джерел:**

1. Бербенець О.В. Основні тенденції та наслідки міжнародної трудової міграції. *Агросвіт*. 2016. № 15. С. 26–29.
2. [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)
3. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
4. Brettel C., Hollifield J.F. *Migration Theory: Taking Across Disciplines*. New York: Routledge, 2007. – 304 p.
5. Міграційні процеси в Україні: сучасний стан і перспективи / За ред. О.В. Позняка. Умань, 2007. 276 с.
6. Бербенець О.В. Проблеми міграції робочої сили та шляхи їх вирішення. *Ефективна економіка*. 2012. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4450>
7. Factors Influencing Migration Reason. *Economic Studies / Ikonomicheski Izsledvania*, 2022.

## **ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Енергоефективність розглядається як один із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Вона забезпечує зменшення витрат на енергоресурси, підвищує економічну стійкість та сприяє зростанню прибутковості. У сучасних умовах глобальної енергетичної нестабільності та підвищення вартості енергоносіїв саме енергоефективність виступає базою для оптимізації виробничих процесів і підвищення ефективності використання ресурсів [1].

Підвищення енергоефективності передбачає впровадження комплексу заходів, таких як модернізація обладнання, автоматизація технологічних процесів, впровадження систем енергоменеджменту, а також перехід до використання відновлюваних джерел енергії. Важливим кроком є проведення енергетичного аудиту, який дозволяє виявити неефективні ділянки виробництва та визначити потенціал економії [2].

Основними показниками енергоефективності підприємства є: скорочення витрат енергоресурсів на одиницю продукції, зниження загальних обсягів енергоспоживання, збільшення коефіцієнту корисного використання енергії, підвищення енергоефективності обладнання, скорочення питомих витрат енергії на технологічні операції, зростання рентабельності енерговикористання [3].

Сучасний підхід до управління енергоспоживанням базується на впровадженні систем енергоменеджменту відповідно до міжнародного стандарту ISO 50001. Це дозволяє підприємствам створювати стійкі механізми контролю за енергетичними витратами, здійснювати регулярний моніторинг показників і формувати культуру енергозбереження серед персоналу [4].

Інформаційні технології, автоматизовані системи контролю, «розумні» енергомережі та цифровий моніторинг енергоспоживання стають основою сучасного енергоефективного підприємства. Використання IoT, аналітики даних та штучного інтелекту дає змогу оптимізувати енергетичні витрати та прогнозувати потреби в енергії.

Висока енергоефективність сприяє зменшенню собівартості продукції, підвищенню прибутковості, зниженню залежності від зовнішніх постачальників енергії. Крім того, зменшення викидів шкідливих речовин відповідає екологічним стандартам і покращує імідж підприємства як соціально відповідального учасника ринку [5].

Енергоефективність є важливою складовою стратегії конкурентоспроможності підприємства. Вона поєднує економічні, технологічні та екологічні переваги, формуючи довгострокову стійкість бізнесу. У сучасних умовах досягнення високого рівня енергоефективності стає не лише економічною необхідністю, а й показником інноваційного розвитку підприємства. Для цього важливо реалізовувати державні програми підтримки, залучати інвестиції в енергозбереження та формувати культуру раціонального використання енергоресурсів.

### **Список використаних джерел:**

1. Іваненко С. В. Енергоефективність підприємства: методологія та практика. Київ : *Наукова думка*, 2020. 248 с.

2. Петренко М. М. Енергоменеджмент у промисловості: сучасні підходи. *Енергетика та ефективність*. 2019. № 3. С. 45–56.
3. International Energy Agency (IEA). *Energy Efficiency 2020*. Paris : IEA, 2020. 210 p.
4. Directive 2012/27/EU of the European Parliament and of the Council on Energy Efficiency. *Official Journal of the European Union*. 2012. L 315/1.
5. Ковальчук Т. Т. Інвестиції в енергоефективні технології: аналіз і оцінка ризиків. Харків : *Економічна думка*, 2018. 312 с.

*Л.А. Кургузенкова, к.е.н., доцент,  
М.А. Піхало, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний університет фізичного виховання і спорту України*

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Сучасна цифрова епоха радикально трансформує парадигму управління підприємствами, зумовлюючи переосмислення принципів організації бізнес-процесів, прийняття рішень та комунікаційних взаємодій. Особливо динамічно ці зміни проявляються у спортивній сфері, що функціонує в умовах високої мінливості попиту, потреби в оперативному реагуванні на запити клієнтів і зростаючої конкуренції серед провайдерів спортивних та рекреаційних послуг. Для підприємств спортивного менеджменту цифрова трансформація управлінських процесів перестав бути факультативним елементом розвитку — вона стає необхідною умовою забезпечення економічної стійкості, ефективності управління та стратегічної гнучкості.

Діджиталізація управління у цьому контексті розглядається як цілеспрямований процес упровадження цифрових технологій у всі ланки управлінської системи підприємства — від стратегічного планування до операційного менеджменту та контролю ефективності. Йдеться не лише про автоматизацію рутинних процедур, а про створення цілісної цифрової екосистеми, яка забезпечує збір, обробку, аналіз і використання даних для ухвалення управлінських рішень. Використання цифрових інструментів дає змогу формувати науково обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати точність прогнозів і мінімізувати ризики у процесі економічного розвитку підприємства [1; 6].

Одним із найпоказовіших прикладів ефективної реалізації цифрової трансформації у спортивному секторі є діяльність мережі фітнес-клубів «Sport Life», де діджиталізація стала основою організаційної культури управління. На підприємстві створено комплексну цифрову інфраструктуру, що поєднує CRM-системи, аналітичні модулі, маркетингові платформи, HR-технології та мобільні сервіси. Такий підхід забезпечив синергію між стратегічними цілями компанії та технологічними можливостями, дозволивши перейти від фрагментарного використання ІТ до системного управління на основі даних (data-driven management).

Діджиталізація управлінських процесів у спортивних організаціях охоплює широкий спектр напрямів, які взаємодоповнюють один одного та формують комплексну систему цифрового управління (табл. 1).

**Напрями цифрової трансформації управлінських процесів у мережі «Sport Life»**

Напрямы діджиталізації	Короткий зміст впровадження у “Sport Life”
Автоматизація менеджменту	CRM-системи дозволяють централізовано керувати клієнтськими базами, абонементами, розкладом, фінансами та логістикою, мінімізуючи людський фактор і адміністративні витрати.
Інформаційна аналітика (Big Data)	Використання аналітики великих даних сприяє прогнозуванню попиту, побудові моделей поведінки клієнтів, персоналізації пропозицій і підвищенню ефективності завантаження спортивних об’єктів.
Цифровий HR-менеджмент	Платформи для онлайн-підбору кадрів, електронного навчання, моніторингу KPI та управління робочими змінами забезпечують прозорість і підвищують продуктивність персоналу.
Маркетингова діджиталізація	Інтеграція інструментів інтернет-маркетингу, таргетованої реклами, соціальних медіа та мобільного застосунку сприяє зростанню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів і утриманню наявних.
Інноваційні сервіси	Мобільний застосунок надає користувачам можливість бронювати тренування, здійснювати оплату онлайн, відстежувати прогрес і брати участь у програмах лояльності, що формує високий рівень клієнтського досвіду.

*Джерело: узагальнено авторами на основі матеріалів компанії «Sport Life» та власного аналізу*

Результати аналізу впровадження цифрових технологій у практику управління «Sport Life» засвідчують значні кількісні та якісні ефекти. По-перше, тривалість виконання адміністративних операцій скорочено в середньому на 35 %, що дало змогу перерозподілити ресурси на стратегічні напрями діяльності. По-друге, запровадження єдиної електронної системи комунікації підвищило узгодженість між структурними підрозділами та рівень клієнтської підтримки. По-третє, використання аналітичних інструментів прогнозування сприяло оптимізації планування тренувальних програм і зменшенню сезонних коливань попиту. Нарешті, цифрова оптимізація фінансового менеджменту дала змогу знизити адміністративні витрати на понад 20 % і посилити контроль за витратами.

Важливим аспектом є те, що цифрова трансформація не обмежується лише технологічним оновленням. Йдеться про зміну управлінського мислення, орієнтацію на дані, відкритість до інновацій і гнучкість у прийнятті рішень. Діджиталізація управлінських процесів у спортивних підприємствах передбачає перехід до інтелектуального менеджменту, де цифрові інструменти не лише підвищують ефективність, а й забезпечують ризик-орієнтований підхід. Завдяки використанню аналітичних платформ, алгоритмів машинного навчання та систем моніторингу ризиків управлінці мають змогу ідентифікувати потенційні загрози бізнес-моделі, прогнозувати сценарії розвитку подій і мінімізувати втрати [3; 4].

Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише технологічною інновацією, а й стратегічною парадигмою управління ризиками у процесі економічного розвитку підприємств спортивної сфери. Вона створює умови для адаптації до мінливого середовища, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стабільного зростання й формування нової клієнтоорієнтованої культури бізнесу, яка відповідає вимогам цифрової економіки та принципам сталого розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Міністерство освіти і науки України. *Біла книга діджиталізації економіки України*. Київ : МОН України, 2023. 87 с.
2. Sport Life – офіційний вебсайт. URL: <https://www.sportlife.ua> (дата звернення:

10.11.2025).

3. Шпак Н. О. Цифрові технології управління підприємствами сфери послуг. *Економіка і менеджмент*. 2024. № 2. С. 45-51.

4. Козак Л. С., Мельник А. В. Інноваційні аспекти управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Менеджмент сучасного бізнесу*. 2023. № 4. С. 60-68.

5. Пінчук О. П. Розвиток цифрових компетентностей керівників організацій. *Науковий вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2022. № 3. С. 112.118.

6. Zos–Kior Mykola. Управління безпековою складовою маркетингових процесів інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності, діджиталізації та реалізації інфраструктурних проєктів. *Ефективна економіка* (2025).

*А.С. Олійник, к.е.н., доцент,  
М.О. Кривогуз, М.М. Нечитайло, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції ефективність управління підприємством значною мірою залежить від здатності керівництва обґрунтовувати стратегічні рішення на основі якісної оцінки фінансово-економічного стану. Розуміння реального рівня ресурсного забезпечення, прибутковості та стійкості підприємства є фундаментом для вибору оптимальної стратегії розвитку, що відповідає його можливостям і ринковим умовам.

Фінансово-економічний стан підприємства є інтегральною характеристикою, що відображає його платоспроможність, стабільність та ефективність господарювання. Саме на основі фінансових показників визначаються перспективи розвитку підприємства, масштаби діяльності, потреба в інвестиціях і можливість реалізувати довгострокові цілі [1].

До базових індикаторів фінансово-економічного стану належать: показники ліквідності та платоспроможності, рентабельність діяльності, коефіцієнти фінансової стійкості, ділова активність і оборотність капіталу. Аналіз сукупності цих показників дозволяє сформувати комплексне уявлення про вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на розвиток підприємства [3].

Стратегія розвитку підприємства повинна бути узгоджена з його фінансовими можливостями. Якщо аналіз виявляє високий рівень фінансової стійкості та прибутковості, підприємство може орієнтуватися на стратегії інноваційного зростання, модернізації або диверсифікації. За умов слабкого фінансового стану актуальними стають стратегії стабілізації, реструктуризації, оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності [2].

Регулярна оцінка фінансово-економічного стану забезпечує можливість прогнозувати можливі ризики, адаптувати стратегію відповідно до ринкових змін і формувати антикризові заходи. Безперервний фінансовий моніторинг дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, оновлення основних фондів, управління оборотним капіталом та формування цінової політики [4].

Таким чином, оцінка фінансово-економічного стану підприємства є невід’ємною

передумовою для формування ефективної стратегії розвитку. Вона забезпечує розуміння реального становища підприємства, визначення його сильних і слабких сторін, а також сприяє вибору таких стратегічних напрямів, які відповідають ресурсним можливостям та умовам зовнішнього середовища. Систематичний фінансовий аналіз дає змогу підприємству мінімізувати ризики, підвищити свою адаптивність, гнучкість і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кузьмін О.Є., Петришин Н.Я., Дорошкевич К.О. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт: навч. посіб. Львів, 2017. 319 с.
2. Олійник А., Толочій О., Щербина Ю. Ефективність проектного менеджменту сучасних підприємств у умовах диджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси».* № 2. 2024. С. 61-66.
3. Погорелов Ю.С. Кількісне вимірювання результату розвитку підприємства. *Вісник Сумського Національного університету ім. Даля.* 2018. № 2 (144). С. 78-83.
4. Шульгіна Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2021. № 3. Т. 2. С. 79-84.

*І.М. Пальчик, к.е.н., доцент,  
К.В. Веселова, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН**

Сучасне підприємство являє собою складну багаторівневу організаційну систему, в якій бізнес-процеси виконують функцію основних механізмів забезпечення результативності та конкурентоспроможності. Будь-яке виробниче чи сервісне підприємство включає цілу низку взаємопов'язаних процесів – від постачання ресурсів і організації виробничих операцій до збуту продукції та управління фінансами. Саме бізнес-процеси виступають своєрідним «каркасом» економічної системи, що дозволяє підприємству адаптуватися до постійних змін ринкового середовища та зберігати стабільність у довгостроковій перспективі. Підприємство, як ключова ланка економіки, створює матеріальні блага, формує фінансові результати, забезпечує робочі місця та розвиток економічних відносин, а отже, стає основним середовищем перетину й узгодження індивідуальних, колективних та суспільних інтересів. В умовах зростаючої нестабільності світової та національної економіки важливо не лише підтримувати функціонування бізнес-процесів, але й удосконалювати їх, забезпечуючи гнучкість, адаптивність і орієнтацію на ефективність.

Механізм управління бізнес-процесами можна визначити як систему організаційних методів, інструментів і концептуальних підходів, спрямованих на оптимальне використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів підприємства з метою досягнення високих економічних результатів. Такий механізм є ефективним лише за умови чіткого узгодження між різними рівнями управління, прозорої комунікації та раціонального розподілу функцій. Недостатня координація,

відсутність налагодженого моніторингу виконання завдань або слабкий контроль за виконанням управлінських рішень призводять до зниження ефективності всієї системи менеджменту, що в умовах економічних змін може спричинити втрату конкурентних переваг, зростання витрат і навіть фінансову нестабільність.

Удосконалення управління бізнес-процесами є безперервним процесом, який передбачає як кількісні, так і якісні зміни організаційно-економічних характеристик. Кількісні зміни відображаються у показниках продуктивності, рівні витрат, швидкості обробки інформації чи виконання операцій, тоді як якісні зміни стосуються підвищення рівня організації, мотивації персоналу, якості продукції та послуг, інноваційності процесів. Саме відповідна та своєчасна реакція бізнесу на економічні коливання дозволяє мінімізувати ризики, передбачати можливі загрози та знаходити оптимальні стратегії трансформації чи реорганізації діяльності. У цьому контексті важливе місце займає впровадження сучасних методів управління змінами, які поєднують традиційні інструменти менеджменту з інноваційними технологіями аналізу та прогнозування.

Найбільш поширеними методами удосконалення бізнес-процесів, які отримали широке визнання у світовій практиці, є бенчмаркінг, перепроєктування процесів, інжиніринг та реінжиніринг. Бенчмаркінг дозволяє підприємству оцінити власні процеси шляхом порівняння їх з найкращими практиками провідних організацій, визначити слабкі сторони та відкрити нові можливості для розвитку. Перепроєктування процесів застосовується у випадках, коли існуючі процедури в цілому ефективні, проте потребують адаптації до нових потреб споживачів або специфічних умов ринку. Інжиніринг процесів полягає у впровадженні раціональних рішень щодо організації виробничих і управлінських операцій, що сприяє економії ресурсів та підвищенню продуктивності. Реінжиніринг бізнес-процесів – це найбільш радикальний метод, який передбачає глибоке переосмислення та фундаментальне перепроєктування діяльності підприємства задля досягнення кардинальних покращень у таких ключових показниках, як витрати, якість продукції, рівень сервісу, своєчасність постачань та адаптивність до зовнішніх змін.

В умовах економічних трансформацій особливої актуальності набуває застосування адаптивного управління змінами, яке дозволяє підприємству швидко реагувати на коливання зовнішнього середовища, прогнозувати можливі ризики та впроваджувати превентивні заходи. Такий підхід забезпечує зниження операційних витрат, формування гнучкої системи управління, збереження конкурентоспроможності навіть у нестабільних ринкових умовах. Слід підкреслити, що удосконалення бізнес-процесів передбачає не лише зміни у структурі чи технологіях, а й трансформацію управлінської культури, підвищення ролі стратегічного планування та активне залучення персоналу до процесів модернізації.

Отже, удосконалення управління бізнес-процесами підприємства в умовах економічних змін є не просто вимогою часу, а життєво необхідною умовою забезпечення ефективності та стабільності функціонування. Використання сучасних методів та інструментів менеджменту дозволяє досягти комплексного організаційного й економічного ефекту, створити міцну основу для підвищення конкурентоспроможності, зміцнити економічну стійкість підприємства та забезпечити його довгострокову перспективу розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Alnaimat, M. A., Kharit, O., Mykhailenko, I., Palchyk, I., & Purhani, S. (2024). Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies.

Acta Logistica, 11(1), 99–109. <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>

2. Hiatt, J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Prosci Learning Center Publications, 2019. С. 56-59.

3. Писаренко В.В., Колесник Т.В., Баган, Н.В. Пальчик І.М. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3 (285), С. 246-263. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25.\\_topic\\_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf)

*І.М. Пальчик, к.е.н., доцент,  
А.С. Григорян, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У сучасних умовах господарювання підприємство виступає складною соціально-економічною системою, що діє в динамічному середовищі та потребує чіткої організації щоденних процесів. Операційне управління забезпечує ефективне виконання виробничих і управлінських завдань, спрямованих на випуск конкурентоспроможної продукції чи надання якісних послуг у встановлені терміни. Саме воно є тією ланкою, яка поєднує стратегічні цілі розвитку підприємства з практичною реалізацією повсякденних операцій у виробництві, постачанні, фінансах і роботі з клієнтами.

Організація операційного управління передбачає створення чіткої структури процесів, які охоплюють використання ресурсів, технологічних можливостей і кадрового потенціалу. Вона спрямована на досягнення ефективності у витратах, підвищення продуктивності праці, забезпечення стабільності виробничих циклів і мінімізацію ризиків, що виникають у процесі господарської діяльності. Для того щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно забезпечити узгодженість між усіма його підрозділами, налагодити комунікації, розподілити відповідальність та забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Операційне управління не обмежується лише виробничими аспектами, воно охоплює також управління запасами, матеріальними та інформаційними потоками, логістикою постачання і збуту, якістю продукції та рівнем сервісу. Кожен із цих напрямів взаємопов'язаний між собою і потребує постійного моніторингу та вдосконалення. Важливим завданням операційного менеджменту є розробка системи показників результативності (КРІ), які дозволяють відслідковувати досягнення цілей, виявляти слабкі місця та своєчасно вживати коригувальних заходів.

Значну роль у системі операційного управління відіграють методи планування та організації виробничих процесів. Використання сучасних підходів – таких як lean-менеджмент, кайдзен, тотальне управління якістю (TQM) або система Just-in-time – дозволяє підприємствам знижувати витрати, скорочувати терміни виконання замовлень, підвищувати якість продукції та гнучко реагувати на зміни попиту. Організація операційного управління повинна бути орієнтована на результат і створювати умови для постійного вдосконалення.

У нинішніх умовах особливої актуальності набуває інтеграція інформаційних

технологій в операційне управління. Використання ERP-систем, систем управління виробництвом і логістикою дозволяє автоматизувати рутинні процеси, забезпечити прозорість даних, зменшити ймовірність помилок і посилити аналітичні можливості підприємства. Це, у свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищує рівень контролю та дає змогу швидко реагувати на будь-які зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

Отже, організація операційного управління підприємством є комплексним завданням, яке охоплює як стратегічні, так і тактичні аспекти діяльності. Від правильності його побудови залежить не лише ефективність виробничих процесів, а й конкурентоспроможність підприємства на ринку, його здатність забезпечувати сталий розвиток, утримувати позиції та досягати довгострокових цілей. Грамотна організація операційного управління дає можливість створити стійку систему, яка здатна функціонувати в умовах невизначеності та економічних змін, забезпечуючи стабільність і перспективи розвитку підприємства в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>

2. Писаренко В.В., Колесник Т.В., Баган, Н.В. Пальчик І.М. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації. //Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285), С. 246-263. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25.\\_topic\\_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf)

*І.М. Пальчик, к.е.н., доцент,  
О.О. Чащихіна, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

### **СТРАТЕГІЧНЕ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ТА ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

На сучасному етапі розвитку підприємств спостерігається стійка тенденція до ширшого застосування стратегічних підходів у сфері логістики та операційного управління. Сучасні умови господарювання вимагають використання нових форм і методів у комплексній системі управління логістичними та операційними процесами, що дозволяють забезпечити їх інтеграцію та ефективність.

Ефективність розвитку економіки підприємства сьогодні залежить не лише від використання передових технологій виробництва, а й від впровадження сучасних методів стратегічного управління, які забезпечують узгоджену реалізацію всіх управлінських завдань. У цьому контексті необхідним є дослідження ключових характеристик логістичних принципів та операційних механізмів і визначення нових форм організації бізнес-процесів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Процес інтеграції та координації логістичних і операційних функцій є досить складним і вимагає значних зусиль з боку управлінського персоналу. Організація

такої діяльності повинна охоплювати всі напрями функціонування підприємства й мати тісний зв'язок з ними. З розвитком цифровізації та автоматизації принципи організації логістики й операційного управління постійно вдосконалюються, а їхнє стратегічне значення лише зростає.

Основні витрати, які формуються в межах логістично-операційних структур, зосереджуються в таких ключових категоріях:

- витрати на організацію та реалізацію замовлень;
- витрати на формування та підтримку запасів;
- витрати на транспортування, заготівлю й доставку продукції до кінцевого споживача;
- витрати на зберігання та утримання складських потужностей.

Операційна діяльність підприємства є процесом перетворення вхідних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних) у кінцевий продукт або послугу, що створюють споживчу цінність. Логістична діяльність, у свою чергу, виступає важливим видом господарської діяльності, пов'язаної з плануванням, організацією, контролем і координацією матеріальних, інформаційних і фінансових потоків від постачальника до споживача. Її результативність забезпечується завдяки узгодженій реалізації логістичних операцій на всіх етапах руху ресурсів.

В сучасних умовах аграрні та промислові підприємства стикаються з низкою складних завдань, без вирішення яких неможливе ефективне функціонування: це забезпечення стабільного постачання матеріалів, організація виробництва, управління транспортуванням і складуванням, а також реалізація готової продукції відповідно до потреб ринку.

Стратегічне логістичне управління дозволяє скорочувати витрати в усіх ланках логістичного ланцюга, а процес раціоналізації управління логістично-операційними бізнес-процесами має на меті досягнення таких результатів, як оптимізація витрат, підвищення швидкості прийняття рішень, покращення їхньої якості та підвищення рівня обслуговування споживачів.

Отже, сучасна ринкова економіка вимагає застосування стратегічного логістичного управління, орієнтованого на комплексне керування всіма операційними та логістичними процесами в межах єдиного ланцюга створення вартості. Побудова ефективного механізму стратегічного удосконалення системи управління логістикою та операційною діяльністю підприємства має на меті не лише оптимізувати існуючі структури, а й створити гнучку, інтегровану систему, здатну забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкий розвиток підприємства.

*А.І. Пляскіна, к.е.н., доцент  
Херсонський національний технічний університет*

## **ВЛАСТИВІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ (НА ПРИКЛАДІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ)**

В сучасних умовах господарювання, знецінення національної валюти, інфляції, конкуренції з великими агрохолдингами фінансово-економічний стан більшості українських виробників сільськогосподарської продукції є нестабільним [1].

Надійність, витримання зовнішнім впливам, вмотивованість до розвитку – основні складові життєздатності підприємства, які спонукають до активності для

досягнення поставлених цілей. Тому так важливо для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств запроваджувати всю сукупність принципів і методів стратегічного управління.

Дослідивши змістовність стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності в процесі застосування, можна зробити висновок, що стратегія підприємства охоплює цілу систему принципів і рішень, спрямованих на отримання стабільного результату.

З практичного досвіду для більшості вітчизняних аграрних підприємств причинами непродуктивної реалізації стратегій є:

- не раціональність збутової (просування продукції, організація продажу, логістика, задоволення потреб споживачів), маркетингової діяльності (вивчення ринку, просування продукції, ціноутворення, розповсюдження);

- низька ефективність механізмів (не досягають поставлених цілей, не виконують належним чином своїх функцій) моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних коригувань в майбутньому;

- відсутність системи спільного прийняття рішень про напрями подальшого стратегічного розвитку підприємства;

- диференціація продукції, каналами збуту та просуванням на ринку, що обумовлює рекламомісткість продукції та невідповідність рекламних замовлень сезонним коливанням їх реалізації.

В сучасних ринкових умовах виникає необхідність вирішення проблем адаптації аграрних підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх подальшого розвитку [2, с. 20]. У зв'язку з цим стратегічне управління в цієї сфери діяльності набуває особливої актуальності та значення для процесу розроблення та реалізації їх стратегії.

Через складні зовнішні умови господарювання (зовнішньополітичні фактори, безпека, природні умови), брак коштів, стрімкий розвиток інноваційних процесів та конкурентну боротьбу в аграрному секторі, підприємства постійно повинні займатися моніторингом застосування стратегічного управління. Менеджерам необхідно відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі для того, щоб своєчасно внести корективи у вибрану направленість підприємства. Вони мають добре усвідомлювати особливість діяльності свого підприємства, його сильні та слабкі сторони, можливості для передбачення змін, які принесуть успіх. Досягнення поставленої мети аграрними підприємствами можливе завдяки їх диверсифікованій діяльності.

Продовольча безпека держави, ефективність функціонування аграрних підприємств, їх доступ до міжнародних ринків, здатність конкурувати з іноземними виробниками, задовольнити потреби споживачів у якісній продовольчій продукції за доступною ціною – основні цілі стратегічного управління в аграрних підприємствах є досягнення цілей. Завдяки оптимального використання внутрішнього потенціалу з урахуванням факторів зовнішнього середовища, яке змінюється під час забезпечення конкурентоспроможності й продуктивного функціонування на продовольчому ринку. І, як бачимо, аграрні підприємства і зовнішнє їх середовище перебувають у постійній тісному зв'язку.

І, так, відповідно до постійних ринкових змін та підвищенні рівня конкуренції, головною метою стратегічного управління є досягнення оптимального рівня ефективності і конкурентоспроможності підприємства з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов. Слід зауважити, що на етапах формування та реалізації стратегічного управління саме цей баланс є одним із найважливіших чинників

успішного розвитку аграрних підприємств.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що стратегічне управління в аграрних підприємствах полягає у здійсненні завдань стосовно стратегічного розроблення, реалізації і моніторингу за реалізацією стратегії; досягненні ринкових переваг; розкритті перспективних шляхів діяльності підприємства з урахування зовнішніх ризиків; досягненні поставлених цілей з урахуванням важливих зовнішніх та внутрішніх умов; досягненні конкурентних переваг на світовому ринку. Це в сукупності дає можливість розвитку в довгостроковій перспективі, реалізації системи стратегій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ліпец Ю. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку. URL: <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>.

2. Мельник О. І., Молчанова Т. В., Врабіє Н. В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 146-151. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-22).

3. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. № 3. С. 162-169.

4. Батюк Р.Б. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 32, № 3. 2022. С. 199-207. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/2394/6565657143>

5. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 року) (проект) URL: [http://www.uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg\\_do\\_2020r.pdf](http://www.uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg_do_2020r.pdf).

6. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент. URL: <http://www.library.if.ua/book/44/3014/3015.html>.

*Ю.І. Продіус, к.е.н., доцент,  
М.О. Лагутін, здобувач вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»*

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ**

Глобальні зміни, спричинені війною в Україні, економічною нестабільністю та порушенням логістики, суттєво впливають на діяльність українських підприємств сервісної сфери. В умовах поточної кризи критичним фактором успішного функціонування бізнесу є формування та підтримання стійких міжнародних партнерських відносин.

Для підприємств сфери сервісних послуг міжнародне партнерство еволюціонує з інструменту ринкової експансії в критичний чинник сталого розвитку, що забезпечує доступ до фінансування, передових технологій, інноваційних проектів та стабільного попиту. Водночас ефективне управління цими міжнародними зв'язками детермінує необхідність імплементації гнучких стратегій, високої адаптивності, активного впровадження цифрових інструментів та врахування специфіки невизначеного зовнішнього середовища. У контексті зростаючої ринкової нестабільності, політичної

турбулентності та зміни глобальних економічних пріоритетів, управління міжнародними партнерськими відносинами потребує не лише стратегічного бачення, а й чіткого методичного підходу.

У сучасній теорії та практиці менеджменту ідентифікують низку підходів до управління партнерськими відносинами, які можуть бути адаптовані до умов невизначеності. Кожен із цих підходів характеризується власними перевагами та обмеженнями, а їх застосування залежить від специфіки партнерства, рівня ризиків, стадії життєвого циклу співпраці та типу міжнародного ринку [1, 2].

Системний підхід трактує партнерські відносини як інтегровану складову загальної системи управління підприємством, де кожен із партнерів функціонує як елемент зовнішнього середовища. В рамках цього підходу управління партнерством реалізується шляхом адаптації цілей, ресурсів та функцій до динамічних змін зовнішніх умов.

Застосування системного підходу передбачає:

- інтеграцію партнерських рішень у процес стратегічного управління ;
- врахування впливу зовнішнього середовища на всіх стадіях співпраці;
- безперервний моніторинг результатів із подальшим коригуванням на основі до зворотного зв'язку.

Процесний підхід, у свою чергу, розглядає управління партнерськими відносинами як послідовність взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення спільної цінності. Для підприємств сфери сервісних послуг це може включати:

- спільне проєктування або узгодження технічних завдань;
- синхронізацію логістичних ланцюгів;
- погоджене управління якістю послуг.

Процесний підхід вимагає чіткої регламентації дій усіх учасників та формування уніфікованих процедур управління змінами. Він є оптимальним для довгострокових, стандартизованих форм співпраці, зокрема у сферах постачання матеріалів, спільного будівництва або реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

Ризик-орієнтований підхід набуває ключового значення в сучасних умовах невизначеності. Його сутність полягає в завчасному виявленні потенційних ризиків, що можуть вплинути на партнерство, їх кількісній та якісній оцінці, а також розробці ефективних планів реагування. У контексті міжнародного сервісного партнерства цей підхід охоплює:

- ідентифікацію валютних, політичних, логістичних, контрактних ризиків;
- комплексну оцінку надійності потенційних партнерів на етапі переговорів (*due diligence*);
- моделювання сценаріїв розвитку подій та формування детальних планів дій на випадок виникнення непередбачуваних обставин.

Імплементация ризик-орієнтованого підходу дозволяє підвищити стійкість партнерської взаємодії до зовнішніх шоків і мінімізувати потенційні втрати у випадку дестабілізації ситуації.

Модель стратегічного партнерства ґрунтується на довготривалій співпраці, пріоритетом якої є не лише короткострокова вигода, а спільне формування цілей, глибока інтеграція бізнес-процесів та розподіл відповідальності. У контексті міжнародного технічного обслуговування цей підхід може реалізовуватися через створення спільних підприємств (СП) для роботи на закордонних ринках або шляхом колективного інвестування в розробку інноваційних сервісних технологій.

Основні елементи такого підходу:

- розробка уніфікованих стандартів взаємодії;
- формування центрів колективної (спільної) відповідальності;
- взаємне делегування певних функцій (наприклад, проектування виконує одна сторона, а постачання чи монтаж – інша).

Такий формат співпраці сприяє формуванню високого рівня довіри та взаємозалежності, що, своєю чергою, підвищує стійкість партнерства до зовнішніх змін і забезпечує ефективну адаптацію до загроз.

Інноваційно-адаптивний підхід передбачає гнучке управління партнерськими відносинами, яке враховує динамічні зміни ринкового середовища, появу новітніх технологій, процеси цифровізації та трансформацію ланцюгів створення цінності. У сфері сервісних послуг це може проявлятися у спільному впровадженні BIM-технологій, автоматизованих систем управління об'єктами або інтеграції спільних IT-платформ. Підприємства, які використовують цей підхід, формують партнерства, керуючись не тільки економічною доцільністю, а й критерієм технологічної сумісності.

Цей підхід вимагає:

- високого рівня цифрової зрілості партнерів;
- відкритості до змін та здатності до швидкої реорганізації процесів;
- взаємного обміну знаннями та інноваційними рішеннями.

Практична реалізація зазначених методичних підходів потребує застосування відповідних управлінських та інформаційних інструментів. Зокрема:

- для системного підходу – використання Balanced Scorecard та стратегічних карт цілей;
- для процесного – застосування регламентів, BPMN-діаграм, карт бізнес-процесів;
- для ризик-орієнтованого – розробка матриць ризиків, проведення SWOT/PEST-аналізу;
- для інноваційного – використання цифрових дашбордів, спільних проєктних платформ (наприклад, Procore, Autodesk BIM 360);
- для стратегічного – створення дорожніх карт розвитку партнерства, визначення спільних KPI.

Застосування цього інструментарію сприяє не лише підвищенню ефективності управління, а й зростанню стійкості підприємства до зовнішніх ризиків та невизначеності.

Узагальнюючи вищезазначене, слід підкреслити, що методичні підходи до управління партнерством в умовах невизначеності не повинні застосовуватись ізольовано.

Ефективне управління передбачає комбінацію підходів, що забезпечує одночасну стратегічну стабільність та оперативну гнучкість. В реальних умовах українським сервісним підприємствам доцільно адаптувати ці підходи, враховуючи специфіку партнерів, обсяги співпраці, галузеві стандарти та рівень ризику зовнішнього середовища.

Важливим інструментом стратегічного планування міжнародної інтеграції є поетапна модель виходу на партнерський ринок. Для підприємств сфери сервісних послуг для оптимізації міжнародного технічного обслуговування обґрунтованим є впровадження тривірневої моделі формування міжнародного партнерства, яка враховує як зовнішні виклики, так і внутрішню готовність організації.

Перший етап охоплює здійснення підготовчо-аналітичної роботи, зокрема: оцінювання міжнародного потенціалу підприємства за допомогою SWOT-аналізу, ідентифікацію внутрішніх бар'єрів та їх поступове усунення, формування переліку пріоритетних країн і типів майбутніх партнерів. На цій стадії рекомендовано підготувати професійний пакет презентаційних матеріалів англійською мовою, а також зареєструвати компанію на спеціалізованих міжнародних платформах пошуку партнерів (Biz For Ukraine, E-каталог, Digital Europe Programme Matchmaking Platform).

Другий етап зосереджується на безпосередньому встановленні ділових зв'язків та ініціації переговорних процесів. Він включає участь представників компанії у міжнародних виставках, галузевих форумах та конференціях (наприклад, ReBuild Ukraine, Construma), а також налагодження контактів із донорами, інституціями фінансової підтримки, постачальниками та технічними консультантами. Підприємство може ініціювати підписання меморандумів про співпрацю, адаптувати внутрішні процедури до вимог партнерства та розпочати попередню підготовку до участі в міжнародних проєктах.

На третьому, інтеграційному етапі, підприємство переходить до практичного залучення в міжнародні ініціативи, зокрема виконуючи функції субпідрядника або учасника консорціуму. Пріоритетними завданнями тут є підготовка грантових заявок, адаптація технічної документації та звітності до вимог партнерів, а також впровадження міжнародної сертифікації (ISO, CE, ESG тощо). Саме ця стадія закладає стабільну довгострокову основу для подальшої співпраці та створює підґрунтя для реалізації масштабніших спільних інвестиційних чи інфраструктурних проєктів.

Узагальнюючи, зазначена трирівнева модель є ефективним інструментом поступового формування міжнародного партнерства. Вона дає змогу мінімізувати ризики, пов'язані зі спонтанними діловими контактами, забезпечує системність та послідовність дій, а також суттєво знижує ризики, характерні для компаній-новачків на міжнародній арені.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гандзюра А.В. Стратегічне партнерство як інструмент реалізації міжнародних двосторонніх відносин. *Юридичний вісник*. 2020. №1. С.376-383.
2. Микитин О.З., Завербний С.А. Особливості становлення і гармонійного розвитку партнерських взаємовідносин за євроінтеграційних умов. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №57 .DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-38>.

*Ю.І. Продіус, к.е.н., доцент,  
І.М. Максимичева, здобувач вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»*

### **МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА БАНКІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН**

Глобалізація фінансових ринків та активізація міжнародних інтеграційних процесів істотно впливають на розвиток банківського сектору. Цифровізація банківської діяльності створює нові можливості для взаємодії фінансових установ, але водночас підвищує рівень конкуренції та ризиків. У цих умовах міжнародне партнерство банків стає важливим інструментом забезпечення стабільності розширення ринків і підвищення довіри між фінансовими посередниками.

Попри зростання ролі партнерських відносин, у глобальному банківському середовищі спостерігається низка проблем. Серед основних – зниження рівня взаємної довіри між банківськими системами різних країн, посилення регуляторної невизначеності та вплив геополітичних змін на фінансову співпрацю, що значно ускладнює процес формування довгострокових партнерств і знижує загальну ефективність спільних проєктів. Засновуючись на визначеній проблематиці, розробка механізмів підвищення ефективності міжнародного партнерства банків в умовах глобальних змін є необхідністю.

Міжнародне партнерство банків (або міжнародна фінансова кооперація) є інтегральною, стратегічно орієнтованою системою транскордонної взаємодії між центральними банками, фінансовими регуляторами, міжнародними фінансовими організаціями (МФО) та комерційними фінансовими установами, що реалізується через технічні, консультаційні та інвестиційні механізми [1].

Основна мета цього партнерства, особливо в умовах посткризового відновлення та євроінтеграційних процесів (після 2022 року), полягає у посиленні стійкості національної фінансової системи, що досягається шляхом:

- реалізації регуляторних функцій та поглиблення інституційної спроможності національного фінансового регулятора (НБУ) через впровадження актуальних міжнародних стандартів (зокрема, директив ЄС та принципів Базельського комітету);
- оптимізації національного фінансового законодавства з метою його узгодження з кращими світовими практиками;
- формування позитивного іміджу країни-партнера як відповідального та активного суб'єкта міжнародної фінансової спільноти.

Таким чином, міжнародне партнерство банків виходить за межі простого обміну інформацією, перетворюючись на ключовий механізм мобілізації знань, фінансових ресурсів та регуляторних інновацій для забезпечення довгострокової макрофінансової стабільності.

На основі звіту Національного банку України, міжнародне партнерство у 2024 році демонструє багатовекторну функціональну структуру, критично важливу для забезпечення стійкості банківської системи в умовах глобальних змін [1]. Структура диверсифікована на чотири ключові сектори взаємодії та представлено у табл. 1.

*Таблиця 1*

### **Перелік основних міжнародних партнерів НБУ у 2024 році**

Функціональна група	Ключові партнери (приклад)	Основна роль у підвищенні ефективності
Стратегічні фінансові інституції (6)	МВФ, ЄС, Світовий банк	Макрофінансова стабілізація та забезпечення ліквідності.
Регуляторні та наглядові органи (45)	Центральні банки (36), Органи фін. нагляду (9)	Гармонізація законодавства та управління системним ризиком.
Інституції розвитку та технічної допомоги (15)	USAID, SIDA, Фонди (EFSE)	Цільове фінансування розвитку та підтримка інвестиційного клімату.
Технологічні та консалтингові партнери (15)	IBM Consulting, Worldline, Solana	Цифрова трансформація та посилення кіберстійкості.

*Джерело: сформовано на основі [1]*

Найбільш чисельною є група Регуляторних та наглядових органів. У співпраці з ними реалізується пріоритет інституціональної гармонізації – ключовий механізм наближення українського фінансового законодавства до *acquis communautaire* Європейського Союзу. Спільна робота із центральними банками та органами фінансового нагляду (зокрема, BaFin та FCA) реалізує транскордонний нагляд та

управління системним ризиком.

Стратегічні фінансові інституції (МВФ, ЄС, Світовий банк) формують фінансовий каркас стійкості. Взаємодія з ними є ключовим механізмом забезпечення макрофінансової стабільності держави шляхом залучення пільгового фінансування та підтримки міжнародних резервів. Наявність такого партнерства є вагомим сигналом для інвесторів про надійність фінансової системи.

Інституції розвитку та технічної допомоги (зокрема, USAID та GGF) сфокусовані на конкретних проєктах. Партнерство з ними є механізмом цільового фінансування економічного відновлення, зокрема, для підтримки малого та середнього підприємництва та впровадження ESG-стандартів у комерційних банках.

Технологічні та консалтингові партнери (приватні компанії, як-от IBM Consulting та Solana) відображають критичну орієнтацію на цифрову трансформацію. Співпраця з ними забезпечує НБУ доступ до інноваційних FinTech-рішень та посилення кіберстійкості – невід'ємного елемента ефективності фінансового сектору в умовах сучасних загроз.

Узагальнюючи, функціональна диверсифікація міжнародного партнерства Національного банку України є детермінантою його інституційної ефективності та віддзеркалює стратегічний курс на євроінтеграцію та технологічне лідерство у регіоні.

Глобальні кризи, зокрема пандемія, повномасштабна військова агресія та введення регіональних обмежувальних заходів, суттєво змінили спосіб дії міжнародного партнерства банків – трансформували його призначення: перехід відбувся від звичайної технічної співпраці до антикризового управління та мобілізації ресурсів. З одного боку, кризові явища поглибили взаємозалежність фінансових систем, вимагаючи негайного узгодження регуляторних заходів та нагляду, а з іншого – спричинили утворення ризиків для фінансових потоків. Досвід останніх років засвідчив, що стабільність партнерських взаємин безпосередньо залежить від здатності партнерів швидко пристосовувати інструменти та зберігати інституційну довіру [2]. На цьому тлі стає очевидною необхідність розробки нових, гнучких засобів, які дозволять підвищити стратегічну ефективність міжнародного партнерства банків у мінливому середовищі.

Підвищення ефективності міжнародного партнерства банків потребує комплексного застосування організаційно-економічних, технологічних та соціально-інституційних механізмів. До організаційно-економічних механізмів належать:

- гармонізація регуляторних вимог для узгодження стандартів діяльності банків у різних юрисдикціях та зменшення ризиків правових конфліктів;
- стандартизація фінансової звітності та розробка антикризових протоколів, що підвищать прозорість операцій і дозволить партнерам оперативно реагувати на ринкову нестабільність;
- спільне управління ризиками (risk-sharing), що збалансує фінансове навантаження між учасниками партнерства і знизить ймовірність системних криз.

Технологічні механізми передбачають застосування блокчейну для міжнародних розрахунків для гарантії безпеки та незмінності фінансових транзакцій [2]. Розвиток відкритого банкінгу (open banking APIs) дозволить стандартизувати обмін даними між банками та інтегрувати інноваційні цифрові сервіси. Використання штучного інтелекту для автоматизації міжбанківських процесів сприятиме прогнозуванню ризиків при аналітиці великих масивів даних.

Соціально-інституційні механізми спрямовані на зміцнення довіри та формування спільних стандартів корпоративної культури. До них належать

підвищення прозорості діяльності та спільна аналітика ринкових даних. Активна участь банків у міжнародних форумах, стандартизаційних комітетах та робочих групах забезпечить узгодження позицій щодо регуляторних змін і технологічних інновацій, що дозволить зміцнити інституційну основу співпраці [2].

Поєднання трьох груп механізмів створює цілісну систему підвищення ефективності міжнародного партнерства банків, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність фінансової системи на глобальному рівні (рис. 1).



Рис. 1. Механізм підвищення ефективності міжнародного партнерства банків  
Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2]

Таким чином, проведені дослідження засвідчують, що підвищення ефективності міжнародного партнерства банків у умовах глобальних змін можливе за рахунок комплексного застосування організаційно-економічних, технологічних та соціально-інституційних механізмів. Встановлено, що цифрові інновації та прозорість діяльності виступають критичними чинниками зміцнення довіри та забезпечення стабільності взаємодії між фінансовими установами. Гармонізація регуляторних стандартів та спільне управління ризиками сприяють мінімізації системних загроз і підвищенню макрофінансової стійкості. Запропонована модель механізмів може бути використана для розробки стратегій сталого розвитку міжнародних банківських альянсів і забезпечить їхню здатність до адаптації в умовах мінливого глобального середовища.

#### Список використаних джерел

1. Міжнародне технічне партнерство. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/international/technical-cooperation> (дата звернення: 04.11.2025).

2. Коверза В. С., Неівестна О. В., Шендригоренко М. Т., Іванова Н. С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банків в контексті інтеграції в ЄС. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. С. 1–6.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Сьогодні автомобільні перевезення залишаються одним із головних способів доставки вантажів в Україні. Розвиток цього сегмента не стоїть на місці, і з кожним роком на ринку з'являється все більше дрібних приватних перевізників. Паралельно розширюють діяльність іноземні компанії, які вже мають досвід роботи в інших країнах. Таке насичення пропозиції поступово змінює структуру конкуренції, формує нову логіку взаємодії між учасниками ринку. У цій ситуації якість стає не просто характеристикою послуги, а її основним аргументом, адже через неї визначається позиція підприємства у конкурентному середовищі.

Конкуренція діє як каталізатор. Вона змушує підприємства вдосконалювати процеси, шукати слабкі місця, адаптуватися. Без цього неможливо утримати клієнта, а тим більше розвиватися. Підтримка стабільної конкурентоспроможності вимагає системної роботи з якістю, причому не лише в технічному, а й у стратегічному вимірі. Тому вдосконалення управління якістю логістичних послуг стає не просто завданням, а умовою виживання на ринку, який змінюється швидше, ніж здається.

Система управління якістю охоплює все: від планування маршрутів і розрахунку часу доставки до спілкування з клієнтами та внутрішньої комунікації в колективі. Саме тому дослідники дедалі частіше звертають увагу на економічні аспекти логістичних процесів, на питання їхньої адаптивності до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах важливо не просто планувати логістичні операції, а робити це з урахуванням інтеграційних тенденцій, цифровізації та нових стандартів сталого розвитку [1].

Клієнт стає центральною ланкою системи і його досвід, оцінки, очікування визначають, наскільки ефективним є підприємство. Щоб утримати споживача необхідно розуміти його поведінку, мотиви, навіть настрої. Це вже не просто аналітика, а певна культура взаємодії, коли знання про клієнта проникають у всі рівні організації. Такий підхід формує клієнтоорієнтовану стратегію, у центрі якої не процес, а людина. Однак у великих підприємствах, де клієнтопотік досить значний, індивідуальний підхід стає справжнім викликом і виникає потреба у системному рішенні. На цьому етапі доцільно запроваджувати цифрові інструменти, а саме систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Її суть полягає у розумінні клієнта, його очікувань і того, що можна запропонувати натомість. Зібрана інформація стає базою для більш гнучкої взаємодії.

CRM-технології дають змогу перейти від масових стратегій до індивідуальних рішень. Компанія бачить не просто ринок, а окремі сегменти, у яких діють свої правила. Розподіл клієнтів на групи дозволяє розробляти спеціальні стратегії обслуговування, мінімізуючи витрати і водночас підвищуючи прибутковість. Поступово формується баланс між стандартизацією процесів і гнучкістю у роботі з кожним клієнтом. Саме тут і починає проявлятися справжня якість управління.

Контроль і перевірка дій щодо кожного сегмента дають змогу з часом виробити оптимальну стратегію збереження клієнтів. Вона не є сталою, вона змінюється разом із ринком. Така стратегія ґрунтується на поєднанні досвіду, технологій і розуміння

логіки поведінки споживача. З часом підприємство виробляє оптимальну стратегію збереження клієнтів, яка спирається на конкретні принципи і практичні підходи. Кожне з цих положень не лише описує процес, а й визначає орієнтири для менеджерів.

Оптимальна стратегія збереження клієнтів складається з кількох взаємопов'язаних складових. Перша стосується збору та аналізу фінансових показників по кожній клієнтській взаємодії, що дозволяє оцінити реальну ефективність обслуговування і виявити прибуткових та ресурсно затратних клієнтів. Наступний етап пов'язаний із визначенням значущості клієнта та побудовою моделей його переваг. Це дає змогу виділити різні сегменти і зрозуміти, які саме ресурси потрібні для роботи з ними. Третє положення стосується розробки спеціальних програм, адаптованих під кожен сегмент і які можуть включати персоналізовані пропозиції, програми лояльності або пріоритетне обслуговування. Постійний контроль і оцінка ефективності стратегій дозволяють своєчасно коригувати дії, знаходити слабкі місця і швидко адаптуватися до змін на ринку. Нарешті, інтеграція CRM-системи з іншими бізнес-процесами підприємства забезпечує цілісність управління взаємодією з клієнтами та сприяє стратегічному плануванню і підвищенню конкурентоспроможності.

Сьогодні більшість підприємств усвідомлюють, що стандартний набір послуг уже не гарантує зростання бізнесу. Особливо це стосується роботи з клієнтами, які формують основну частку прибутку. Для таких клієнтів необхідно адаптувати обслуговування під їхні конкретні потреби та очікування. Ідея полягає у створенні додаткової цінності для клієнта. Такий підхід дозволяє утримувати клієнтів навіть у разі, якщо конкурент пропонує дешевші послуги. Клієнт починає оцінювати не лише вартість, а й рівень сервісу, індивідуальний підхід і стабільність партнерства [2].

Таким чином, ефективність управління логістичними послугами сьогодні значною мірою визначається здатністю підприємства інтегрувати якість обслуговування з гнучким підходом до клієнта та використанням сучасних інформаційних систем, таких як CRM. Конкурентне середовище стимулює постійне вдосконалення процесів і змушує шукати баланс між стандартизацією і персоналізацією послуг, адже саме якість взаємодії з клієнтами стає ключовим чинником їхньої лояльності і формує економічну ефективність підприємства. Система управління якістю охоплює не лише внутрішні операції, планування та логістику, а й культурну складову взаємодії з клієнтами на всіх рівнях організації, що дозволяє прогнозувати потреби, оцінювати ризики і підвищувати рентабельність роботи. Інтеграція фінансового аналізу, сегментації клієнтів, персоналізованих програм обслуговування та постійного контролю формує цілісну, адаптивну систему, здатну швидко реагувати на зміни ринку і підтримувати довгострокові відносини з ключовими клієнтами, що у сукупності забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства та стійкість його бізнес-моделі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Волкова Н.В., Світлична А., Іващенко О., Супрун В. Інформаційне забезпечення процесу логістичного обслуговування торговельних підприємств в умовах воєнних дій. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2024. № 9(9). С. 1028-1040.

2. Конопльов В.О., Сень О.В. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства та чинники, що на неї впливають. *Матеріали науково-практичної конференції за результатами проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик*. Випуск 14. Полтава. ПДАА. 2020. С. 99-101.

## **ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ**

Сучасному бізнесу доводиться функціонувати в умовах динамічних змін: конкуренція зростає, технології розвиваються, а поведінка споживачів стає менш передбачуваною. Компанії змушені шукати способи підвищення ефективності та адаптації до запитів ринку. Одним із таких способів є оптимізація бізнес-процесів, котра дозволяє не просто покращити окремі операції, а створити цілісну систему, де всі процеси взаємодіють і підтримують одне одного. Саме це взаємозв'язане функціонування визначає здатність компанії досягати стабільних результатів і залишатися конкурентоспроможною.

Процеси в компанії утворюють складні ланцюжки.: Вони взаємопов'язані, і від того, як працює кожен з них, залежить стан всього підприємства. Система реагує на управлінські дії по-різному. Іноді результат передбачуваний, іноді ні. Це означає, що універсального способу управління не існує, тобто потрібно враховувати особливості конкретної системи, її здатність адаптуватися та можливі відхилення від плану. Системний підхід, ситуаційний аналіз і функціональна орієнтація стають інструментами, які дозволяють управляти процесами усвідомлено.

Процесний підхід у менеджменті набирає все більшої популярності, адже його суть полягає у фокусі на кінцевому результаті для клієнта. Компанія повинна спершу структурувати процеси, а потім впроваджувати зміни, що підвищують їхню ефективність. І це не завжди просто. Часто зміни потребують перебудови практик, які працювали роками. Управління бізнес-процесами включає багато сфер: розробку продуктів, маркетинг, продажі, закупівлі, виробництво, обслуговування та доставку. Контроль тут важливий, але ще важливіше підвищувати результативність і задовольняти потреби споживачів.

Впровадження процесно-орієнтованого управління змінює розподіл відповідальності. Управління може частково переходити на середню ланку. Функціональні підрозділи перестають обмежуватися вузьким контролем. Підвищується відповідальність за переміщення процесів від виробництва до кінцевого споживача. Легше виявляти проблемні ділянки. Затримки усуваються швидше, і покращується якість. Менеджери процесів отримують більше повноважень, а організаційні одиниці набувають реальної відповідальності. :

Українські компанії змушені постійно змінюватися. Бізнес-процеси потребують вдосконалення відповідно до ринку і запитів споживачів. Оптимізація процесів включає управлінські, організаційні та інформаційні заходи, об'єднані технологічно [1]. Мета не лише у підвищенні ефективності окремих операцій. Вона охоплює продуктивність компанії загалом. Це також допомагає краще реагувати на очікування зацікавлених сторін. Оптимізація не обмежується окремими ділянками роботи, вона охоплює систему повністю і дозволяє компанії ефективніше адаптуватися до змін.

Для підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей українським компаніям потрібно переглянути підхід до управління. Важливо впроваджувати процесний підхід і водночас звертати увагу на оптимізацію наявних бізнес-процесів. Це не просто формальність. Справжній ефект з'являється тоді, коли компанія здатна швидко адаптуватися до змін і реагувати на нові виклики ринку.

Серед основних принципів оптимізації бізнес-процесів можна виділити кілька: перший принцип полягає у погодженні змін із стратегічними цілями підприємства; другий направлений на орієнтацію на внутрішнього та зовнішнього споживача; третій принцип пов'язаний із наявністю чітких критеріїв оцінки процесів; четвертий стосується наявності власників процесів, які відповідають за їх вдосконалення. Ці принципи допомагають системно підходити до змін і роблять процес більш керованим.

Для українських компаній впровадження методів оптимізації часто означає серйозні зміни у керівництві та структурі. Методи можна умовно поділити на два типи [2]. Короткострокові методи спрямовані на швидкі зміни, оскільки впливають на окремі етапи процесу і дають досить швидкий ефект. Довгострокові методи вимагають дещо більшого періоду часу, передбачають глибоку трансформацію процесів і зміну культури управління. Обидва підходи мають переваги і недоліки. Вибір залежить від конкретних цілей і ресурсів компанії.

Найкращий ефект дає поєднання реінжинірингу бізнес-процесів і подальшої оптимізації. Реінжиніринг виступає як перший крок, він дозволяє переглянути організацію процесу, виявити слабкі місця та принципово змінити підхід до виконання завдань. Наступний етап – це оптимізація, яка підвищує ефективність і робить процес більш адаптованим до реалій ринку та внутрішніх потреб компанії. Такий двоетапний підхід забезпечує кращі результати, ніж просто оптимізація без попереднього аналізу.

При оптимізації бізнес-процесів можна виявити та усунути ключові проблеми, що заважають нормальній роботі компанії. Серед них дублювання функцій, вузькі місця у процесах, надмірно високі експлуатаційні витрати та низька якість виконання завдань. Усунення цих факторів робить процеси прозорими і керованими, а компанію більш конкурентоспроможною.

Звідси, оптимізація бізнес-процесів у сучасних умовах стає не просто інструментом підвищення ефективності, і а необхідною складовою стратегічного розвитку компанії. Вона дозволяє створити взаємопов'язану систему процесів, де кожен елемент працює узгоджено і відповідає потребам ринку та клієнтів. Завдяки поєднанню аналізу, реінжинірингу та подальшого вдосконалення процесів компанія здатна знижувати витрати, підвищувати продуктивність, покращувати якість продукції і послуг, а також ефективніше управляти ресурсами та людським капіталом. Оптимізація допомагає виявляти проблемні ділянки, усунути дублювання та вузькі місця, інтегрувати процеси з корпоративною стратегією і підвищувати інвестиційну привабливість підприємства. У результаті організація стає більш адаптивною, керованою та конкурентоспроможною, що дозволяє їй стабільно функціонувати в умовах постійних змін і високої конкуренції.

#### **Список використаних джерел:**

1. Латишева О. В., Підгора Є. О., Касьянюк С. В., Гітіс Т. П. Бізнес-процеси суб'єктів господарювання: планування, моделювання, аналіз та контроль : монографія. Краматорськ : ДДМА, 2021. 235 с.
2. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка та суспільство.* № 6. 2016. С. 130 – 133

## **ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТА DUE DILIGENCE У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НЕФІНАНСОВИХ КОРПОРАЦІЙ**

Сучасна економіка України функціонує у стані постійної турбулентності, зумовленої повномасштабною війною, структурними розривами в логістиці та енергетиці, а також безпрецедентними потребами відбудови. За підрахунками KSE, прямі збитки інфраструктури вже обчислюються десятками мільярдів доларів і зростали протягом 2023–2025 років, що радикально підвищує планку вимог до якості корпоративного управління, прозорості та ризик-менеджменту на рівні нефінансових корпорацій [1]. Ці фактори роблять інтеграцію фінансового контролінгу (як внутрішньої системи планування, бюджетування, управління ліквідністю й відхиленнями) та due diligence (як зовнішньої й внутрішньої процедури перевірки фінансових, податкових, операційних і комплаєнс-ризиків) не просто корисною практикою, а необхідною «несучою конструкцією» стратегічного управління..

Підхід до інтеграції має опиратися як на міжнародні стандарти прозорості, так і на вітчизняну методологічну базу з контролінгу та due diligence. Українські автори в економічній та правовій літературі послідовно окреслюють due diligence як міждисциплінарну процедуру, що включає фінансовий, податковий, юридичний та операційний виміри, а також підкреслюють потребу в адаптивних механізмах його проведення залежно від регіональних ризиків і специфіки бізнесу. Одночасно корпус робіт з фінансового контролінгу наголошує на ключових функціях планування, контролю, аналізу відхилень, раннього попередження та ризик-менеджменту [2-3]

Війна привнесла до управлінських практик низку «жорстких обмежень» і одночасно – нові критерії інвестиційної привабливості. По-перше, це масштаб капітальних потреб та фазування інвестиційних програм: зафіксовані KSE оцінки збитків і відновлювальних потреб означають, що інвестиційні рішення повинні перевірятися на стійкість до сценаріїв переривання ланцюгів постачання, релокації виробництва, коливань вартості енергоносіїв і страхових премій.

По-друге, енергетичний фактор набув критичного значення для операційної стійкості. Прямі пошкодження енергетичної інфраструктури та потреба в резервуванні потужностей збільшують постійні та змінні витрати, тиснуть на виконання контрактних зобов'язань і створюють «премію за ризик» у ціноутворенні.

По-третє, макрофінансова невизначеність і валютні обмеження формують підвищені вимоги до управління ліквідністю, оборотним капіталом та валютними позиціями. НБУ у «Звіті про фінансову стабільність» відзначає як поліпшення ринкової кон'юнктури й ліквідності банківського сектору, так і наявність проблем, що потребують виваженого ризик-менеджменту на мікрорівні. Для підприємств це означає інституціоналізацію казначейських політик та підготовку до перевірок due diligence з фокусом на якість грошових потоків, та узгодженість управлінської та фінансової звітності.

На методологічному рівні інтеграція контролінгу та due diligence є безперервним циклом стратегічного управління, а не разовою підготовкою перед окремою перевіркою. Фінансовий контролінг в цьому випадку створює єдине достовірне джерело даних: план і факт, аналіз відхилень, матриці KPI, карти ризиків і сценарні моделі. Усе це оформлюється в зручний для зовнішнього перегляду пакет: політики

та регламенти, реєстри договорів, перелік відповідальних осіб, підтвердні документи.

Due diligence у цій моделі виконує роль зовнішнього дзеркала для контролінгу. Він перевіряє реалістичність управлінських припущень, повноту даних, узгодженість управлінської та фінансової звітності, якість внутрішніх контролів і стійкість бізнесу до воєнних та енергетичних шоків. Така двостороння ув'язка зменшує інформаційну асиметрію між компанією та інвестором, скорочує транзакційні витрати під час угод і пришвидшує залучення капіталу.

Окремий пріоритет – це податковий вимір due diligence. В умовах частих регуляторних змін і підвищених вимог до комплаєнсу він є «запобіжником» фінансових і репутаційних втрат. Завдання контролінгу в цьому аспекті це підтримка в актуальному стані податкових реєстрів, карт податкових ризиків, політики трансфертного ціноутворення та документообігу. Завдання due diligence в свою чергу полягає в перевірці фактичної імплементації цих політик і відповідності чинним нормам. Під час процедур M&A це безпосередньо впливає на оцінку бізнесу та структуру угоди.

#### **Список використаних джерел:**

1. KSE Institute. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд (оцінка на листопад 2024). URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/> (дата звернення 10.11.2025).

2. Лоскоріх, Г., & Перчі, О. (2024). Податковий due diligence в системі бюджетно-податкового регулювання. Економіка та суспільство, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-77>

3. Ратушний, С. М. (2024). Підходи до формування системи фінансового контролінгу та його структури. Економіка, управління та адміністрування, (2(108)), С. 171–182.

4. Звіт про фінансову стабільність. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення 10.11.2025).

*С. Шабельник, старший викладач  
Полтавський державний аграрний університет*

## **РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА І ТОРГІВЛІ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-АНАЛІТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ**

Сучасний розвиток підприємництва і торгівлі відбувається в умовах масштабної цифрової трансформації економіки, поширення технологій штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів та зростання ролі даних як ключового ресурсу управління. У новій економічній реальності конкурентоспроможність підприємств визначається не лише наявністю фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, а передусім здатністю ефективно використовувати інформацію для прогнозування, прийняття рішень та адаптації до змін зовнішнього середовища [3; 11].

Для України зазначені процеси набувають особливого значення через масштабні міграційні зміни, скорочення трудового потенціалу та необхідність післявоєнного відновлення економіки. Навіть за умови повернення значної частини українських громадян із-за кордону проблема дефіциту кадрів залишатиметься одним із ключових обмежень розвитку підприємництва. Відновлення промисловості, модернізація інфраструктури, розвиток торгівлі та формування нових виробничих потужностей

потребуватимуть не лише людських ресурсів, а й ефективних інструментів управління ними [6; 10; 12]. Саме тому бізнес-аналітика повинна розглядатися як стратегічний інструмент управління міграційними процесами та кадровою стійкістю підприємств. Використання технологій Big Data, Predictive Analytics, штучного інтелекту та цифрових платформ дозволяє аналізувати структуру трудових ресурсів, прогнозувати потребу підприємств у працівниках, визначати професії з найбільшим ризиком дефіциту та приймати рішення щодо автоматизації окремих процесів [2; 11].

На відміну від традиційного управління персоналом, яке реагує на проблему нестачі кадрів після її виникнення, аналітичний підхід забезпечує перехід до проактивного управління людським капіталом. Підприємства можуть використовувати прогнозні моделі для оцінювання ймовірності повернення працівників, аналізу потреб у перекваліфікації, визначення доцільності впровадження роботизованих систем та оптимізації організаційної структури (рис. 1).



Рис. 1. Модель застосування бізнес-аналітики для управління міграційними процесами та розвитком підприємництва [розроблено автором на основі 1; 2; 8]

Важливим напрямом розвитку підприємництва стає інтеграція бізнес-аналітичних систем із технологіями автоматизації та роботизації. За умов обмежених трудових ресурсів саме цифрові інструменти дозволяють підприємствам

компенсувати кадровий дефіцит, підвищувати продуктивність праці та оптимізувати використання ресурсів. Світовий досвід розвитку концепції Industry 5.0 свідчить, що майбутня конкурентоспроможність підприємств буде визначатися здатністю поєднувати людський потенціал із можливостями штучного інтелекту та роботизованих систем [5-6; 9].

Особливого значення бізнес-аналітика набуває у сфері торгівлі. Використання цифрових платформ, аналітики поведінки споживачів та прогнозування попиту дозволяє підприємствам формувати персоналізовані пропозиції, оптимізувати запаси, управляти логістикою та швидше реагувати на зміни ринку. У результаті формується нова модель торгівлі, де ключовою конкурентною перевагою стає не лише доступ до товарів, а здатність ефективно працювати з інформацією [3; 11].

У контексті трансформації міжнародних торговельних відносин Україна повинна розвивати підприємництво на основі цифрових технологій та аналітичного управління. Використання сучасних інструментів аналізу дозволить визначати перспективні зовнішні ринки, оцінювати ефективність торговельних партнерств, прогнозувати попит та формувати конкурентні стратегії розвитку експорту [11-12].

Отже, розвиток підприємництва і торгівлі в сучасних умовах має базуватися на поєднанні бізнес-аналітики, цифровізації, роботизації та ефективного управління людським капіталом [5; 10; 13]. Застосування аналітичних інструментів у сфері міграційних процесів дозволяє підприємствам прогнозувати кадрові зміни, своєчасно адаптувати бізнес-моделі та формувати стійкі конкурентні переваги. Саме синергія даних, технологій і людського потенціалу стане основою розвитку українського підприємництва у післявоєнний період.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гнатишин Л.Б., Мокієнко Т.В., Прийдак Т.Б. Стан та проблеми інтернет-торгівлі України в умовах війни. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 76-82.
2. Шелудько Е. І., Завгородня М. Ю. Цифрові розриви в промисловості та здатність українського бізнесу їх долати. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 4. С. 142-152.
3. Davenport T. H., Mittal N. All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence. Boston: Harvard Business Review Press, 2023.
4. European Commission. 2030 Digital Decade: Digital Transformation and Human Capital. Brussels: European Commission, 2024.
5. Ghobakhloo M., Iranmanesh M., Foroughi B. et al. Industry 5.0 implications for inclusive sustainable manufacturing: An evidence-knowledge-based strategic roadmap. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 417. Article 138023.
6. International Federation of Robotics. World Robotics 2025: Industrial Robots. Frankfurt: IFR, 2025.
7. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2025. Geneva: ILO, 2025.
8. Kolesnyk T., Hnatenko I., Kurhanksyi D. Digital society as a factor for reconsidering the socio-economic content of urbanization. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 12. Том 2 (294/2). С. 189-198.
9. Kumar R., Singh R., Modgil S. Industry 5.0 and sustainable manufacturing: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*. 2024. Vol. 32(2). P. 608–635.

10. OECD. International Migration Outlook 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/ae26c893-en.

11. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/a1689dc5-en.

12. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2025. Washington: World Bank, 2025.

13. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: WEF, 2025.

*М.С. Ізотова, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
Національний університет «Одеська політехніка»*

## **ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ПАРАДИГМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням глобальних викликів і трансформаційними процесами у сфері ресурсного забезпечення підприємств [1]. У таких умовах особливої актуальності набуває пошук нових підходів до управління господарською діяльністю підприємств реального сектору, спрямованих на забезпечення їх стійкого розвитку.

Концепція сталого розвитку, запропонована Організацією Об'єднаних Націй, передбачає досягнення балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом і збереженням довкілля для майбутніх поколінь. Для підприємств це означає необхідність інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему стратегічного менеджменту. Відтак виникає потреба у формуванні комплексного управлінського інструментарію, який би забезпечував ефективну реалізацію принципів сталості на всіх рівнях організації.

Методологічною основою дослідження є системний і процесний підходи, що дозволяють розглядати підприємство як відкриту соціально-економічну систему, діяльність якої залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників.

Концепція сталого розвитку розглядається не лише як стратегічний напрям економічного зростання, а як управлінська парадигма, що визначає нові принципи формування місії, цілей і політики підприємства [2]. Її реалізація передбачає створення ефективної системи моніторингу, оцінювання ризиків, управління знаннями та ресурсами, що уможлиблює довгострокову конкурентоспроможність.

Управлінський інструментарій - це сукупність методів, засобів, прийомів і технологій управління, спрямованих на досягнення визначених цілей організації. У контексті сталого розвитку він охоплює економічні, екологічні, соціальні та організаційні інструменти, які забезпечують ефективне функціонування підприємства без шкоди для довкілля і суспільства.

До ключових елементів управлінського інструментарію належать:

1. Стратегічний менеджмент сталого розвитку. Він полягає у формуванні місії, візії та стратегічних цілей підприємства з урахуванням принципів сталості. Важливо, щоб стратегія не лише фокусувалася на фінансових результатах, а й передбачала соціальні ініціативи, енергоефективність, розвиток персоналу та впровадження «зелених» інновацій.

2. Система моніторингу та оцінювання ефективності. Для контролю результативності управлінських рішень доцільно застосовувати інтегровані

показники сталого розвитку (ESG - Environmental, Social, Governance), що дозволяють комплексно оцінювати екологічну, соціальну та управлінську складові діяльності підприємства.

3. Інструменти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Реалізація програм КСВ сприяє зміцненню довіри споживачів, партнерів і місцевих громад. До таких інструментів належать екологічні ініціативи, підтримка освітніх та соціальних проєктів, формування безпечних умов праці.

4. Інноваційно-технологічні рішення. Використання цифрових технологій управління (ERP, CRM, BI-систем) підвищує ефективність планування, зменшує втрати ресурсів і дозволяє ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення. Автоматизація управлінських процесів стає основою підвищення адаптивності підприємства до змін середовища.

5. Система управління людськими ресурсами. Персонал виступає ключовим ресурсом сталого розвитку. Формування культури відповідальності, розвиток компетенцій, участь працівників у процесах прийняття рішень і соціальна мотивація забезпечують стабільність і продуктивність організації.

У сучасних умовах управління підприємством повинно базуватися на принципах адаптивності, гнучкості та інноваційності. Впровадження сталого підходу до управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зниженню ризиків і забезпеченню довгострокової ефективності. Стійкий розвиток підприємства передбачає не лише економічне зростання, а й здатність адаптуватися до змін у законодавстві, технологічних тенденцій і вимог суспільства. Особливо це важливо в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки України, коли ресурси обмежені, а потреба в ефективному управлінні є максимальна. Важливою умовою ефективності управлінського інструментарію є його гнучкість, тобто здатність швидко змінювати підходи, моделі та механізми управління залежно від ситуації. Відтак, поєднання стратегічного бачення і тактичних інновацій стає основою сучасного менеджменту сталого типу.

Реалізація концепції сталого розвитку в практиці управління підприємством вимагає не лише теоретичного обґрунтування, але й формування дієвого механізму її втілення. Практична ефективність управлінського інструментарію визначається тим, наскільки він здатний забезпечити реальні економічні, соціальні та екологічні результати у діяльності підприємства.

Одним із ключових аспектів є оптимізація ресурсних потоків, що дозволяє суттєво зменшити операційні витрати. У сучасних умовах зростання цін на енергоносії, логістичних обмежень і дефіциту сировини підприємства змушені переходити на енергоефективні технології, цифрові системи управління виробничими процесами та принципи «бережливого виробництва» (*lean production*). Оптимізація витрат включає не лише економію матеріальних і енергетичних ресурсів, а й підвищення продуктивності праці через автоматизацію, раціональне планування та використання даних аналітики. У результаті підприємство отримує можливість зменшити собівартість продукції, підвищити гнучкість виробництва та забезпечити стабільність грошових потоків.

Не менш важливим є зниження екологічного навантаження на довкілля, яке стає одним із головних критеріїв конкурентоспроможності бізнесу в Європейському економічному просторі. Екологічна складова сталого управління передбачає впровадження технологій утилізації відходів, переходу на відновлювані джерела енергії, скорочення викидів вуглецю та мінімізацію споживання води. Такі заходи не

лише зменшують негативний вплив виробництва на довкілля, а й відкривають підприємствам доступ до міжнародних ринків, де екологічна сертифікація є обов'язковою умовою для співпраці. Крім того, це підвищує довіру споживачів і сприяє формуванню позитивного екологічного іміджу компанії.

Важливою складовою сталого розвитку є зростання соціальної відповідальності підприємства перед працівниками та громадою. У сучасних умовах соціальна ефективність бізнесу вимірюється не лише рівнем заробітної плати, а й умовами праці, системою навчання та професійного розвитку персоналу, рівнем залученості працівників у процеси прийняття рішень. Підприємства, що реалізують програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), інвестують у розвиток місцевих громад, підтримку освіти, охорони здоров'я та соціальної інфраструктури, формують довгострокові партнерські відносини з суспільством. Така діяльність сприяє підвищенню лояльності персоналу, зменшенню плинності кадрів і створенню сприятливого соціального клімату в колективі.

Ще одним суттєвим результатом упровадження сталих принципів є зміцнення ділової репутації та корпоративного іміджу підприємства. У добу інформаційної відкритості та високої конкуренції споживачі дедалі частіше обирають продукцію компаній, які демонструють відповідальне ставлення до екології, соціальної сфери та корпоративного управління. Імідж соціально орієнтованої, «зеленої» компанії стає важливим нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на ринкову вартість підприємства. Позитивна репутація підвищує довіру з боку клієнтів, постачальників, фінансових установ і державних органів, що створює додаткові конкурентні переваги.

Крім того, практичне застосування інструментів сталого управління забезпечує зростання інвестиційної привабливості підприємства. Сучасні інвестори дедалі частіше орієнтуються на ESG-показники (Environmental, Social, Governance), які відображають екологічну, соціальну та управлінську ефективність бізнесу. Компанії, що системно впроваджують принципи сталості, мають більші шанси отримати доступ до дешевших фінансових ресурсів, міжнародних грантів або кредитних програм, оскільки демонструють менші ризики і вищу стабільність у довгостроковій перспективі. Прозорість фінансової та нефінансової звітності, відкритість комунікацій і готовність до аудиту - це ті чинники, які стають критеріями довіри на глобальних ринках капіталу.

Впровадження інструментів сталого управління не обмежується лише теоретичною концепцією воно є практичною необхідністю, яка визначає конкурентоспроможність підприємства, його адаптивність і довгострокову стабільність у мінливому середовищі. На практиці підприємства, які впровадили системи енергоефективності, переробки відходів або соціально орієнтовані HR-політики, демонструють стабільніше зростання і вищу стійкість до криз. Це підтверджує, що сталий розвиток не лише моральна чи екологічна вимога, а реальний інструмент економічного зміцнення бізнесу.

Формування ефективного управлінського інструментарію в парадигмі сталого розвитку є необхідною умовою підвищення результативності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. Такий підхід сприяє не лише економічному зростанню, а й соціальній стабільності та екологічній безпеці. Інтеграція сталих принципів у систему менеджменту дозволяє підприємствам створювати довгострокову вартість, підвищувати рівень довіри стейкхолдерів і забезпечувати стратегічну стійкість у мінливому середовищі.

У перспективі впровадження такого інструментарію повинно стати ключовим

елементом державної політики підтримки бізнесу та основою формування конкурентоспроможної, інноваційної та екологічно відповідальної економіки України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно -управлінський аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 11-34.

2. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2(66). С. 107–115. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>

*І.О. Молчанов, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
ПВНЗ «Європейський Університет»*

### **ДЕТЕРМІНАНТИ ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

В умовах глобальної нестабільності та воєнної агресії проти України стратегічний розвиток підприємства набуває особливої ваги як інструмент забезпечення економічної стійкості та відновлення національного потенціалу. Сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах невизначеності, високих ризиків і трансформації ринкових відносин, що ускладнює процес визначення ключових детермінант їх стратегічного розвитку. Проблема полягає у відсутності цілісного підходу до систематизації впливових чинників, серед яких значну роль відіграють воєнно-політичні, соціально-економічні та технологічні фактори. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування адаптивної моделі управління стратегічним розвитком підприємств, яка б враховувала виклики воєнного часу, цифровізації та глобальної конкуренції. Усвідомлення цих детермінант дозволить підприємствам підвищити ефективність стратегічних рішень і забезпечити сталий розвиток у посткризовий період.

На думку Зось-Кіора М. В., основними чинниками, що зумовлюють появу процесу нестабільності є: вплив на підприємство політичних та суспільних сил; процеси економічної глобалізації; обмеженість ресурсів; формування нових цільових засад державної економічної політики [1].

В українських умовах важливим чинником стратегічного розвитку стає поєднання економічних і безпекових детермінант. Воєнна агресія в бік України зумовила структурні зміни в усіх секторах економіки, спричинивши скорочення виробничого потенціалу, руйнування логістичних ланцюгів, зниження інвестиційної активності та втрату ринків збуту.

За даними UNDP та Міністерства економіки України, з початку повномасштабного вторгнення 64% мікро-, малих та середніх підприємств зазнали пошкоджень, змінили структуру постачань, або згорнули свою діяльність [2].

Такі показники свідчать про потребу не лише у відновленні, а й у новій парадигмі стратегічного управління, заснованій на принципах адаптивності, стійкості та гнучкого планування. Саме тому доцільним є формування адаптивної моделі управління стратегічним розвитком підприємства (табл. 1), що враховує особливості функціонування українського бізнесу в умовах воєнного часу та глобальної невизначеності.

Таблиця 1

**Адаптивна модель управління стратегічним розвитком підприємства**

Блоки моделі	Характеристика	Інструментарій
Аналітико-прогностичний	забезпечує безперервний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, визначає детермінанти стратегічного розвитку.	SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, ризик-матриці, моніторинг ринкових показників, аналітика великих даних.
Сценарно-стратегічний	формує альтернативні варіанти розвитку підприємства з урахуванням воєнних, економічних і технологічних ризиків.	сценарне планування стратегічні карти, сценарні KPI.
Операційно-ресурсний	забезпечує ефективне перерозподілення ресурсів для підтримки стабільності діяльності в умовах невизначеності.	гнучке бюджетування, створення фінансових резервів, мобільна логістика, диверсифікація постачальників.
Інноваційно-цифровий	орієнтований на цифровізацію процесів і впровадження інновацій у стратегічне управління.	використання ERP/CRM-систем, аналітики даних, автоматизації управління, розвиток кадрових компетенцій.
Контрольно-оцінний	відстежує ефективність стратегічних рішень та забезпечує зворотний зв'язок.	Адаптивні KPI (швидкість відновлення операцій, рівень гнучкості, частка цифрових процесів), дашборди, аудит результатів.

Джерело: узагальнено автором

В умовах кризи та воєнного стану компанії з ефективним стратегічним управлінням отримують конкурентну перевагу. Адаптивність та оперативність рішень мінімізують втрати і відновлюють стабільність бізнес-процесів, що дозволяє не тільки зберегти, а й укріпити ринкові позиції. Такий підхід має додатковий ефект: зміцнюється організаційна культура, зростає довіра з боку клієнтів та партнерів, а ділові відносини залишаються стійкими навіть у найважчі часи [3].

Запропонована модель забезпечує системність стратегічного управління та підвищує здатність підприємства до швидкого реагування на зовнішні виклики. Її практична цінність полягає в можливості комплексного застосування як у кризових, так і у посткризових умовах розвитку. Реалізація моделі сприятиме формуванню нової культури стратегічного управління, заснованої на інноваціях, цифрових технологіях і соціальній відповідальності бізнесу.

**Список використаних джерел:**

1. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62–65.

2. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення 10.11.2025)

3. Артеменко Л. П., Цвіркун А. С. Антикризові стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 112–119.

## **ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Вимогою суспільства до підприємств в сучасних умовах є слідування принципам сталого розвитку та формування спроможності імплементації їх в операційну діяльність. Концепція сталого розвитку в останні роки розглядається як базисна керівна модель суспільного розвитку на різних рівнях.

Реалізація концепції сталого розвитку на практиці потребує змістовної декомпозиції в розрізі переліку принципів, які повинні стати основою для імплементації в діючі системи управління підприємствами. Для переважної більшості підприємств стратегічний менеджмент використовується в якості базисної управлінської концепції. Відповідно важливим завданням є інтеграція принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління підприємством. Чітке визначення принципів сталого розвитку дозволить уникнути проблем різних інтерпретацій сталого розвитку на рівні різних рівнів управлінської ієрархії.

Окремі питання імплементації концепції сталого розвитку розглядаються українськими та зарубіжними вченими. Так, автор статті [2] розглядає цільові результати розвитку підприємства, використовуючи підхід «потрійного підсумку» де економічний, соціальний та екологічний виміри вважаються однаково цінними, і їх необхідно впроваджувати одночасно. Оскільки екологічні та соціальні питання набули пріоритетності лише впродовж останніх років, саме вони знаходяться під більшою увагою, порівняно з економічними.

Безпосередньо принципи імплементації сталого розвитку досліджено в працях [1, 3].

Антонюк К. та інші розкривають важливість формування система управління якістю ресурсів, яку вони розглядають в контексті реалізації концепції сталого розвитку, як пріоритетну. На основі розвитку екологічного менеджменту підприємство забезпечує безпеку споживання власної продукції. Як результат автори приходять до висновку, що всі аспекти господарської діяльності сучасного підприємства повинні плануватися та реалізовуватися з урахуванням потреб та вимог ринку (включаючи екологічні), виходячи з принципу екологічної безпеки [1, с. 13].

Основою обґрунтування принципів сталого розвитку є складові концепції та глобальні цілі сталого розвитку. Імплементація концепції сталого розвитку означає врахування в діяльності підприємств ключових компонентів, які повинні розглядатись в комплексі, тобто економічні аспекти, соціальні та екологічні питання. А це на рівні управління визначає необхідність використання комплексного підходу до обґрунтування цілей розвитку підприємства, коли економічні цілі повинні розглядатись не відокремлено, а у взаємозв'язку. Цілі сталого розвитку сформульовані відповідно до зазначених векторів та є їх конкретизацією.

Узагальнюючи зміст наукових праць [1-3], в яких сформульовані рекомендації щодо імплементації концепції сталого розвитку у практику управління сучасними компаніями обґрунтуємо важливі, на нашу думку, принципи:

*визнання менеджментом підприємства цілей сталого розвитку як комплексу цільових орієнтирів розвитку підприємства шляхом формування цінностей компанії – підприємства в сучасних умовах стикаються з комплексом взаємопов'язаних проблем, вирішення яких має базуватись на розумінні їх складності та пріоритетності*

всіма працівниками, що може відбуватись на основі формування корпоративних цінностей та корпоративної культури;

*використання комплексного та збалансованого підходів до визначення, вимірювання та одночасного впровадження трьох вимірів діяльності підприємств (економічного, екологічного та соціального) –* структурування цілей розвитку підприємства відбувається на основі концепції сталого розвитку, що означає доповнення традиційних економічних цілей не менш важливими екологічними та соціальними;

*формування ефективного лідерства в частині пропагування та розроблення інструментарій реалізації цілей сталого розвитку –* провідні компанії не лише орієнтуються на цілі сталого розвитку, а й стають прикладами передових практик діяльності у сфері сталого розвитку;

*орієнтація на довгострокову конкурентоспроможність компанії –* більшість стратегій та ініціатив компанії потребують зусиль в довгостроковому вимірі, адже ініціативи сталого розвитку залежать від спроможності підприємства відчутти та слідувати довгостроковим тенденціям розвитку глобального ринку;

*розроблення комплексу стратегій, політик, процесів, процедур та управлінських рішень щодо/ імплементації концепції сталого розвитку –* складність процесів досягнення цілей сталого розвитку потребує комплексу зусиль підприємства, які повинні бути різнорівневими, взаємопов'язаними та орієнтованими не лише на цілепокладання, а й на практичну реалізацію;

*формування системи організаційного забезпечення розроблення та реалізації стратегії сталого розвитку –* передбачає розроблення чітких внутрішніх та узгоджених процедур формування розуміння, впровадження та реалізації цілей сталого розвитку а також бізнес-моделей, які б сприяли сталому розвитку;

*виховання та підтримка кваліфікованого, відданого, вмотивованого та цінного персоналу, який слід вважати стратегічним ресурсом сучасного етапу розвитку підприємств –* забезпечення сталого розвитку підприємства виключно менеджерами та керівниками є неможливим, а отже потужна команда односторонці, які б були ініціативним та креативними, є запорукою системного руху підприємства в напрямку сталого розвитку;

*створення моделі «підприємства, що навчається» –* інновації, експерименти, критичне мислення – це все характеристики підприємства з відкритою децентралізованою моделлю управління, в якій працівники мають можливість не лише для розвитку, а й для реалізації креативних ідей.

Використання запропонованих принципів забезпечить поетапну імплементацію цілей сталого розвитку у практику стратегічного управління підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Antoniuk, K., Mokiy, A., Bukharina, L. and Antoniuk, D. (2021) Implementation of sustainable development principles in enterprises in the context of consumption safety, Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 3(17), pp. 8-17. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-3/17-01>.
2. Naudé M. Sustainable development in companies: theoretical dream or implementable reality? Corporate Ownership & Control. 2011. Volume 8, Issue 4, pp. 352-364. <https://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/10-22495cocv8i4c3art4.pdf>
3. Ametepey S.O., Aigbavboa C.O., Ansah S.K., Gyadu-Asiedu W., Appiah L. Meaning, Evolution, Principles, and Future of Sustainable Development: A Systematic Review. Sustainability 2023, 15,

*О.С. Сологуб, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
Національний університет «Одеська політехніка»*

## **КОНЦЕПЦІЯ СИСТЕМИ ІНДИКАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ**

Сучасні умови розвитку промислових підприємств України характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища, технологічними змінами та глобальними викликами. Це потребує пошуку нових підходів до управління виробничими процесами, здатних забезпечити стабільний розвиток, гнучке реагування на зміни та підвищення конкурентоспроможності.

Одним із перспективних напрямів удосконалення управлінських систем виступає індикативне управління, яке передбачає використання системи кількісних і якісних показників (індикаторів) для планування, моніторингу, оцінювання та коригування діяльності підприємства. Цей підхід дозволяє поєднати стратегічні орієнтири розвитку з реальними можливостями виробничої системи, враховуючи вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

Поняття індикативного управління (від лат. *indicare* – показувати, визначати) з'явилося в макроекономічному плануванні країн Західної Європи у 1960-1970-х роках. Воно передбачало не директивне, а орієнтаційне регулювання розвитку економіки через систему показників, які задавали цільові орієнтири для суб'єктів господарювання.

У контексті виробничого менеджменту індикативне управління можна визначити як процес формування, моніторингу та коригування системи показників ефективності діяльності підприємства, що відображають досягнення стратегічних цілей і забезпечують адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Індикативна система дозволяє узгодити тактичні й операційні рішення з довгостроковими пріоритетами розвитку, що особливо важливо для промислових підприємств із тривалим циклом виробництва та високою ресурсомісткістю.

Головна мета системи індикативного управління виробництвом полягає у створенні механізму прогнозно-аналітичної координації діяльності підприємства, що забезпечує:

- підвищення ефективності використання ресурсів;
- стабільність виробничих процесів у динамічному середовищі;
- своєчасне реагування на відхилення від стратегічних цілей;
- підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Основні завдання системи:

Формування системи ключових індикаторів (КРІ), що відображають економічну, виробничу та соціальну результативність діяльності.

Створення інформаційно-аналітичного середовища для моніторингу показників у режимі реального часу.

Розроблення алгоритмів оцінки, прогнозування та коригування індикаторів.

Забезпечення зворотного зв'язку між рівнями управління – стратегічним, тактичним та операційним.

Інтеграція системи у загальну модель цифрового управління підприємством (Digital Enterprise).

Таблиця 1

**Принципи системи індикативного управління**

Принцип	Зміст
Системності	Управління розглядається як взаємопов'язана сукупність елементів виробничої системи
Ієрархічності	Встановлення вертикальних зв'язків між рівнями управління — стратегічним, тактичним, операційним
Індикативності	Використання узгоджених показників, що сигналізують про стан системи та її відхилення від цілей
Прозорості	Забезпечення відкритого доступу керівників до релевантних аналітичних даних
Адаптивності	Динамічне коригування індикаторів під впливом зовнішніх змін
Інформаційної інтеграції	Використання єдиної бази даних і цифрових платформ для моніторингу
Зворотного зв'язку	Корекція управлінських рішень на основі фактичних результатів
Безперервності	Систематичний характер оцінки ефективності виробничих процесів.

Модель індикативного управління передбачає наявність трьох рівнів функціонування:

Стратегічний рівень – формування системи цілей, цільових індикаторів (прибутковість, рентабельність, інноваційна активність, енергоефективність). Інструменти: стратегічне планування, Balanced Scorecard, SWOT-аналіз.

Тактичний рівень – деталізація цільових індикаторів у вигляді середньострокових планів і виробничих програм. Інструменти: бюджетування, контролінг, індикативне прогнозування.

Операційний рівень – контроль поточних показників виробництва, витрат, якості, завантаження потужностей. Інструменти: MES-системи, Lean-показники, аналіз ОЕЕ, цифрові панелі (dashboard).

Українська промисловість характеризується високою питомою вагою енергомістких, ресурсоємних і технологічно застарілих виробництв.

Система індикативного управління в таких умовах може виступати інструментом відновлення управлінської стабільності, забезпечуючи баланс між стратегічними цілями підприємства та його поточними можливостями.

Таблиця 2

**Ключові індикатори**

Напрямок	Ключові індикатори (приклади)
Виробничий	коефіцієнт використання потужностей, ОЕЕ, обсяг продукції, частка браку
Фінансово-економічний	рентабельність продукції, ЕВІТДА, собівартість одиниці, оборотність запасів
Інноваційний	частка витрат на НДДКР, кількість впроваджених технологічних новацій
Енергетичний	питоме енергоспоживання, ефективність використання енергоресурсів
Соціально-кадровий	продуктивність праці, плінність кадрів, рівень кваліфікації персоналу
Екологічний	рівень утилізації відходів, викиди CO <sub>2</sub> , дотримання стандартів ISO 14001

Реалізація індикативного управління у промисловому середовищі потребує цифрової підтримки на базі сучасних ІТ-рішень. Серед ефективних інструментів можна виділити:

ERP-системи (SAP, 1С:Підприємство, Microsoft Dynamics) – інтеграція фінансів,

ресурсів і планування виробництва;

MES-системи (Manufacturing Execution System) – контроль операційного рівня виробництва;

BI-платформи (Power BI, Qlik, Tableau) – аналітика індикаторів і побудова візуальних панелей;

IoT-рішення – онлайн-збір даних із датчиків і машин;

AI/ML-аналітика – прогнозування ризиків, виявлення аномалій у виробничих процесах.

Використання цих інструментів дозволяє побудувати єдине аналітичне середовище, у якому індикатори постійно оновлюються й доступні всім управлінським рівням.

Індикативне управління виробництвом виступає ефективним інструментом підвищення продуктивності, прозорості та адаптивності промислових підприємств у сучасних умовах ринкової невизначеності.

Практична реалізація системи на промислових підприємствах України забезпечує:

підвищення ефективності використання ресурсів;

оперативне реагування на відхилення від цілей;

інтеграцію цифрових технологій у виробничі процеси;

формування культури управлінської відповідальності.

Перспективи подальших досліджень включають:

оптимізацію набору індикаторів для різних типів промислових підприємств;

інтеграцію індикативного управління з передовими цифровими платформами та штучним інтелектом;

розробку методик оцінки економічної та соціальної ефективності впровадження системи;

адаптацію концепції для умов непередбачуваних ризиків (кризи, війни, глобальні технологічні зміни).

Впровадження системи індикативного управління створює передумови для стійкого розвитку промислових підприємств України, забезпечує збалансованість стратегічних цілей та оперативної діяльності, а також сприяє цифровій трансформації управління виробництвом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ковальчук, В. П. (2021). Індикативне управління виробництвом: сучасні підходи. Київ: Видавництво «Економіка».

2. Melnyk, S., Shevchenko, O., & Bondarenko, T. (2022). Digital Transformation in Industrial Enterprises: Key Performance Indicators. *Journal of Industrial Management*, 14(3), 45–62.

3. Porter, M., & Kramer, M. (2023). Creating Shared Value in Manufacturing Companies. *Harvard Business Review*, 101(2), 72–89.

4. Сидоренко, І. (2020). Цифрові технології в промисловому менеджменті. Львів: Видавництво «Львівська політехніка».

5. Гнатюк, О., & Ткаченко, М. (2021). Системи управління підприємствами на основі KPI та Balanced Scorecard. *Економічний вісник України*, 10(6), 34–48.

6. Харченко, П. (2023). Впровадження індикативного управління на промислових підприємствах України. *Менеджмент і виробництво*, 7(1), 12–27.

7. Тимошенко, В. (2022). Адаптивне управління виробничими системами в умовах нестабільності. *Науковий вісник НаУКМА*, 33(4), 55–68.

8. Герасименко, С. (2021). Моніторинг та цифрові панелі в індикативному управлінні. Бізнес-аналітика, 12(2), 44–59.

9. Петров, О., & Левченко, Н. (2023). Прогнозування та планування виробництва за допомогою КРІ. Журнал управління виробництвом, 15(1), 18–35.

*О.В. Ткачук, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
Поліський національний університет, м. Житомир*

## **ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛІКАРСЬКОГО РОСЛИННИЦТВА**

Використання лікарських рослин людством має багатовікову історію. Здавна вони завдяки своїм цілющим властивостям широко застосовувалися у народній медицині, а в останні десятиліття лікарська рослинна сировина активно використовується і в офіційній медицині. Водночас сучасне вирощування, заготівля та реалізація продукції галузі стикаються з низкою проблем. Однією з ключових є недостатня кількість кваліфікованих фахівців, що призводить до низького рівня впровадження інноваційних технологій вирощування та переробки лікарських культур. Це, своєю чергою, негативно впливає на якість сировини та рівень конкурентоспроможності галузі в цілому.

Багато фермерів виявляють інтерес до вирощування лікарських рослин, однак через відсутність державних програм підтримки, складнощі із закупівлею спеціальної техніки, нестабільність цін та відсутність прогнозованості ринку більшість відмовляються від цього напрямку діяльності.

У той же час лікарські рослини формують потужний експортний потенціал України, тому важливим завданням є не лише збір, а й дотримання технологічних вимог до вирощування, заготівлі та підготовки сировини для використання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Вирощування та заготівля лікарської сировини вимагають суворого дотримання технологічних вимог: збору у відповідні фази розвитку рослини, правильного сортування, сушіння та зберігання для збереження біологічно активних речовин.

Лікарські рослини мають широкий спектр впливу на організм людини: вони тонізують, лікують захворювання серцево-судинної, нервової та травної систем, знімають втому та підвищують імунітет [1]. Лікувальну цінність мають усі частини рослин — листя, кора, стебла, квіти, плоди та насіння. Використання лікарських рослин на території сучасної України має давні традиції. Ще у часи Київської Русі знахарі та травники застосовували шавлію, звіробій, м'яту й ромашку завдяки їхнім протизапальним та антисептичним властивостям. У козацькі часи лікарські трави використовувалися для лікування поранень і профілактики хвороб. У сучасних умовах лікарські рослини не втратили свого значення. Значний внесок у розвиток галузі зробили вітчизняні й зарубіжні науковці – О. Дребот, Б. Семак, Л. Демкевич, Т. Мірзоєва, Ю. Нікітюк, Н. Куценко, О. Губаньов, О. Тихонов та інші. Вони досліджують технологічні, економічні та екологічні аспекти вирощування, заготівлі, зберігання та переробки лікарських рослин. Академік НААН О.І. Фурдичко що у світі все більше уваги приділяють лікам рослинного походження [2].

Україна має достатній природно-кліматичний і економічний потенціал для розвитку цієї галузі. Проте через воєнні дії спостерігається скорочення площ під лікарськими культурами та зменшення заготівлі дикорослої сировини. Незважаючи

на це, попит на продукцію залишається стабільно високим – як з боку вітчизняних, так і закордонних фармацевтичних, косметологічних і харчових компаній. Вирощування лікарських рослин – процес багатогранний. Для отримання якісної сировини важливо дотримуватися оптимальних строків збору – у період максимального вмісту біологічно активних речовин.

Квіти збирають у фазі початку цвітіння; листя – у період бутонізації або цвітіння; коріння, бульби та кореневища – після відтоку поживних речовин або раною весною [3]. В Україні культивуються такі найбільш популярні культури, як м'ята, меліса, ромашка, календула, розторопша, ехінацея. За умови правильного догляду лікарське рослинництво може стати високорентабельним напрямом агробізнесу. Для початківців доцільно розпочинати бізнес з таких культур:

*м'ята перцева* – багаторічна ароматна рослина зі стабільним попитом. Урожай збирають двічі за сезон, переважно під час цвітіння. Урожайність сухої маси становить 15–20 ц/га, що забезпечує дохід 60–80 тис. грн з 1 га, рівень рентабельності – близько 60%;

*меліса лікарська* має характерний лимонний аромат і використовується в медицині, парфумерії та харчовій промисловості. При урожайності сухої трави 35–40 ц/га отримують близько 40 кг ефірної олії. Значна частина продукції експортується, а вартість ефірної олії може сягати 7 тис. доларів за центнер;

*ехінацея пурпурова* – популярна культура з високими лікувальними властивостями. Оптимальні ґрунти – легкі супіщані. Урожайність сухої трави становить до 4 т/га, коренів – до 2 т/га. Прибуток із гектара може досягати 100 тис. грн (за траву) і 300 тис. грн (за коріння), що свідчить про високу рентабельність.

*валеріана лікарська* – одна з найприбутковіших культур для фермерських господарств. Найцінніша частина – корінь. Урожайність становить 20–40 ц/га. При продажі готової продукції фермер може отримати до 240 тис. грн з 1 га.

*ромашка лікарська* – економічно вигідна культура, що користується стабільним попитом у фармацевтичній та ветеринарній галузях. Урожайність сухих квітів становить близько 10 ц/га, ціна реалізації – 200–300 грн/кг. Чистий прибуток із гектара може перевищувати 300 тис. грн, тому більшість фермерів віддають перевагу саме цій культурі.

Якщо аналізувати виробництво цієї продукції в Україні, то лікарські рослини повинні займати більший відсоток в структурі посівних площ. Історичний досвід свідчить, що в минулі періоди лікарське рослинництво відіграло помітну роль у вітчизняній економіці, проте з переходом до ринкових відносин галузь зазнала занепаду через відсутність державної підтримки, належного фінансування та ефективної координації між виробниками і переробниками. Відновлення галузі потребує створення спеціалізованих господарств і науково-виробничих кластерів, які забезпечуватимуть повний цикл – від вирощування до переробки лікарської сировини, з використанням сучасних технологій і стандартів якості. Адаптація лікарського рослинництва є важливою складовою національного агропромислового комплексу, що поєднує наукові, виробничі та природоохоронні аспекти, забезпечуючи населення і фармацевтичну промисловість якісною рослинною сировиною. Україна має значний природний потенціал для розвитку галузі завдяки сприятливим кліматичним умовам, різноманітності ґрунтів і багатій флорі, однак сучасний стан вимагає системного підходу до її відновлення і модернізації.

Тому слід розробити та затвердити Національну програму розвитку лікарського рослинництва України, спрямовану на відновлення посівних площ під лікарськими

культурами, створення сучасної виробничо-переробної інфраструктури та стимулювання експорту готової продукції з високою доданою вартістю. Посилити державну підтримку галузі шляхом запровадження цільових грантів, пільгового кредитування та податкових стимулів для господарств, що займаються вирощуванням і переробкою лікарських рослин. Сприяти розвитку наукових досліджень і інновацій у сфері селекції, біотехнологій, екологічно безпечних методів вирощування, а також створенню науково-виробничих кластерів, які об'єднують виробників, науковців і фармацевтичні підприємства. Удосконалити нормативно-правову базу щодо охорони, раціонального використання та сертифікації лікарських рослин, з урахуванням вимог Європейського Союзу та міжнародних стандартів якості (GACP, GMP). Активізувати освітню й просвітницьку діяльність шляхом підготовки висококваліфікованих фахівців з фіто технологій, створення навчально-практичних баз, популяризації культури споживання фіто продукції серед населення. Розширити міжнародне співробітництво у сфері лікарського рослинництва, зокрема через участь у спільних дослідницьких програмах, залучення інвестицій, обмін досвідом і просування української продукції на зовнішні ринки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Степанушко Л. Як компанія з Дніпропетровщини відродила в Україні культивування м'яти. URL: <https://www.dojo.net.ua/?p=136>.
2. Лікарські рослини: традиції та перспективи досліджень. Бюро Президії НААН (2016). [Medicinal plants: traditions and research prospects. Bureau of the Presidium of the NAAS (2016). URL: [https://naas.gov.ua/news/?ELEMENT\\_ID\\_=2829](https://naas.gov.ua/news/?ELEMENT_ID_=2829).
3. Король О. В Україні дефіцит лаванди, ціни злетіли до 200 грн/кг. URL: <https://uhbdp.org/ua/news/project-news/1747-vukraini-defitsyt-lavandy-tsiny-zletily-do-200-hrn-kh>.

*Д.О. Харламов, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
ПВНЗ «Європейський Університет»*

## **ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Організаційний розвиток будівельних підприємств у сучасних умовах набуває особливого значення через необхідність адаптації до безпрецедентних викликів воєнного часу, масштабних завдань відбудови та стрімкої цифровізації галузі. Формування ефективної системи критеріїв оцінки організаційного розвитку є ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стабільності будівельних компаній.

Будівельна галузь України переживає період трансформації, що характеризується одночасним існуванням кризових викликів та потужних можливостей для зростання. За результатами 2024 року обсяг будівельних робіт зріс на 23,5% порівняно з попереднім роком, при цьому житлове будівництво збільшилося на 16,3%, а нежитлове – на 35,5%. Водночас галузь стикається з критичними викликами, зокрема дефіцитом понад 150 000 кваліфікованих працівників, зростанням цін на будівельні матеріали на понад 7% лише за 2024 рік, та необхідністю відновлення понад 250 тисяч пошкоджених будівель [1].

За даними KSE станом на січень 2024 року прямі збитки від руйнувань житлових об'єктів оцінюються у 155 млрд. дол. загальних прямих збитків інфраструктурі, з яких

близько 60 млрд. дол. припадає на житловий сектор, що створює величезний потенціал для відбудови, але й висуває нові вимоги до організаційних спроможностей підприємств [2].

ВВП від будівництва досяг історичного максимуму у 42 540 млн. грн. у четвертому кварталі 2023 року з очікуванням зростання до 46 899 млн грн у 2026 році. У цьому контексті традиційні підходи до оцінки розвитку підприємств потребують переосмислення з урахуванням специфіки воєнного стану та постконфліктного відновлення [3].

Особливої актуальності набуває цифровізація галузі. Кабінет Міністрів України у 2025 р. затвердив Концепцію впровадження BIM-технологій (будівельного інформаційного моделювання), що створює правову основу для цифрової трансформації. BIM-технології дозволяють підвищити безпеку та надійність будівель, скоротити ймовірність помилок у проектах, зменшити вартість будівництва та оптимізувати витрати на всіх етапах життєвого циклу об'єкта. Паралельно з цим критичний дефіцит кваліфікованих працівників змушує підприємства переглядати підходи до управління персоналом. У 2024 році середня зарплата у будівництві зросла на 23% та становить 24 000-25 000 грн, що відображає гостру конкуренцію за трудові ресурси [4].

На основі аналізу сучасного стану будівельної галузі України можна виділити чотири групи ключових передумов, що визначають необхідність формування нової системи критеріїв оцінки організаційного розвитку підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

**Передумови формування критеріїв оцінки  
організаційного розвитку підприємств**

Передумови	Характерні особливості галузі	Показники оцінки
Економічні	економічна нестабільність, волатильність ринку матеріалів (зростання цін на 7% у 2024 р.), зміна інвестиційного клімату, програма "єОсе-ля" (14,6 млрд грн іпотечних кредитів)	необхідність оцінки не лише класичних показників рентабельності, а й здатності підприємства адаптуватися до цінних коливань та забезпечувати фінансову стійкість в умовах кризи
Технологічні	цифровізація галузі, впровадження BIM-технологій (урядова Концепція 2025 р.), енергоефективні рішення, модернізація виробничих процесів	включення показників цифрової зрілості підприємства, рівня впровадження інноваційних технологій, технологічної оснащеності виробництва
Кадрові	дефіцит кваліфікованих працівників (понад 150 000), зростання заробітної плати на 23%, необхідність перекваліфікації персоналу, конкуренція за таланти	перегляд критеріїв оцінки кадрового потенціалу через систему KPI: коефіцієнт обороту персоналу, ступінь залученості співробітників, продуктивність на одного працівника, інвестиції в навчання та розвиток компетенцій, середній час закриття вакансій, рівень задоволеності персоналу, ефективність адаптації нових працівників
Інфраструктурні	масштабні програми відбудови (понад 250 тис. пошкоджених будівель), збитки на суму 155 млрд. дол., державна підтримка відновлення	оцінка спроможності підприємства залучати та ефективно реалізовувати проекти відновлення інфраструктури, участь у державних програмах

*Джерело: узагальнено автором*

Сучасні виклики воєнного часу, масштабні завдання відбудови та стрімка цифровізація галузі вимагають формування принципово нової системи критеріїв, що враховує економічні, технологічні, кадрові та інфраструктурні аспекти діяльності підприємств. Система критеріїв повинна бути динамічною та здатною адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, включаючи показники цифрової зрілості як обов'язковий компонент оцінки організаційного розвитку. Особливої уваги потребує розробка методик оцінки потенціалу участі підприємств у програмах відбудови, що стає ключовим фактором успіху в найближчі роки.

#### **Список використаних джерел:**

1. UCSC. Обсяги будівництва в Україні зросли на 23,5% у 2024 році. URL: <https://www.ucsc.org.ua/obsyagy-budivnyctva-v-ukrayini-zrosly-na-235-u-2024-rozci/> (дата звернення 10.11.2025).
2. KSE. Звіт про прямі збитки станом на січень 2024 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) (дата звернення 10.11.2025).
3. Будівельна галузь України на початку 2025 року: статистика, тенденції та прогнози URL: <https://open4business.com.ua/budivelna-galuz-ukrayiny-na-pochatku-2025-roku-statystyka-tendenciyi-ta-prognozy/> (дата звернення 10.11.2025).
4. Уряд затвердив Концепцію впровадження в Україні BIM-технологій у будівництві. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-konceptsiyu-vprovadzheniya-v-ukrayini-vim-tehnologij-u-budivnictvi> (дата звернення 10.11.2025).

*С.О. Радченко, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний університет фізичного виховання і спорту України*

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ: КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ВИКЛИКИ**

Конкурентоспроможність підприємства в умовах війни визначається здатністю суб'єкта господарювання забезпечувати стабільне функціонування та зберігати ринкові позиції у надзвичайно складних умовах через ефективне використання обмежених ресурсів, швидку адаптацію до критичних змін, диверсифікацію ланцюгів постачання та інноваційну трансформацію бізнес-моделі. Ключовими характеристиками є гнучкість у перебудові виробничих процесів, операційна стійкість для забезпечення безперервності бізнесу навіть за умов обстрілів та енергетичних криз, максимальна продуктивність використання дефіцитних ресурсів, здатність впроваджувати технологічні інновації, розподіл виробничих потужностей для мінімізації локальних загроз, соціальна відповідальність щодо збереження робочих місць та формування надійних зв'язків з партнерами для підтримання стабільності [1].

Повномасштабне вторгнення створило безпрецедентні виклики для національного бізнесу. Інфраструктурні проблеми включають пряме знищення виробничих об'єктів, систематичні атаки на енергосистему, що спричиняють зупинки виробництва та зростання витрат. Мобілізація та міграція працівників створюють дефіцит кваліфікованих кадрів. Зростання ризиків ускладнює доступ до фінансування, порушення ланцюгів постачання, обмежує доступ до сировини, а вартість енергоносіїв суттєво впливає на собівартість продукції.

Ринкові фактори також зазнають значної трансформації. Зниження купівельної спроможності та міграція населення призводять до скорочення внутрішнього ринку,

попит зміщується до товарів першої необхідності. Окупація територій та міжнародні санкції обмежують доступ до ринків, тоді як лібералізація торгівлі створює конкурентний тиск з боку імпорту. Логістичні виклики набувають особливого значення через необхідність перебудови традиційних маршрутів, що підвищує вартість логістики на тридцять-п'ятдесят відсотків, блокування портів та обмеження транзитних коридорів знижують експортний потенціал.

Воєнний стан стимулює прискорену цифровізацію та автоматизацію процесів. Здатність переналаштувати виробництво на нові види продукції стає важливою перевагою. Впровадження автономних джерел енергії забезпечує операційну стійкість, а захист від кібератак критично важливий для цифрових процесів. Організаційно-управлінська здатність швидко приймати рішення в умовах невизначеності, наявність планів реагування на надзвичайні ситуації та розподіл виробничих потужностей по регіонах мінімізують ризики зупинки діяльності. Фінансова стійкість досягається через диверсифікацію джерел фінансування, доступ до державних програм підтримки та залучення міжнародних донорських коштів. Лібералізація регуляторних вимог спрощує ведення бізнесу, а гарантії відшкодування збитків забезпечують певний захист.

Соціально-психологічні фактори відіграють особливу роль: патріотичні настрої підвищують продуктивність, підтримка армії формує позитивний імідж, а взаємодопомога між підприємствами посилює загальну стійкість. Режим вільної торгівлі з ЄС, інтеграція в міжнародні ланцюги вартості та міжнародна підтримка створюють нові можливості для експорту [2].

Пріоритетними векторами є нарощування науково-технічного потенціалу, інтеграція передових технологій та розвиток кадрового потенціалу. Конкурентоспроможність стимулює зростання виробництва та експорту, що покращує торговельний баланс, забезпечує надходження валюти та створення вакансій. Вона впливає на інвестиційну привабливість держави, оскільки високий конкурентний потенціал формує сприятливий клімат для іноземних капіталовкладень, що забезпечують модернізацію технологій та розвиток інфраструктури [3].

Зміцнення конкурентоспроможності підприємств в умовах змін є важливим напрямом забезпечення соціально-економічного розвитку України, що визначає економічне зростання та якість життя громадян. Для досягнення високого конкурентного потенціалу необхідно вирішувати проблеми інфраструктури, підтримувати розвиток підприємств малого та середнього бізнесу, покращувати якість освіти. Держава повинна спрямовувати зусилля на відновлення економічної системи через підтримку відбудови підприємств, стимулювання інновацій та забезпечення політичної стабільності, що відіграє критичну роль у реалізації стратегічної мети посилення ринкових позицій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Євтушенко Н.О.; Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2022, 3-4. С. 24-28.
2. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.23
3. Ihnatenko M., Marmul L. Romaniuk I. Development of competitive strategies by enterprises in the globalization of market. *University Economic Bulletin*, 2023, 57. С. 45-51.

## **ПОСЛІДОВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах економічної нестабільності, збройного конфлікту та дефіциту власних фінансових ресурсів ефективне управління капіталом підприємства набуває першочергового значення [1]. Управління капіталом торговельного підприємства пов'язане з формуванням достатніх фінансових ресурсів та їх раціональним використанням для забезпечення стабільності та зростання бізнесу. Як зазначає дослідниця Іщенко Н.А., система управління капіталом підприємства, що включає цілі, завдання, принципи, а також організаційні та економічні інструменти, охоплює підсистеми його формування, використання та функціонального забезпечення [1].

Послідовність управління структурою капіталу торговельного підприємства передбачає наступні ключові етапи кроки:

1. Діагностика поточного стану управління капіталом. На цьому етапі виконують комплексну діагностику стану капіталу підприємства, яка передбачає аналіз складу активів та джерел їх фінансування, дослідження динаміки показників фінансової стійкості, платоспроможності та рентабельності.

Результатом даного діагностичного дослідження є виявлення позитивних та негативних ознак у структурі капіталу, визначення рівня його оптимальності та дисбалансів між власними й позиковими джерелами фінансування. На основі отриманих результатів формується аналітична база для подальшого планування структури капіталу та вибору напрямів її удосконалення відповідно до стратегічних цілей підприємства.

2. Визначення цільової (оптимальної) структури капіталу. За результатами діагностики уточняється мета управління, а саме забезпечення оптимального співвідношення власних і позикових коштів у капіталі. Це враховує критерії мінімізації вартості капіталу і рівня фінансового ризику при максимізації рентабельності. Науковець Кукса Ю.А. підкреслює, що основними напрямками управління структурою капіталу є формування капіталу, його використання та підтримання оптимальної структури для фінансової стабільності [2]. На цьому етапі визначають, скільки власних коштів необхідно реінвестувати, яку частку капіталу можна залучити за рахунок позик, та встановлюють цільові показники фінансової стійкості.

3. Планування та мобілізація капіталу. На основі цільової структури формується план фінансування: визначаються способи залучення капіталу (збільшення зареєстрованого капіталу, додаткові внески засновників, кредити, лізинг тощо). Також на даному етапі важливим є планування використання власних оборотних коштів для забезпечення безперервності процесу фінансування операційної діяльності. На цьому етапі важливо врахувати зовнішні умови залучення джерел фінансування та співвідношення їх з завданням мінімізації вартості капіталу.

4. Реалізація визначених напрямів покращення структури капіталу. На даному етапі відбувається здійснення господарських операцій з нарощування або зміни капіталу відповідно до плану, зокрема залучаються позикові кошти, використовуються резерви збільшення обсягу капіталізованого прибутку, здійснюється збільшення зареєстрованого капіталу, переоцінка основних засобів,

відбувається перерозподіл оборотних коштів між господарськими діями, відбувається оптимізація складу та обсягу оборотних активів за рахунок неліквідних їх форм тощо. В той же час, важливим є постійний контроль за досягненням цільової пропорції капіталу. Формування адекватної організаційно-економічної структури управління капіталом передбачає чіткий розподіл ролей та функцій (суб'єкти та об'єкти управління) [1].

5. Контроль, оцінка та коригування. По завершенні перехідних операцій важливим є контроль ефективності управління капіталом, зокрема за рахунок моніторингу динаміки показників фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності капіталу та збалансованості структури. Постійний моніторинг грошових потоків і фінансових ресурсів дозволяє виявляти відхилення і оперативно коригувати стратегію капіталоутворення. Як підкреслюють дослідники в [4], важливим є також моніторинг руху власних грошових коштів та перерозподіл наявних фінансових ресурсів на пріоритетні завдання господарсько-фінансової діяльності підприємства. Таким чином забезпечується адаптивність механізму управління капіталом і своєчасне корегування його структури у відповідь на внутрішні чи зовнішні зміни.

Таким чином, управління структурою капіталу торговельного підприємства є багатокомпонентним процесом, що потребує системного підходу. Дотримання визначеної послідовності управлінських етапів забезпечує узгоджене функціонування всіх фінансових підсистем і спрямоване на досягнення оптимального співвідношення власних та позикових джерел фінансування. Реалізація зазначених етапів дозволяє підприємству підтримувати належний рівень фінансової рівноваги, підвищувати рентабельність діяльності та знижувати ризики, пов'язані із залученням зовнішніх джерел фінансування. Ефективність процесу визначається постійним моніторингом ключових фінансових показників, гнучким коригуванням стратегії капіталоутворення відповідно до змін зовнішнього середовища та підтриманням збалансованої структури фінансування, що є запорукою стабільного розвитку торговельного підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Іщенко Н. А. Управління капіталом підприємства: теоретичні та практичні аспекти // Економіка та суспільство. – 2024. – № 70. – С. 463–471.
2. Кукса Ю. А. Методичні підходи до вартісної оцінки капіталу підприємства // Бізнес Інформ. – 2025. – № 11(91). – С. 165–171.
3. Тарасюк Г. А. Теоретичні засади інтеграції різних видів капіталу як основа конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки // Економіка підприємства. – 2024. – № 11. – С. 187–196.
4. Столяров В. Ф., Пашторова Я., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А., Петченко М. В. Оптимізація менеджменту матеріально-технічного постачання промислових підприємств // Науковий вісник НГУ. – 2022. – № 3. – С. 163–167.

## **УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ**

Управління підприємством як складною соціально-економічною системою охоплює всебічне регулювання процесів, які забезпечують його функціонування та розвиток. Підприємство розглядається не лише як виробнича чи економічна одиниця, але й як інтегрована соціальна структура, де взаємодіють працівники, керівники та зовнішнє середовище. Такий багатовимірний підхід дозволяє враховувати взаємозалежність економічних, соціальних та організаційних аспектів, що, у свою чергу, сприяє більш ефективному досягненню стратегічних цілей організації.

Головною метою управління соціально-економічною системою підприємства є забезпечення його довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку [1]. Це передбачає комплексне планування виробничої діяльності та фінансів, організацію роботи персоналу, стимулювання співробітників і контроль за результатами діяльності.

Ухвалення управлінських рішень має базуватися на врахуванні внутрішніх ресурсів компанії та зовнішніх чинників, таких як економічна ситуація, регуляторні зміни, попит на продукцію та впровадження технологій. Підприємство як соціально-економічна система об'єднує низку взаємопов'язаних підсистем із складною структурою. Основними такими підсистемами є виробнича, фінансова, соціальна та управлінська. Кожна з них виконує специфічну функцію, але ефективність діяльності залежить від їх інтеграції та синхронізації.

Система управління підприємством охоплює набір методів, процедур і засобів для координації роботи підрозділів та реалізації стратегічних завдань. Вона включає розподіл функцій і повноважень між керівниками та співробітниками, встановлення зони відповідальності та створення ефективних комунікаційних каналів. Чітко організована структура управління дозволяє оперативно реагувати на зміни всередині підприємства та зовнішнього середовища, зменшувати конфлікти і покращувати продуктивність роботи персоналу.

Для успішного управління підприємством як соціально-економічної системи необхідно застосовувати науково обґрунтовані підходи і методики. Сюди входить аналіз економічної діяльності, моделювання виробничих процесів, фінансове прогнозування, оцінка ризиків і розробка стратегій їх мінімізації. Водночас сучасні інформаційні технології значно спрощують виконання завдань: автоматизують процеси обліку, забезпечують оперативний моніторинг ресурсів і сприяють швидкому ухваленню управлінських рішень.

Управління підприємством вимагає уваги до соціальної складової, яка забезпечує гармонію між працівниками та керівниками [2]. Ефективна мотивація персоналу, розвиток його професійних навичок, запровадження системи винагород і можливостей для кар'єрного зростання створюють основу для підвищення продуктивності праці та формують лояльність співробітників. Одночасно соціальна політика підприємства визначає його імідж у суспільстві й впливає на конкурентоспроможність на ринку праці.

Контроль і оцінювання результатів є невід'ємною складовою управлінської діяльності. Вони дозволяють виявляти і коригувати відхилення від запланованих показників, забезпечуючи виконання поставлених завдань. Застосування системи

ключових показників ефективності (KPI) допомагає здійснювати об'єктивний моніторинг роботи як окремих працівників, так і підрозділів загалом. Прийняття управлінських рішень у межах соціально-економічної системи підприємства вимагає врахування багаторівневості та комплексності.

Розробка рішень відбувається на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях із забезпеченням їх взаємозв'язку. У цьому процесі важливо брати до уваги економічний, соціальний і психологічний контексти, що сприяє формуванню ефективних управлінських моделей і підтримці розвитку підприємства. Інноваційний розвиток підприємства базується на впровадженні новітніх технологій, модернізації виробництва та підвищенні професійної кваліфікації працівників. Завдяки інноваціям можна оптимізувати витрати, підвищити продуктивність і зміцнити конкурентні позиції.

Управління інноваціями передбачає координацію дій між підрозділами, формування культури безперервного вдосконалення та стимулювання творчого потенціалу працівників. Важливу роль у соціально-економічній системі підприємства відіграє взаємодія із зовнішнім середовищем. Це включає співробітництво з постачальниками, клієнтами, державними структурами та громадськими організаціями [3].

Отже, управління підприємством як складною соціально-економічною системою являє собою багатогранний і динамічний процес, що інтегрує економічні, організаційні та соціальні складові. Для його успішного здійснення необхідне стратегічне мислення, грамотне планування, якісний контроль, стимулювання персоналу та впровадження інноваційних рішень. Саме це сприяє забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах сучасної економічної реальності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Могильна Л., Харченко Т., Клецова Н. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 54-55. DOI 10.32782/2524-0072/2023-54-55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2777>
2. Федірець О. В., Броварець О. О., Мартин О. М. Інноваційне управління агропродовольчою сферою як соціально-економічною системою в умовах безпекових викликів. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8. С. 52–58. DOI 10.32702/2306-6814.2024.8.52. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3575>
3. Ліньков О. О., Лінькова О. Ю. Управління соціально-економічними системами на всіх рівнях. Матеріали 9-ї Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 06–07 березня 2025 р.). Харків: ДБТУ, 2025. С. 215–217. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/87232>

*А.Ю. Боль, здобувач вищої освіти  
Національний університет фізичного виховання і спорту України*

## **ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Процеси формування й реалізації конкурентної стратегії є найважливішими елементами успішного розвитку будь-якого підприємства. Для здобуття успіху в мінливому бізнес-середовищі важливо вміти сформулювати чітку стратегію, в тому числі, й конкурентну, яка при ефективній її реалізації дозволить підприємству досягти

поставлених стратегічних цілей.

Формування й реалізація конкурентної стратегії сучасного підприємства отримали особливу значущість з огляду на інституційні особливості сучасних часів розвитку України, обґрунтовані війною з росією, появою нових запитів з боку споживачів, розвитку сучасних цифрових технологій.

Дослідженню питань формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства присвячено наукові праці й розвідки класиків менеджменту: І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Мескона, Х. Мінцберга, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, Й. Шумпетера та ін. Серед вітчизняних науковців, які опікувалися даною проблематикою, варто відзначити Л. Балабанову, Ю. Іванова, М. Зось-Кіора, Л. Кривенко, О. Ложачевську, Б. Мізюк, О. Чумак, О. Соловійову, О. Петровського та ін. Високо оцінюючи вагомий внесок науковців, варто зазначити, що в рамках дослідження їх наукових праць виявлено відсутність чіткого, послідовного комплексу дій щодо формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Отже, єдину успішну конкурентну стратегію не можна сформувати й реалізувати на всіх підприємствах, завжди існують певні характерні особливості й нюанси, на які варто звертати увагу [1]. Тому питання формування й реалізації конкурентної стратегії підприємства потребує подальшого дослідження.

В цілому конкурентна стратегія підприємства представляє собою стратегічний план дій, спрямованих на формування й впровадження конкурентних переваг підприємства на ринку [2]. Основні етапи формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства представлено на рис. 1.

Отже, багатогранність та багатоаспектність підходів провідних науковців щодо дослідження питання формування й реалізації конкурентної стратегії підприємства не означає, що в до даних процесів немає узагальнених підходів та рекомендацій.

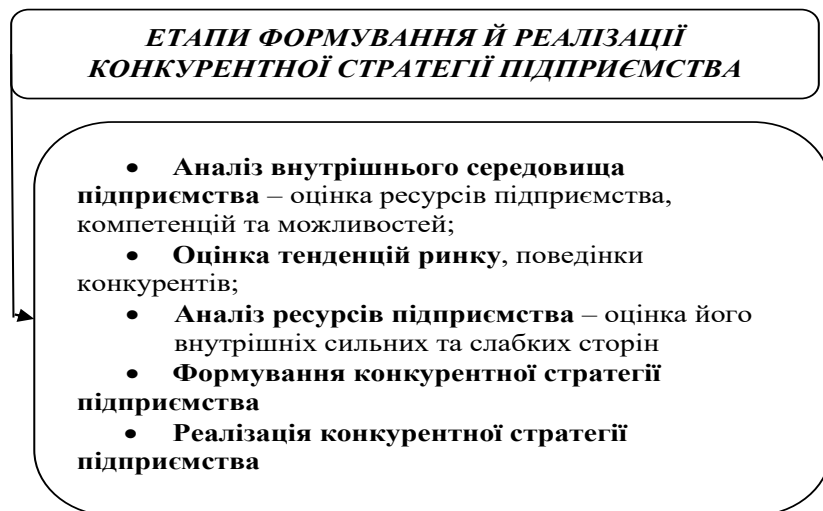


Рис. 1. Етапи формування й реалізації конкурентної стратегії підприємства

*Джерело: сформовано автором за [1, 2]*

Вагомим детермінантом успішності конкурентної стратегії підприємства має стати чіткий розподіл відповідальності за процеси формування й реалізації конкурентної стратегії за всіма функціональними підрозділами та побудова її на ціннісних засадах.

### Список використаних джерел:

1. Ложачевська О. М., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3.
2. Чумак О. В., Соловйова О. О., Петровський О. А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). С. 78.
3. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 592 p.

*Б.С. Вірченко, здобувач вищої освіти  
Національний університет фізичного виховання і спорту України*

### **УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВНУТРІШНЬОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

У сучасних умовах господарювання українські підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується значною динамічністю внутрішніх змін. Нестабільність внутрішнього середовища підприємства обумовлює потребу в підвищенні адаптивності системи управління та ефективному використанні внутрішніх ресурсів для збереження параметрів конкурентоспроможності.

Внутрішнє середовище підприємства охоплює цілі, завдання, організаційну структуру, персонал і технологічні ресурси [1]. Узгодженість визначених елементів обумовлює здатність підприємства стабільно функціонувати. Структурні зміни у цих компонентах призводять до трансформації внутрішніх процесів, впливають на розподіл ресурсів, ефективність управлінських рішень, процеси координації між підрозділами та загальну результативність діяльності підприємства.

Причинами внутрішньої нестабільності в діяльності підприємства можуть виступати як управлінські помилки, так і невідповідність внутрішніх процесів сучасним вимогам ринку. Дослідниці Долгальова О. та Кисловська О. наголошують, що «важливі завдання щодо запобігання ліквідації, повного закриття чи банкрутства спричинені змінами внутрішнього середовища» [1]. Дана ситуація обумовлює необхідність постійного контролю й аналізу внутрішніх процесів, що спрямовані на підтримку стабільності системи управління підприємством.

Важливою передумовою ефективного функціонування є здатність підприємства швидко реагувати на зміни у власному середовищі. Хаустова В.Є. в [2] визначає, що управління внутрішнім середовищем підприємства потребує узгодження всіх його елементів для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Це обумовлює необхідність налагодженої взаємодії ключових бізнес-процесів управління (планування, контроль, комунікація, мотивація) у межах єдиного цілісного механізму, що забезпечує адаптивність і стійкість підприємства до змін.

Особливу увагу в процесі управління підприємством в умовах внутрішньої нестабільності слід приділяти завданням ефективного використання внутрішніх ресурсів. Мобілізація наявних резервів, зокрема кадрових, фінансових, технологічних, сприяє підвищенню гнучкості підприємства та здатності пристосовуватися до змін. Як зазначають дослідники в [4], ефективність управління підприємством значною мірою визначається рівнем залучення внутрішніх резервів у процесі прийняття управлінських рішень.

Ключовим завданням менеджменту в сучасних ринкових умовах є постійний моніторинг внутрішнього стану підприємства. Узгодження внутрішнього середовища із зовнішніми викликами дозволяє зберегти стабільність господарської діяльності в умовах коливань у ресурсах чи структурі управління [4].

Таким чином, ефективне управління діяльністю підприємства в умовах внутрішньої нестабільності полягає у гармонізації всіх складових внутрішнього середовища, раціональному використанні ресурсів та підвищенні адаптивності управлінської системи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Долгальова О., Кисловська О. Управління внутрішнім середовищем підприємства. Галицький економічний вісник. 2024, №4 (89). – С.112–119. – Режим доступу: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.04](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04).

2. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств / В. Є. Хаустова // Бізнес Інформ. - 2020. - № 12. - С. 482-494. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_12\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_12_67).

3. Особливості антикризового управління в умовах економічної нестабільності / М. В. Зось-Кіор, О. Є. Наголюк, Л. О. Шульга // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2017. - № 7. - С. 52-56. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2017\\_7\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2017_7_9).

4. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності / М. В. Зось-Кіор, К. О. Брижань // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2017. - № 6. - С. 62-65. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2017\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2017_6_14)

*Є. Коваль, О. Капустін, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ**

Підприємництво є ключовим чинником формування сучасної ринкової економіки та підвищення конкурентоспроможності регіонів України. Воно виступає основою економічного зростання, створення нових робочих місць, збільшення доходів населення, а також стимулом для інноваційної діяльності. У контексті євроінтеграційних процесів та післявоєнного відновлення держави розвиток підприємництва набуває особливого значення як засіб підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу кожного регіону.

Підприємницький сектор забезпечує структурні зміни в економіці, формує конкурентне середовище, сприяє розвитку середнього класу та децентралізації економічної влади. Найбільш гнучкими та адаптивними є саме малі й середні підприємства, які швидше реагують на потреби ринку, створюють нові продукти та послуги, а також підвищують зайнятість у громадах. За даними Державної служби статистики України, понад 95 % усіх суб'єктів господарювання становлять малі та середні підприємства, на які припадає близько 60 % робочих місць у приватному секторі. Попри позитивну динаміку останніх років, розвиток підприємництва в Україні залишається нерівномірним у регіональному вимірі. Найбільш розвинені бізнес-центри зосереджені у Київській, Львівській, Дніпропетровській, Харківській та Одеській областях. Водночас периферійні регіони мають нижчу щільність

підприємницької активності через обмеженість фінансових ресурсів, недосконалість інфраструктури, нестачу кадрів і слабку підтримку з боку місцевої влади [1-2; 5-6].

Підвищення конкурентоспроможності регіонів України можливе лише за умови формування сприятливого підприємницького середовища. Це передбачає: спрощення регуляторних процедур, поліпшення доступу до фінансових ресурсів, розвиток бізнес-освіти, підтримку інноваційних ініціатив, а також активне залучення інвестицій у регіони. Важливим кроком є створення індустріальних парків, бізнес-інкубаторів, технологічних кластерів, які стають осередками розвитку малого та середнього бізнесу. Державна регіональна політика має зосереджуватися на формуванні умов для сталого розвитку підприємництва. Це включає державні програми кредитування малого бізнесу, податкові стимули, грантову підтримку інноваційних проєктів, а також цифровізацію послуг для підприємців. В Україні вже діють програми підтримки – «Дія.Бізнес», «єРобота», програми Українського фонду стартапів, що сприяють відкриттю нових підприємств і створенню робочих місць у регіонах [3-4; 7].

Ключову роль у розвитку підприємництва відіграють місцеві органи влади. Вони повинні формувати регіональні стратегії економічного розвитку, які враховують специфіку кожного регіону: наявність ресурсів, кадрового потенціалу, транспортних зв'язків і рівень урбанізації. Важливим є також партнерство між владою, бізнесом і громадою, адже спільна участь у розробці проєктів сприяє підвищенню довіри та ефективності реалізації політики розвитку.

Особливої уваги потребує розвиток підприємницької освіти – навчання молоді основам бізнесу, фінансової грамотності, інноваційного мислення. Це дозволить формувати нове покоління активних підприємців, які зможуть створювати сучасні, технологічні й екологічно відповідальні компанії, конкурентоспроможні не лише в межах регіону, а й на міжнародному ринку.

Отже, розвиток підприємництва є основним чинником підвищення конкурентоспроможності регіонів України. Ефективна взаємодія держави, місцевої влади, бізнесу та освітніх інституцій дозволить активізувати економічний потенціал територій, створити сприятливі умови для інвесторів, забезпечити зайнятість населення та сталий розвиток регіонів у післявоєнний період.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гнатенко І. А., Орлова-Курилова О. В., Рубежанська В. О. Ефективність інфраструктури ринку праці як фактор розвитку інноваційного підприємництва. Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, фінанси, облік, менеджмент і право: актуальні питання і перспективи розвитку», м. Полтава, 22 червня 2019 р. С. 21-23.

2. Гнатенко І. А., Орлова-Курилова О. В., Рубежанська В. О. Значення інновацій у сучасному підприємстві. Міжнародна науково-практична конференція «Методичні підходи до формування стратегічного бачення соціально-економічного розвитку регіонів», м. Дніпро, 22 червня 2019 р. С. 23-25.

2. Державна служба статистики України. Показники діяльності суб'єктів підприємництва в Україні за 2024 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

3. Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2027 року. Київ: Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, 2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi>

4. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

5. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>.

6. Зось-Кіор М., Ільїн В., Свирида Е. Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-78>

7. Міністерство економіки України. Національна стратегія розвитку малого і середнього підприємництва до 2030 року. URL: <https://www.me.gov.ua>.

*А.В. Лисюк, здобувач вищої освіти  
Поліський національний університет*

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Стратегічне планування господарської діяльності є фундаментальним елементом ефективного менеджменту підприємства, що забезпечує поєднання довготермінових цілей організації з ресурсними можливостями та зовнішніми умовами функціонування. У сучасних умовах вітчизняної економіки, зі значною невизначеністю, структурними змінами та потребою її інтеграції в європейські ринки, роль системного стратегічного планування набуває особливої значущості.

Метою дослідження є формулювання концептуальних засад стратегічного планування господарської діяльності та окреслення практичних рекомендацій удосконалення стратегічного планування для підприємств різних організаційно-правових форм діяльності.

Стратегічне планування розглядається як процес формування та реалізації стратегій, спрямованих на довгострокове забезпечення конкурентних переваг і стійкого розвитку підприємства [1,3]. Воно спирається на поєднання аналізу зовнішнього середовища (PESTEL, аналіз галузі), оцінки внутрішніх ресурсів і компетенцій (VRIO), а також розробки альтернативних сценаріїв розвитку (сценарне планування) [2,3]. Методологічно доцільно поєднувати кількісні інструменти (фінансове моделювання, прогнозування попиту, оцінка ризиків) з якісними (експертні оцінки, SWOT- і PESTEL-аналізи) для підвищення валідності стратегічних рішень [3,7,8].

Процес стратегічного планування господарської діяльності включає послідовні етапи:

1. Ініціювання і визначення стратегічних орієнтирів. Даний етап передбачає формулювання місії, бачення та ключових цілей підприємства на середньо- та довгостроковий періоди. На даному етапі керівництво визначає стратегічні пріоритети (зростання, стабілізація, трансформація) відповідно до внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей [1,3].

2. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища. Підприємству доцільно здійснити аналіз ринків, конкурентів, постачальницьких ланцюгів, регуляторного поля та фінансового стану. Ключовими інструментами є SWOT-аналіз, PESTEL, аналіз конкурентних позицій. Точна діагностика виявляє критичні фактори успіху та ризику, що визначатимуть вибір стратегії розвитку підприємства.

3. Розробка стратегічних альтернатив і сценаріїв, ґрунтується на створенні кількох альтернативних стратегічних сценаріїв (консервація, оптимізація, інноваційний прорив) з урахуванням найбільш імовірних зовнішніх шоків. Для кожного сценарію прогноуються фінансові й операційні показники, визначаються ключові інвестиційні потреби та ризики [1,3,8].

4. Вибір стратегії та розробка плану реалізації. На підставі порівняння стратегічних альтернатив обирається оптимальна стратегія з деталізацією цілей, проєктів, бюджетів і відповідальних виконавців. У плані передбачаються етапи реалізації та строки [3,7,9].

5. Реалізація та контроль відповідає за виконання заходів згідно з планом, моніторинг проміжних результатів та коригування стратегії у разі відхилень. Важливо запровадити систему стратегічного контролю, яка дозволяє вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [1].

Серед інструментів, що підвищують ефективність стратегічного управління, виділяються: цифрові платформи для моделювання сценаріїв та управління проєктами (ERP/BI), адаптивне бюджетування, система збалансованих показників (Balanced Scorecard), методи оцінки вартості клієнта (Customer Lifetime Value) і управління ризиками (hedging, страхування, диверсифікація) [2,8]. Для малих і середніх підприємств доцільним є використання модульного підходу, а саме створення гнучких стратегічних блоків, що полегшують адаптацію до шоків і змін.

В Україні стратегічне планування має враховувати специфічні чинники: високий рівень регуляторної невизначеності, залежність від зовнішніх ринків, інфраструктурні обмеження та потребу в цифровій трансформації [4]. Післявоєнна відбудова вимагає інтегрованого підходу: поєднання стратегій відновлення активів із довгостроковими планами модернізації та інтеграції в європейські ланцюги доданої вартості. Ключовою складовою є координація підприємницьких стратегій із державними програмами підтримки й інвестиційними ініціативами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Амосова, О. І. Адаптивні стратегії розвитку малих і середніх підприємств : сучасні тенденції. Київ : КНЕУ, 2021. 284 с.
2. Бланк І. А. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Ніка-Центр, 2019. 520 с.
3. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Алябева В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства // Економіка та суспільство. 2022. № 2. С. 45–56.
4. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього бізнесу: розпорядження № 821-р від 30 серп. 2024 р. Київ: КМУ, 2024.
5. Кіндрацька, Г. І. Стратегічне управління підприємством : монографія. Львів : Вид-во ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 368 с.
6. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024–2026 роки: офіц. документ. Київ: Мінекономіки, 2023. 145 с.
7. Пушкар О. І. Антикризове фінансове управління: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2020. 312 с.
8. Савчук В. П. Стратегічне управління в умовах економічної нестабільності. Київ: КНЕУ, 2021. 256 с.
9. Ukrainian Economy in 2024 : Special Edition of the Tracker. Київ: CES, 2024.

## **ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови господарювання підприємств в Україні характеризуються підвищеною невизначеністю, що зумовлена трансформаційними процесами, наслідками воєнного стану, структурними змінами в економіці та нестабільністю зовнішнього середовища. За таких умов ефективне функціонування суб'єктів господарювання залежить від здатності до адаптації як організаційної, так і економічної перебудови національної економіки [1,2]. Механізм адаптації підприємства виступає важливим елементом стратегічного управління, що забезпечує узгодження внутрішніх можливостей із динамічними зовнішніми факторами.

Проблеми адаптивного управління підприємствами розглядалися у працях багатьох українських науковців, зокрема: В. Бугайчук, І. Грабчук, Л. Лігоненко, О. Мельник, О. Кузьміна та ін. В їхніх працях акцентується увага на тому, що адаптація підприємства передбачає не лише реакцію на зміни зовнішнього середовища, а й проактивне формування нових можливостей розвитку. Так, за визначенням Лігоненко Л. О., адаптаційний механізм – це система взаємопов'язаних управлінських рішень, інструментів і процедур, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах змін [4, с. 111].

Як зазначає Кузьмін О. Є., механізм адаптації повинен мати динамічну структуру, бути здатним до постійного оновлення відповідно до змін середовища [3, с. 84]. З іншого боку, Мельник О. Г. підкреслює необхідність інтеграції системи адаптації в загальну систему стратегічного управління, оскільки лише за умови системності управлінських рішень можна досягти довгострокової стійкості підприємства [5, 145].

Мета дослідження полягає у визначенні теоретико-методичних засад формування механізму адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та розробленні структурної моделі його реалізації.

Механізм адаптації підприємства можна розглядати як сукупність організаційно-економічних, інформаційно-аналітичних і мотиваційних інструментів, що забезпечують своєчасне реагування суб'єкта господарювання на зовнішні виклики. Основними елементами даного механізму є: діагностика середовища функціонування, яка передбачає оцінку макро- й мікроекономічних факторів впливу, визначення рівня конкурентного тиску, ризиків і потенціалу ринку; моніторинг внутрішнього стану підприємства, що включає аналіз фінансових, виробничих і кадрових ресурсів; прогнозування сценаріїв розвитку, орієнтоване на визначення оптимальних варіантів адаптаційних дій; вибір і реалізація адаптивних стратегій, які можуть мати інноваційний, ресурсозберігаючий або антикризовий характер та зворотний зв'язок і оцінювання ефективності адаптації, що дозволяє коригувати управлінські рішення.

Ефективність функціонування механізму адаптації визначається рівнем інформаційного забезпечення, управлінською компетентністю та здатністю підприємства до інноваційних змін. У сучасних умовах розвитку світової економіки ключову роль відіграють цифрові технології, аналітика даних і автоматизація процесів прийняття рішень. Відповідно до «Стратегії цифрової трансформації економіки України», підприємства мають орієнтуватися на впровадження цифрових платформ управління, що підвищують гнучкість і адаптивність бізнес-процесів [7].

Таким чином, формування ефективного механізму адаптації підприємства має

ґрунтуватися на таких принципах [1,2]:

- гнучкість – здатність оперативно змінювати цілі, структуру та стратегії;
- інноваційність – впровадження нових технологічних і управлінських рішень;
- інформаційна відкритість – постійний обмін знаннями та даними між підрозділами;
- резильєнтність – здатність підприємства зберігати стійкість під час кризових явищ.

Розроблення механізму адаптації передбачає створення інтегрованої системи управління, що поєднує стратегічне планування, ризик-менеджмент, контроль і стимулювання персоналу. Практична реалізація адаптаційних механізмів в українських підприємствах потребує нормативного, методичного та фінансового забезпечення з боку держави. Зокрема, «Стратегія економічної безпеки України на період до 2030 року» визначає одним із пріоритетів підвищення гнучкості бізнесу та здатності підприємств до структурних змін у кризових умовах [6].

Отже, механізм адаптації підприємства є важливою складовою його економічної стійкості й конкурентоспроможності. Його ефективне функціонування забезпечує мінімізацію ризиків, оптимізацію використання ресурсів і підвищення здатності підприємства реагувати на динаміку зовнішнього середовища. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних методик оцінювання рівня адаптаційної спроможності підприємств та моделювання сценаріїв їхнього розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бугайчук В.В., [інші автори]. Поведінкова економіка: від теорії до практики. К.: Татомир, 2022. 312 с.
2. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Алябєва В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства // Економіка та суспільство. 2022. № 2. С. 45–56.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Львів : «Новий Світ – 2000», 2019. 512 с.
4. Лігоненко Л.О. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 432 с.
5. Мельник О. Г. Адаптивне управління підприємством : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 348 с.
6. Стратегія економічної безпеки України на період до 2030 року: указ Президента України від 11 серп. 2021 р. № 347/2021. Київ : Президент України, 2021.
7. Стратегія цифрової трансформації економіки України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 лют. 2023 р. № 126-р. Київ : КМУ, 2023.

*В. Максимчук, здобувачка вищої освіти  
Національний транспортний університет, м. Київ,  
О. Ніконенко, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Поведінкова економіка – це міждисциплінарний напрям, що поєднує економіку, психологію та соціологію для дослідження того, як люди реально приймають рішення. Вона виходить із припущення, що індивіди не завжди діють раціонально, а їхні дії часто залежать від емоцій, когнітивних упереджень, соціальних норм та контексту

ситуації.

Управлінські рішення у сучасному бізнесі дедалі частіше враховують поведінкові аспекти – зокрема, ефект якоря, втрат, надмірної самовпевненості, групового мислення. Менеджери, розуміючи ці фактори, можуть прогнозувати реакцію працівників і споживачів, підвищувати ефективність комунікацій та мотиваційних стратегій [1; 4-5].

Застосування поведінкової економіки у менеджменті дозволяє оптимізувати організаційні процеси, формувати стратегії «підштовхування» (nudge) до бажаних рішень без примусу. Це особливо важливо у сферах маркетингу, кадрової політики та управління змінами, де значну роль відіграє людський фактор [2-3; 6-8].

У публічному секторі поведінковий підхід допомагає підвищити ефективність державного управління через врахування реальних моделей поведінки людей, що зменшує ризик нерациональних рішень і сприяє розвитку довіри до інституцій.

Таким чином, поведінкова економіка стає важливим інструментом у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє поєднати аналітичні методи з розумінням психологічних аспектів людської поведінки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гнатенко І. А., Рубежанська В. О. Напрями удосконалення інфраструктури ринку праці у контексті кадрового забезпечення інноваційного підприємництва. IV Міжнародна наукова Інтернет-конференція «Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці», м. Київ – Nowy Sącz, 27-28 червня 2019 р. С. 15-18.

2. Сідашенко О. Інструменти поведінкової економіки в корпоративному управлінні. *Менеджмент та інновації*. 2024. №2. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/behavioural-economics-tools-in-corporate-management>

3. Шевченко О. Поведінкова економіка: психологічні основи прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1720>

4. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Rubezhanska V. Architectonics of the mechanism of state regulation of innovative employment. II Міжнародна науково-практична конференція «Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект», м. Одеса, 27–28 вересня 2019 р. С. 99-101.

5. Hnatenko I., Orlova-Kurilova O. The phenomenon of innovations in the period of catastrophes and bifurcations of the economic system. III International Scientific Conference «The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility», Lisbon, June 28h, 2019. С. 23-25.

6. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, 2011. URL: <https://fsandg.com/books/thinking-fast-and-slow>

7. OECD. *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*. OECD Publishing, 2017. URL: <https://www.oecd.org/publications/behavioural-insights-and-public-policy-9789264270480-en.htm>

8. Thaler R., Sunstein C. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press, 2008. URL: <https://yalebooks.yale.edu/book/9780143115267/nudge/>

## **ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах нестабільного економічного середовища, трансформацій ринкових відносин та посилення конкуренції особливого значення набуває об'єктивна оцінка конкурентного статусу підприємства. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити позицію на ринку й обґрунтувати стратегічні напрями розвитку. Для українських підприємств, які діють у поствоєнний період, така діагностика є основою адаптаційного менеджменту, оскільки конкурентоспроможність стає ключовим чинником виживання та відновлення економічної стійкості [2, с. 47].

Проблематику оцінювання конкурентоспроможності досліджували вітчизняні науковці: І. Бланк, В. Бугайчук, І. Грабчук, В. Гриньова, Л. Лігоненко, Л. Федулова та інші. Їхні праці доводять, що конкурентний статус підприємства є багатовимірним поняттям, яке охоплює фінансові, маркетингові, технологічні та організаційні компоненти.

На думку Лігоненко Л. О., діагностика конкурентного статусу є системним процесом ідентифікації конкурентних переваг і визначення ефективності їх використання в умовах конкретного ринку [4, с. 118]. Гриньова В. М. підкреслює, що оцінка конкурентного статусу має базуватися не лише на ретроспективному аналізі результатів діяльності, а й на прогнозуванні потенціалу конкурентоспроможності [3, с. 156].

За методикою І. Бланка, оцінювання конкурентного статусу може здійснюватися за допомогою інтегрального індексу конкурентоспроможності (ІКС), який поєднує фінансові (рентабельність, ліквідність, оборотність активів), виробничі (продуктивність, собівартість), маркетингові (частка ринку, імідж, якість продукції) та інноваційні (впровадження технологій, НДДКР) показники [1, с. 229].

Федулова Л. І. наголошує на важливості стратегічного аспекту діагностики: оцінка має не лише фіксувати поточний стан, а й визначати здатність підприємства до розвитку, адаптації та створення нових конкурентних переваг [7, с. 93].

Мета дослідження полягає у визначенні методичних підходів до діагностики конкурентного статусу підприємства, уточненні системи показників і розробленні узагальненої моделі оцінювання.

Конкурентний статус підприємства відображає його місце у конкурентному середовищі та рівень реалізації конкурентних переваг. Діагностика цього статусу передбачає сукупність етапів [2,5]:

1. Збір і систематизація інформації про зовнішнє середовище (конкуренти, ринкова кон'юнктура, споживачі, технологічні тренди).
2. Оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства (ресурсного, фінансового, маркетингового, інноваційного, кадрового).
3. Порівняльний аналіз конкурентних позицій підприємства та основних конкурентів (метод профілю конкурентоспроможності, SWOT-аналіз, SPACE-матриця тощо).
4. Кількісна оцінка конкурентного статусу із застосуванням інтегральних показників.
5. Формування висновків і рекомендацій щодо зміцнення позицій на ринку.

У сучасних умовах важливим інструментом стає цифрова аналітика, що дозволяє

здійснювати постійний моніторинг ринкових позицій у реальному часі. Згідно з Стратегією цифрової трансформації економіки України державна політика спрямована на формування інформаційно-аналітичних платформ, що підтримують управлінські рішення підприємств, зокрема в частині конкурентного аналізу [6].

Результатом діагностики є матриця конкурентного статусу підприємства, у якій визначаються рівні конкурентних позицій (високий, середній, низький), тенденції їх зміни та ключові напрями зміцнення конкурентних переваг. Для практичного застосування доцільно використовувати адаптовані методи GAP-аналізу та Benchmarking, які дозволяють порівняти фактичні результати діяльності підприємства з найкращими галузевими показниками.

Отже, діагностика конкурентного статусу підприємства є складним багаторівневим процесом, що поєднує стратегічний, фінансовий та маркетинговий аналіз. Її результати дають змогу: виявити внутрішній потенціал і слабкі сторони підприємства; обґрунтувати стратегічні напрями розвитку; адаптувати бізнес-модель до змін ринкового середовища; сформулювати систему моніторингу конкурентних переваг.

У подальших дослідженнях доцільно поглибити методичні підходи до інтеграції цифрових технологій (Big Data, Business Intelligence, AI-аналітики) у систему конкурентної діагностики українських підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бланк І. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2019. 368 с.
2. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Алябева В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства // Економіка та суспільство. 2022. № 2. С. 45–56.
3. Гриньова В. М., Гребньова І. М. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічне управління та діагностика : монографія. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 312 с.
4. Лігоненко Л. О. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 432 с.
5. Мельник Л.М., Грабчук І.Ф. Зростання конкурентоспроможності фермерських господарств // Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 49. С. 112–117.
6. Стратегія цифрової трансформації економіки України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 лют. 2023 р. № 126-р. Київ : КМУ, 2023.
7. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 540 с.

*Я. Неделкова, здобувачка вищої освіти  
Національний транспортний університет, м. Київ*

### **МЕТОДИ БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНОГО ВИБОРУ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Багатокритеріальний вибір – це підхід до прийняття управлінських рішень, який враховує одночасно кілька критеріїв ефективності, ризику, витрат та якості. Його метою є знаходження компромісу між суперечливими критеріями.

Сутність методу полягає у побудові моделі, що дозволяє кількісно оцінити кожну альтернативу за сукупністю критеріїв, після чого обирається найкраща або парето-оптимальна альтернатива [1; 5]. Методи багатокритеріального вибору поділяються на:

Кількісні (формалізовані) – базуються на математичних моделях і розрахунках.  
Якісні (евристичні) – враховують експертні судження, коли точні дані відсутні.  
Основні кількісні методи багатокритеріального вибору:

Метод зважених сум (WSM) – визначає інтегральний показник через суму добутків ваг і нормалізованих оцінок.

Метод аналізу ієрархій (АНП) – побудова ієрархії критеріїв і парних порівнянь для визначення ваг.

Метод TOPSIS – обирає альтернативу, найближчу до ідеальної та найвіддаленішу від антиідеальної.

Метод ELECTRE – базується на концепції узгодження і переваг між альтернативами.

Метод PROMETHEE – оцінює альтернативи за ступенем преференцій.

Якісні методи, зокрема метод Делфі або сценарний аналіз, дозволяють урахувати експертні судження, коли точних даних недостатньо. Важливим етапом є нормалізація критеріїв, оскільки вони можуть бути виражені у різних одиницях вимірювання. Це забезпечує коректність подальших розрахунків [2-4]. Вагові коефіцієнти критеріїв визначаються за допомогою експертного методу, статистичного аналізу або методів попарного порівняння (АНП). Застосування методів багатокритеріального вибору підвищує раціональність управлінських рішень, допомагає зменшити суб'єктивність і підвищує ефективність стратегічного планування. Ці методи широко застосовуються у фінансовому менеджменті, інвестиційному аналізі, управлінні ризиками, логістиці та стратегічному розвитку підприємств.

Інтеграція методів у системи підтримки прийняття рішень (DSS) забезпечує автоматизацію аналізу та підвищує точність вибору оптимальної альтернативи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гнатенко І. А., Хухра О. І., Журавльов Д. В. Громадянська участь у процесах прийняття рішень та формування державної політики на місцевому рівні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Публічне управління та адміністрування»)*. 2025. Випуск 3. С. 66-73.
2. Зось-Кіор М. В. Використання моделей при прогнозуванні ефективності управління національними земельними ресурсами. *Вісник Сумського національного аграрного університету: зб. наук. пр. Серія "Економіка і менеджмент"*. 2015. № 8 (65). С. 224–229.
3. Зось-Кіор М. В. Національні та інтеграційні аспекти управління земельними ресурсами аграрного сектора економіки. Запоріжжя: Інтер-М, 2015. 348 с.
4. Зось-Кіор М. В., Мірошніченко О. О. Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 3–10.
5. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Rubezhanska V. Innovation as a factor in increasing the level of competitiveness of the country. *International Scientific-practical Conference «Development of modern technologies and scientific potential of the world»*, London, July 29, 2019. P. 13-15.

## **ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Прибутковість підприємства є ключовим показником його фінансової стабільності та конкурентоспроможності. В умовах післявоєнного відновлення економіки України питання зростання прибутковості набуває особливого значення, оскільки підприємства мають адаптуватися до змін зовнішнього середовища, відновлювати виробничі потужності та ефективно використовувати ресурси.

Прибутковість підприємства визначається як співвідношення доходів та витрат, що забезпечує фінансовий результат діяльності. За визначенням Л.О. Лігоненко, прибутковість є інтегральним показником ефективності використання ресурсів підприємства та його здатності створювати додану вартість [6, с. 112]. Водночас, сучасні підходи до управління прибутковістю включають оцінку не лише фінансових результатів, а й якісних аспектів діяльності: інноваційності, ефективності виробництва, рівня задоволення потреб клієнтів.

В умовах обмежених ресурсів ключовим фактором підвищення прибутковості є ефективне управління собівартістю продукції та зниження непрямих витрат. Впровадження енергоефективних технологій та систем управління виробництвом дозволяє скоротити витрати на одиницю продукції.

Крім того, підприємства можуть збільшувати прибуток через розширення ринків збуту, диверсифікацію продукції та підвищення якості товарів і послуг. За даними Міністерства економіки України, підприємства, які інвестують у інновації та цифрові технології, показують стійке зростання фінансових результатів [4,7].

Інноваційний розвиток підприємства є одним із пріоритетних напрямів забезпечення його конкурентоспроможності та зростання прибутковості. Інвестиції у нові технології, автоматизацію виробничих процесів і модернізацію обладнання створюють сприятливі умови для підвищення продуктивності праці, скорочення витрат та зниження собівартості продукції [2, с. 46]. Завдяки цьому підприємства можуть ефективніше використовувати свої ресурси, підвищувати якість товарів і послуг, а також формувати додану вартість, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності.

Важливим напрямом підвищення прибутковості наразі є ефективне фінансове планування та управління капіталом. Збалансоване використання оборотних і необоротних активів, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, а також оптимізація податкових платежів забезпечують фінансову стабільність підприємства. Такий підхід дозволяє підтримувати ліквідність, уникати надмірних витрат і забезпечувати стале зростання прибутку навіть в умовах економічної нестабільності.

Не менш важливу роль у забезпеченні прибутковості відіграють маркетингові та стратегічні інструменти управління прибутковістю підприємства. Формування потужного бренду, розробка ефективної цінової політики, орієнтованої на потреби споживачів та активне позиціонування на ринку сприяють розширенню клієнтської бази і збільшенню обсягів реалізації. Сучасні підприємства, які вчасно реагують на зміни ринкової кон'юнктури, запроваджують інноваційні підходи до просування продукції та взаємодії з клієнтами, досягають більшої стабільності доходів і підвищують рівень прибутковості.

Для моніторингу ефективності заходів щодо зростання прибутковості

застосовуються як традиційні фінансові показники: рентабельність продажу, активів, капіталу, так і інтегровані методики: SWOT-аналіз, EVA (Economic Value Added), ROI, KPI. Використання комплексного підходу дозволяє оцінити не лише фінансовий результат, а й стратегічну перспективу підприємства [2,3,5].

Отже, зростання прибутковості підприємства вимагає системного підходу, що поєднує оптимізацію витрат, інноваційний розвиток, підвищення доходів та ефективного управління фінансовими ресурсами. У сучасних умовах українські підприємства мають особливо активно впроваджувати цифрові та інноваційні рішення, що забезпечують не лише фінансову стабільність, а й підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

#### **Список використаних джерел:**

1. Амоша О. І. Інноваційний розвиток підприємств у нестабільних умовах господарювання : монографія. – Київ : ІЕП НАН України, 2020. – 280 с.
2. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Алябева В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства // Економіка та суспільство. 2022. № 2. С. 45–56.
3. Гриньова В. М. Стійкий розвиток економіки: виклики та адаптаційні механізми : монографія. – Київ : НАН України, 2022. – 384 с.
4. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього бізнесу : Розпорядження №821-р від 30 серпня 2024 р. – Київ : КМУ, 2024.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. – Львів : «Новий Світ – 2000», 2019. – 512 с.
6. Лігоненко Л. О. Економічна діагностика : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2020. – 432 с.
7. Міністерство економіки України. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024–2026 роки. – Київ : Мінекономіки, 2023. – 68 с.

### СЕКЦІЯ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, РЕГІОНУ, ПІДПРИЄМСТВА

*Д.В. Дячков, д.е.н., професор,  
О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,  
Я.А. Марсов, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

#### ІНДЕКС РИЗИКОСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах підвищеної невизначеності та динамічних змін у зовнішньому середовищі актуальність дослідження методів оцінювання стійкості підприємства до ризиків підвищується особливо. Підприємства, що володіють високим рівнем ризикостійкості, мають кращі можливості збереження конкурентних переваг і адаптації до змін бізнес-середовища. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці аналітичного інструменту – індексу ризикостійкості підприємства, який дозволяв би системно оцінити ступінь готовності підприємства реагувати на ризики та тим самим впливати на його конкурентоспроможність.

Ризикостійкість підприємства розглядається як багатовимірне поняття, що включає здатність адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечувати безперервність діяльності та зберігати конкурентні позиції [1]. Наукові дослідження свідчать, що підприємства з більш високим рівнем стійкості мають кращі фінансові показники та сильніші конкурентні позиції на ринку. Наприклад, дослідження Вістрова показало, що під час криз підприємства з кращою стійкістю виступають більш конкурентоспроможними [2]. Інші автори підтверджують, що управління ризиками та розвиток механізмів стійкості можуть прямо впливати на конкурентну перевагу підприємства [3].

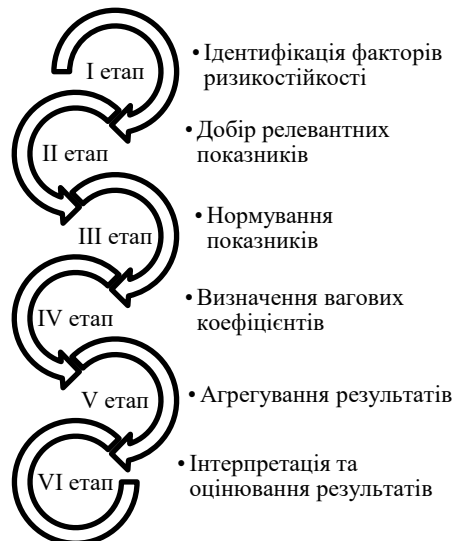


Рис.1. Ключові етапи формування індексу ризикостійкості підприємства  
*Джерело: сформовано авторами*

Формування індексу ризикостійкості підприємства розглядається як поетапний і багаторівневий процес створення інтегрального показника, що поєднує ключові складові стійкості: фінансову, організаційну, операційну та стратегічну. Кожна з цих складових відображає певний аспект здатності підприємства протистояти ризикам і підтримувати стабільність функціонування в умовах невизначеності.

Такий підхід дозволяє отримати кількісну оцінку стійкості підприємства до ризиків, яка може бути використана для порівняння з іншими підприємствами чи колами галузі. У ситуації, коли підприємство демонструє високий індекс ризикостійкості, це слугує підтвердженням можливості підтримувати або покращувати конкурентні позиції навіть в умовах кризових впливів чи зовнішніх шоків.

Використання індексу ризикостійкості в аналітичній практиці дозволяє комплексно оцінити здатність підприємства протидіяти різноманітним ризикам і виявити слабкі місця у системі управління ними. Це, у свою чергу, дає можливість визначити пріоритетні напрямки для підвищення конкурентоспроможності на стратегічному та оперативному рівнях. Серед таких напрямів – оптимізація використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів для підвищення ефективності виробничих та управлінських процесів; розвиток адаптивної організаційної культури, що забезпечує швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища та стимулює інноваційну активність; зміцнення фінансової підготовленості шляхом накопичення резервів, диверсифікації джерел фінансування та зменшення залежності від зовнішніх ризиків; підвищення гнучкості операційних процесів, що дозволяє швидко змінювати виробничі, логістичні та комерційні стратегії відповідно до потреб ринку.

Отже, індекс ризикостійкості підприємства виступає ключовим показником здатності організації протистояти внутрішнім і зовнішнім ризикам, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. Високий рівень ризикостійкості сприяє зміцненню ринкових позицій і підвищенню ефективності управлінських і ресурсних процесів, що визначають довгострокову конкурентоспроможність. Оцінка ключових факторів стійкості дозволяє ідентифікувати напрями вдосконалення, здатні посилити конкурентні переваги та адаптивність підприємства. Системне врахування індексу ризикостійкості стає основою стратегічного управління, яке забезпечує підтримку стабільності діяльності та стійку позицію на ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Belimenko O. Economic resilience of the enterprise: essence and structure. *Economics and Enterprise Management*. 2024. №2. С.63-75.
2. Bistrova J. Enterprise Crisis-Resilience and Competitiveness. *Sustainability*. 2021. №13(4). URL: <https://doi.org/10.3390/su13042057> (дата звернення: 07.11.2025).
3. Lawati A., Hussin B. M., Abdul Kadir M. R., Khudari M. The Impact of Enterprise Risk Management on Firm Competitiveness: The Mediating Role of Competitive Advantage in the Omani Insurance Industry. *Risks*. 2025. №13(10). URL: <https://doi.org/10.3390/risks13100199> (дата звернення: 07.11.2025).

## **СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЕРЕДБАЧЕННЯ В КРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

При виникненні кризи, досить часто ми стикаємося із гострою загрозою, яка вимагає негайних дій. Цейтнот, неповна інформація та вимога швидкого прийняття рішень додають відчуття терміновості у кризових менеджерів. Така терміновість створює для них обставини, що часто призводять до реактивного способу дії з обмеженим часовим горизонтом. Для осіб, які керують кризою, часто важко здійснювати прогнозування майбутнього, та враховувати можливі непередбачені обставини у прийнятті рішень.

Це вказує нам на необхідність для керівників шукати шляхи виходу з кризи, створюючи нові системи та сфери діяльності. Вони, в свою чергу вимагають від кризових менеджерів розвитку стратегічного передбачення, здатності осіб, які приймають рішення, визначати майбутній курс дій організації. Розвиток стратегічного передбачення передбачає виявлення чинників, які, ймовірно, спричиняють майбутні зміни, а також роботу з цими змінами шляхом прийняття рішення про поточні відповідні організаційні заходи.

В екстремальній ситуації обмежене усвідомлення можливих шляхів ескалації може призвести до «краху майбутнього», коли довгострокова перспектива зникає з часового горизонту кризових менеджерів [4, с. 224]. Короткострокові рішення можуть мати наслідки, які виходять далеко за межі критичного періоду. Якщо керівники не враховують довгострокову перспективу, вони пропустять сигнали, які вказують на можливості для деескалації, або пропустять сигнали, які вказують на ескалацію кризи в інші сфери. Тому кризові менеджери повинні впроваджувати інструменти підтримки прийняття рішень, які можуть допомогти їм переорієнтуватися на довгострокову перспективу, щоб сприяти стратегічному передбаченню.

За таких умов перспективним є застосування сценарного планування, враховуючи роль, яку сценарії можуть відігравати для прийняття невизначеності та зосередження на довгостроковій перспективі. Сценарії є інструментом, який допомагає особам, які приймають рішення, намічати можливі майбутні події, «роблячи несподіване очікуваним, розробляючи набір наративів, які включають невизначеність» [3, с. 133]. Розробляючи альтернативне майбутнє, кризові менеджери можуть кинути виклик домінуючим рамкам у поточній кризі. Таким чином, сценарний підхід здатен формувати перспективні варіанти дій, які можуть полегшити структурування майбутнього з метою виявлення можливостей для розвитку [2, с. 395].

Без більш чіткого уявлення про те, які процеси передбачення є ключовими в процесі управління, яка інформація потрібна і які оцінки допомагають вірно визначити шляхи ескалації, важко запропонувати відповідну технологічну інфраструктуру. Сценарне планування наразі переважно зосереджене на якісних методах, тоді як адекватна оцінка ризиків та моніторинг потребують інтеграції кількісних інструментів та баз даних. Така інтеграція може допомогти перевірити інтуїтивні непередбачені обставини майбутнього, які передбачають керівники в кризових ситуаціях. Крім того, ключовим завданням залишається збір потрібної інформації в розпал кризи. В даному аспекті важливим є дослідження, чи стикаються інші керівники з подібними проблемами, чи вже знайшли рішення. Великий потенціал

відкриває відкриття нових джерел даних, таких як штучний інтелект, Web 3.0 та відкриті дані, щоб забезпечити більш повне та оперативне середовище даних для керівника у кризовій ситуації. Щоб забезпечити як реальне передбачення, так і стратегічне передбачення в розпал кризи, нам потрібно об'єднати найкращі практики для проектування відповідної технологічної інфраструктури.

Імплементация сценарного планування на ранніх стадіях характеризувалася переважним використанням його функцій для прогнозування та обґрунтування управлінських рішень. Подальша практика застосування сприяла значному розширенню спектру функцій сценаріїв. Актуальний перелік цих функцій може бути представлений у наступному вигляді (рис. 1)



Рис. 1. Функції сценаріїв та їх характеристика  
Джерело: розроблено автором з використанням [1, 2, 4]

Традиційний функціонал сценарного планування першочергово спрямований на формування сценарного мислення. Розширення спектру функцій відбулося поетапно, внаслідок накопичення емпіричного досвіду та диверсифікації практики застосування сценаріїв.

#### Список використаних джерел:

1. Федірець О.В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>.
2. Чикуркова А.Д., Федірець О.В., Покотильська Н.В., Тютюнник В.В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2025. № 5 (287). С. 390-402. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-390-402>.
3. Batrouni M., Bertaux A., Nicolle C. Scenario analysis, from BigData to black swan. *Computer Science Review*. 2018. Vol. 28, pp 131-139. <https://doi.org/10.1016/j.cosrev.2018.02.001>.
4. Pot W., Scherpenisse J., Hart P. Robust governance for the long term and the heat of the moment: Temporal strategies for coping with dual crises. *Public Administration*. 2022. Vol. 101(1), pp. 221-235. <https://doi.org/10.1111/padm.12872>.

*Д. Шиян, д.е.н., професор  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,  
С. Севрюкова, PhD з економіки, доцент  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах господарювання питання ефективності витрат у сільськогосподарських підприємствах набуває особливої ваги. Зростання цін на енергоресурси, добрива та технічні засоби підвищує ризики нерационального використання фінансових ресурсів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору. Управління ризиками ефективності витрат дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки та забезпечити стабільність виробничих процесів.

Серед ключових ризиків ефективності витрат виділяють: коливання цін на матеріально-технічні ресурси; сезонні та кліматичні фактори, що впливають на собівартість; зростання витрат на оплату праці при обмежених фінансових можливостях; неефективне використання інвестицій у технічне переоснащення та цифровізацію. Для зниження ризиків доцільним є застосування сучасних методів управління: сценарного аналізу, Agile-менеджменту для адаптивного планування витрат, системи контролю витрат у режимі реального часу. Важливим напрямом виступає впровадження системи моніторингу витрат, що базується на принципах прозорості та оперативного зворотного зв'язку між виробничими підрозділами.

Для того щоб зрозуміти яка фактична ситуація була з рівнем ефективності витрат у сільськогосподарських підприємствах Харківської області було вирішено провести аналіз рівня їх ефективності при виробництві пшениці у 2024 році. Статистична база охоплювала дані 218 підприємств що дало можливість провести статистично надійний аналіз досліджуваних процесів. Вся сукупність була поділена на чотири групи з рівнем витрат від 15000 грн/га до більше 35000 грн/га. Відповідні дані наведені в таблиці 1.

*Таблиця 1*

### **Вплив рівня витрат на їх ефективність при виробництві пшениці у сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2024 році**

Витрати на 1 га, грн	Кількість підприємств	Витрати на 1 га, грн	Урожайність, ц/га	Посівна площа, га	Доходи на 1 га, грн	Прибуток на 1 га, грн	Рентабельність, %
до 15000	29	12158	33,1	831	19787	3071	18,4
15000,1-25000	111	20362	34,4	744	21392	3712	21,0
25000,1-35000	47	28605	49,2	822	32533	6403	24,5
більше 35000	31	59505	48,2	532	32027	5707	21,7
По області	218	25095	39,1	742	25050	4491	21,8

*Джерело: власні розрахунки.*

Розподіл сільськогосподарських підприємств за рівнем витрат на 1 га засвідчує суттєву диференціацію їхніх результатів діяльності. У групі з мінімальними витратами (до 15 тис. грн/га) зосереджено 29 підприємств, які мали середні витрати 12,2 тис. грн/га, урожайність 33,1 ц/га та дохід 19,8 тис. грн/га, що забезпечило прибуток 3,1 тис. грн/га та рентабельність 18,4%. Найчисельнішою є група з

витратами від 15 до 25 тис. грн/га, що включає 111 підприємств, у яких середні витрати становили 20,4 тис. грн/га, урожайність – 34,4 ц/га, а прибуток на гектар – 3,7 тис. грн при рентабельності 21,0%. За умови витрат у межах 25–35 тис. грн/га (47 підприємств) спостерігається найвищий рівень урожайності – 49,2 ц/га, а також максимальні доходи – 32,5 тис. грн/га та прибуток – 6,4 тис. грн/га, що обумовило рентабельність 24,5%. У групі з витратами понад 35 тис. грн/га (31 підприємство) середні витрати досягали 59,5 тис. грн/га, урожайність залишалась відносно високою – 48,2 ц/га, проте доходи склали лише 32,0 тис. грн/га, а прибуток – 5,7 тис. грн/га при рентабельності 21,7%, що вказує на зниження ефективності використання витрат. Загалом по області середні витрати на 1 га становили 25,1 тис. грн, урожайність – 39,1 ц/га, дохід – 25,1 тис. грн/га та прибуток – 4,5 тис. грн/га, а рівень рентабельності склав 21,8%.

Дані таблиці дозволяють зробити кілька конкретних висновків щодо ризиків, які виникають у підприємств при зростанні витрат. Перший з них пов'язаний з ефектом зниження віддачі від витрат. У групі підприємств з витратами понад 35 тис. грн/га урожайність (48,2 ц/га) майже не перевищує показник групи 25–35 тис. грн/га (49,2 ц/га), але витрати зростають удвічі. Це свідчить про ризик неефективного використання ресурсів, коли додаткові витрати не приносять пропорційного приросту результатів. Другий ризик пов'язаний з зменшенням прибутковості. Попри найвищі витрати (59,5 тис. грн/га), прибуток у цій групі становить 5,7 тис. грн/га, що менше за показник у групі 25–35 тис. грн/га (6,4 тис. грн/га). Це означає, що надмірні витрати можуть призвести до зниження абсолютної величини прибутку.

Таким чином, надмірне зростання витрат на гектар не забезпечує пропорційного підвищення урожайності та доходів, що створює ризик зниження прибутковості та рентабельності підприємств. Особливо це проявляється у групі з витратами понад 35 тис. грн/га, де при найвищих витратах прибуток і рентабельність поступаються результатам групи з півнем витрат 25–35 тис. грн/га.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васильєв О. В., Гой В. В. Управління витратами підприємств у сучасних умовах. Економіка і держава. 2020. № 3. С. 45–51.
2. Debunov A., Yakovenko V. Risk management in agricultural enterprises: cost efficiency and sustainability. Journal of Agricultural Economics. 2021. Vol. 72. P. 112–124.
3. ДСТУ ГОСТ 7.1:2015. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання. Київ: Держстандарт України, 2016.

*O.V. Borovykov, Ph.D. in Economics, Professor of the Management  
Of Foreign Economic Activity Of Enterprises Department,  
State University «Kyiv Aviation Institute»,  
State Labor Arbitrator Of National Mediation and Conciliation Service (NSPP)*

## **MEDIATION AS AN EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT TOOL FOR SOCIAL AND LABOR CONFLICTS IN THE STATE, REGION AND AT THE ENTERPRISE**

Mediation is one of the most effective tools for crisis management of social and labor conflicts at the state and regional levels, as well as at the enterprise level. On November 17, 1998, the National Mediation and Conciliation Service (NSPC) was established in accordance with the Decree of the President of Ukraine and in accordance with the Law of

Ukraine "On the Procedure for Resolving Collective Labor Disputes (Conflicts)" [1.]. The purpose of creating such a service is to promote the improvement of the quality of labor relations and prevent the emergence of collective labor conflicts and disputes, predict the occurrence of such events and timely resolve such actions. Prior to this, no state body had performed similar mediation functions, and the creation of the NSPC testified to Ukraine's desire to build a model of a modern state system.[2].

A collective labor dispute or conflict is a lack of agreement that arises between participants in labor and social relations regarding: the creation of new or changing working conditions in the sphere of social and economic relations, living conditions at the enterprise; procedures and actions related to a collective agreement or agreement; actual implementation of a collective agreement or agreement; failure to comply with the norms of the labor laws of Ukraine. All these areas are the powers and tasks of the NSPP within the framework of mediation [2].

The Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in Martial Law" [3.], which has been enacted, has restrictions on labor mediation. The norms of labor legislation in force during wartime do not apply to the aforementioned Law. During wartime, employees may be granted basic paid leave of no more than 24 calendar days. During wartime, an employer may not grant an employee leave, which may be of any kind, if this employee performs work at facilities critical to continuity. An exception to the norms of this Law are leaves in connection with pregnancy and childbirth, as well as leave to care for a child until he reaches the age of three. During wartime, an employer may offer an employee other work not specified in the employment contract. Such other work must not be contraindicated to the employee due to health conditions. Such other work must be aimed at preventing or eliminating events and actions of war. Such other work must not create dangerous conditions that may create prerequisites for the death of the employee, conditions that create a danger to the normal existence of the employee. Such other work must provide comfortable normal living conditions for the personnel of the enterprise.

During the period of military operations in Ukraine, the National Service [4.] helped to resolve and prevent the further development of 217 collective conflicts and labor disputes. Thus, 3 collective conflicts and labor disputes were resolved and prevented from further development at the national level of the country, 4 collective conflicts and labor disputes at the level of the country's economic sectors, 3 collective conflicts and labor disputes at the territorial level of the country, 207 collective conflicts and labor disputes at the level of the country's enterprises. More than 1.6 million employees of enterprises, 7,700 institutions, enterprises and firms were involved in collective conflicts and labor disputes that have occurred since the beginning of the war with Russia. By type of industry activity, the largest number was collective conflicts and labor disputes in medical institutions (45 event units), at extractive industry enterprises (35 event units), trade and repair of motor vehicles (31 event units), in educational institutions (29 event units), and public administration institutions (21 event units).

The operation of the Law of Ukraine "On Mediation" [5.] requires changes in the activities of the National Service. Thus, the "Strategy for the Development of the National Service for 2025-2026" [6.] has defined the directions of its development, the development of labor mediation and labor arbitration is a strategic priority of the National Service, which provides for the implementation of effective rules of labor mediation and mediation in the decision and national standards. The strategic goal of the National Service is to use the rules of modern labor mediation in the process of resolving collective conflicts and labor disputes, i.e. the development and implementation of professional standards, the application of

modern approaches and tools of labor mediation for effective conflict resolution. This includes the training of qualified labor mediators and arbitrators, the development of independent mediation platforms and the integration of mediation into the practice of social dialogue [6.].

#### References:

1. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 3 березня 1998 р. № 137/98-ВР (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 34, ст.227). Електронний документ. URL: [https://nspp.gov.ua/images/3У\\_Про\\_порядок\\_вирішення\\_колективних\\_трудоих\\_спорів\\_конфліктів.doc](https://nspp.gov.ua/images/3У_Про_порядок_вирішення_колективних_трудоих_спорів_конфліктів.doc).

2. Повноваження та завдання Національної служби посередництва і примирення (НСПП). Електронний документ. URL: <https://nspp.gov.ua/home/povnovazhennya-ta-zavdannya-nspp>.

3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 року № 2136-ІХ/ (Голос України: офіційне видання від 23.03.2022 — № 64). Електронний документ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

4. Аналітична довідка про стан соціально-трудоих відносин, колективні трудові спори (конфлікти) за період дії воєнного стану в Україні з 24.02.2022 по 28.02.2025. Електронний документ. URL: <https://nmcs.gov.ua/about-us/reports>

5. Про медіацію: Закон України.(Відомості Верховної Ради (ВВР), 2022, № 7, ст.51) Електронний документ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

6. Стратегія розвитку Національної служби посередництва і примирення на 2025-2026 роки. Електронний документ. URL: <https://nmcs.gov.ua/regulatory/activity>

*О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,  
Є.Л. Большакова, PhD з менеджменту, ст. викладач  
Полтавський державний аграрний університет*

### **РОЗВИТОК КУЛЬТУРИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Сучасне динамічне бізнес-середовище потребує швидкого реагування та вміння підприємства адаптуватися до змін, особливо під час війни. Не менш важливий аспект у цьому питанні є вміння персоналу швидко, злагоджено та командно реагувати на всі ситуації. Саме тому кожному підприємству важливу увагу слід звернути на корпоративну культуру всередині нього [1].

Зміцнення корпоративної культури є не лише основою командної взаємодії, а й ключовим чинником забезпечення ефективного управління ризиками, оскільки саме ціннісно орієнтоване середовище сприяє відповідальній поведінці та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Саме розвиток культури ризик менеджменту стає критичною передумовою для побудови організації, здатної не лише реагувати на загрози, але й інтегрувати управління ризиками у свою стратегію та щоденну діяльність. Адже швидкі зміни зовнішнього середовища, технологічні збурення, регуляторні виклики та конкурентні загрози змушують підприємства звертати увагу не лише на процеси ризик менеджменту, але й на культуру, в якій ці процеси функціонують.

Дослідження показують, що культура організації це набір цінностей, переконань та поведінкових норм, які визначають, «як ми тут ставимося до ризику» [2]. Відтак формування зрілої культури ризику допомагає підвищити ефективність системи управління ризиками, що в свою чергу створює умови для більшої стійкості, прозорості та конкурентоспроможності підприємства.

Культура ризик-менеджменту в корпоративному середовищі охоплює кілька ключових елементів: ціннісну орієнтацію на ризик, лідерство, комунікацію, навчання персоналу, інтеграцію технологій, систему стимулів, а також зворотний зв'язок і безперервне вдосконалення (табл. 1). Як зазначено у дослідженні, культура ризику «складається з цінностей, переконань, знань і розуміння про ризик, які поділяє група людей з спільною метою» [2].

Таблиця 1

**Структурні елементи культури ризик-менеджменту  
в корпоративному середовищі**

Елемент культури	Суть	Інструменти	Очікуваний ефект
Цінності і орієнтація на ризики	Розуміння управління ризиками як частини стратегії	Кодекси, політики, регламенти	Підвищення відповідальності, зменшення помилок
Лідерство	Приклад керівництва у ризикових процесах	Програми лідерства, звітність	Формування прозорості і довіри
Комунікація	Обмін інформацією про ризики	Портали, панелі ризиків	Швидке виявлення проблем
Навчання персоналу	Компетенції з оцінки та мінімізації ризиків	Тренінги, симуляції, онлайн-курси	Розвиток проактивного мислення
Цифрові технології	Моніторинг і прогнозування ризиків	Big Data, ШІ, автоматизація	Підвищення точності і швидкості рішень
Мотивація та відповідальність	Стимулювання поведінки, орієнтованої на ризик	KPI, премії, визнання	Узгодження особистих і корпоративних цілей
Зворотний зв'язок	Аналіз результатів та вдосконалення	Аудити, опитування, перегляд карт	Підвищення адаптивності організації

*Джерело: [3-4]*

Ключові елементи культури ризик-менеджменту формують комплекс взаємодіючих механізмів, що забезпечують узгодженість стратегічних та оперативних рішень. Їхня взаємопроникність створює середовище, у якому управлінські практики стають системними і передбачуваними. Скоординована дія цих елементів сприяє розвитку організаційної адаптивності та підвищує здатність підприємства ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні ризики. Така інтеграція закладає основу для стабільного вдосконалення процесів управління ризиками та зміцнює довгострокову стійкість організації.

Особливо важливим є те, що культура ризику не виникає автоматично, вона формується через повторювані дії і «тон зверху», тобто поведінку керівництва [2].

Отже, формування ефективної культури ризик-менеджменту є стратегічною передумовою підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства, що вимагає послідовного діагностування поточного стану, визначення цільових орієнтирів, усунення прогалин, впровадження змін і постійного моніторингу результатів. Успішний розвиток такої культури забезпечується системним навчанням персоналу, оновленням мотиваційних механізмів і використанням цифрових технологій, що сприяють поведінковим трансформаціям. У підсумку, орієнтація на цінності, лідерство, ефективну комунікацію та технологічну інтеграцію формує середовище відповідального ставлення до ризиків, у якому кожен працівник

усвідомлює свою роль у досягненні корпоративної стійкості, забезпечуючи адаптивність, довіру стейкхолдерів та довгостроковий розвиток організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вараксіна О.В., Шульга В.Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнессередовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>

2. Гіллсон Д. Абетка культури ризику: як бути зрілим у сфері ризику. Доповідь, представлена на PMI® Global Congress 2013 Північна Америка, Новий Орлеан, Луїзіана. Ньютаун-сквер, Пенсільванія: Інститут управління проектами. 2013. URL: [https://www.pmi.org/learning/library/understanding-risk-culture-management-5922?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.pmi.org/learning/library/understanding-risk-culture-management-5922?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 20.10.2025)

3. Alabdulhadi A.J. Exploring the role of organizational culture in risk management. *International Journal of Social Sciences and Management Research*. 2024.

4. Anton C.E., Baba C.M., Bucşoiu O.-A. Perspectives on Integrating Risk Management and Sustainability for Financial Performance: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2025. №17(8).

*О.П. Закорко, к.е.н., доцент,  
І.М. Демиденко, здобувач вищої освіти  
Національний університет фізичного виховання і спорту України*

## **АДАПТИВНА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

В умовах глобальної економічної нестабільності, воєнних загроз, порушення ланцюгів постачання та непередбачуваності ринкових процесів, питання формування ефективних стратегій функціонування бізнесу набуває особливого значення. Сучасні підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі до постійних змін, зберігаючи при цьому фінансову стійкість, конкурентоспроможність і довіру споживачів. У цих умовах стратегічне управління трансформується від довгострокового планування до динамічного управління ризиками, гнучкого прогнозування та побудови сценаріїв. Відтак, підприємства мають переходити від реактивного до проактивного стратегічного управління, здатного не лише реагувати на кризи, а й перетворювати ризики на можливості.

Аналіз наукових і практичних джерел (Porter, Mintzberg, Ansoff, McKinsey, OECD) дозволяє виділити такі ключові стратегії, як стратегія адаптивного розвитку, антикризова стратегія, стратегія диверсифікації ризиків, інноваційна стратегія, стратегія партнерських екосистем.

Ефективність бізнес-стратегій у період нестабільності визначається гнучкістю організаційної структури, впровадженням системи ризик-менеджменту, інформаційної аналітики та прогнозування, сильним лідерством та корпоративною культурою, орієнтованою на зміни, та наявністю стратегічних партнерств і доступу до інноваційних рішень. Для українського бізнесу економічна нестабільність посилюється факторами воєнного стану, логістичними бар'єрами, нестачею інвестицій і кадровими викликами.

Водночас, українські компанії демонструють приклади адаптивності, волонтерського підприємництва, цифрової трансформації та розвитку ESG-підходів,

що відповідають сучасним європейським практикам сталого розвитку. Саме це визначає значущість вибору бізнесом стратегії адаптивного розвитку як сучасної управлінської концепції, що передбачає гнучке, динамічне та випереджувальне реагування організації на зміни зовнішнього середовища. Її основна ідея полягає у тому, що бізнес не може функціонувати за фіксованим планом у мінливих умовах, тому стратегія має бути живою системою, здатною швидко коригуватися відповідно до нових викликів і можливостей. У порівнянні з традиційними моделями стратегічного планування (Портер, Ансофф, Мінцберг), адаптивна стратегія менше залежить від прогнозів, базується на неперервному аналізі ризиків, ринкових сигналів і поведінки споживачів, підтримується гнучкими організаційними структурами та культурою змін.

Сама концепція Adaptive Strategy виникла у контексті VUCA-світу (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), що описує реальність бізнесу у XXI столітті. Відповідно до цього підходу, ефективність організації визначається не стільки стабільністю, скільки її здатністю адаптуватися. Її основними принципами є безперервність аналізу середовища - регулярне оновлення стратегічних прогнозів, моніторинг трендів, ризиків і технологічних змін; гнучкість структури управління - децентралізація, скорочення бюрократії, делегування рішень на нижчі рівні; ітераційність планування - стратегія реалізується короткими циклами (sprints) із проміжною оцінкою результатів; навчальна організація (learning organization) - наголос на постійному професійному розвитку та обміні знаннями; інноваційність і ризик-толерантність - відкритість до експериментів, підтримка креативних ідей навіть за умови часткових невдач.

Процес реалізації стратегії адаптивного розвитку включає кілька послідовних етапів: діагностику зовнішнього середовища з використанням PESTEL та SWOT-аналізів; розробку кількох сценаріїв розвитку бізнесу з урахуванням можливих ризиків і можливостей; формування гнучких цілей і короткострокових показників, які можна оперативіно коригувати; реалізацію через agile-механізми, а також аналіз результатів, адаптацію планів, розширення чи зміну пріоритетів.

Таким чином, адаптивна стратегія забезпечує динамічну стійкість (resilience) — здатність не лише виживати в кризових умовах, а й використовувати нестабільність як джерело розвитку. В той же час, при явних перевагах такого підходу в стратегічному управлінні бізнесом, слід враховувати його можливі ризики: втрату довгострокової орієнтації, високі витрати на постійні зміни, потребу у високій управлінській компетентності, ризик дезорганізації при слабкому контролі.

Стратегія адаптивного розвитку — це провідний напрям сучасного стратегічного менеджменту, який поєднує інноваційність, ризик-менеджмент і гнучке управління. Вона є оптимальною моделлю для функціонування бізнесу в умовах економічної нестабільності, оскільки забезпечує швидке реагування на зовнішні виклики; формування культури навчання й саморозвитку; збереження конкурентоспроможності через постійну адаптацію.

Для українських підприємств адаптивна стратегія стає ключем до антикризового управління, цифрової трансформації та стійкого відновлення економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Київ: ВД" Інтернаука", 2017.
2. Тугай В. С. Створення стратегії адаптивного управління підприємствами в кризових умовах. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. Вип. 52. Київ : КНЕУ,

2024. С. 5–17. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/45956>

3. Institute of Risk Management (IRM). Knowledge Center. URL: <https://www.theirm.org>

*О.П. Загорко, к.е.н., доцент,  
Б.М. Гамула, здобувач вищої освіти  
Національний університет фізичного виховання і спорту України*

## **СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: АНАЛІТИЧНИЙ І ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ**

У сучасних умовах управління організацією розглядається як система прийняття рішень в умовах невизначеності, тому ризик-менеджмент стає невід’ємною частиною стратегічного менеджменту. Обидві концепції мають спільну мету — досягнення довгострокової стійкості та конкурентних переваг шляхом передбачення, оцінювання та мінімізації потенційних загроз. Якщо стратегічний менеджмент визначає напрям руху організації («що і навіщо ми робимо»), то ризик-менеджмент уточнює умови та обмеження цього руху («за яких ризиків і як їх контролювати»). Таким чином, ризик-менеджмент виступає інструментом стратегічної гнучкості, що дозволяє адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища.

Роль ризик-менеджменту у стратегічному управлінні полягає у виявленні стратегічних ризиків, що впливають на досягнення місії, бачення та ключових цілей організації; оцінюванні впливу ризиків на альтернативні стратегії розвитку (через SWOT, PESTEL, сценарне планування); побудові механізмів раннього попередження та реагування; забезпеченні зворотного зв’язку між стратегією і виконанням, що дозволяє оновлювати стратегічні цілі відповідно до нових ризиків.

Аналіз показує, що провідні міжнародні моделі - COSO ERM, ISO 31000:2018 та Agile Risk Management — відображають три різні, але взаємодоповнювальні підходи до стратегічного управління ризиками. COSO ERM — це концептуальна рамка інтегрованого управління ризиками, яка допомагає організаціям інтегрувати ризик-менеджмент у процес стратегічного управління та досягнення результатів діяльності і визначає ризик-менеджмент як частину стратегічного управління, а не як ізольовану функцію контролю. Вона має забезпечувати узгодження ризиків зі стратегією; врахування ризиків при встановленні цілей; збалансування ризиків і результатів; підвищення вартості організації для стейкхолдерів.

ISO 31000:2018 встановлює міжнародні стандарти управління ризиками, спрямовані на створення доданої цінності через системне управління невизначеністю. Модель пропонує принципи інтеграції, динамічності, прозорості й безперервного вдосконалення, що робить її універсальною для підприємств будь-якого масштабу. Agile Risk Management відображає адаптивний підхід до ризиків у швидкозмінному середовищі. Він базується на принципах ітеративності, гнучкості та колективного управління ризиками, що дозволяє командам швидко реагувати на зміни ринку та мінімізувати наслідки невизначеності. Поєднання цих трьох моделей формує гібридну систему стратегічного ризик-менеджменту, у якій аналітика, гнучкість і стратегічна орієнтація взаємопідсилюють одна одну.

Ризик-менеджмент є стратегічною функцією управління, що визначає здатність організації передбачати, приймати й трансформувати ризики у фактори зростання.

Його інтеграція в стратегічне управління підвищує гнучкість і адаптивність організації, знижує вірогідність кризових ситуацій, створює основу для сталої конкурентної переваги, формує культуру ризик-обізнаності, орієнтовану на прийняття зважених рішень. У цьому контексті стратегічний менеджер XXI століття повинен володіти не лише аналітичними навичками, а й компетентностями ризик-лідерства — умінням працювати з невизначеністю, швидко реагувати на зміни й інтегрувати ризик-менеджмент у стратегічні рішення.

Перспективними напрямками інтеграції сучасних моделей управління ризиками в стратегічне управління організаціями є: 1) вбудовування ризик-менеджменту у всі етапи стратегічного циклу організації: під час планування - визначення рівня прийняттого ризику та ризикових KPI для стратегічних цілей; на етапі виконання - регулярна оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків на проєкти; під час контролю та звітності - включення ризик-показників до системи Balanced Scorecard або ESG-звітів; 2) цифровізація системи ризик-менеджменту; 3) формування ризик-орієнтованої корпоративної культури, що вимагає впровадження навчальних програм та тренінгів з управління ризиками для керівників і співробітників, створення внутрішніх міжфункціональних груп для обговорення потенційних ризиків і кризових сценаріїв, включення оцінки управління ризиками до системи мотивації персоналу; заохочування проактивного виявлення ризиків; 4) інтеграція з ESG-менеджментом і стійким розвитком - сучасний бізнес не може розглядати ризики поза контекстом екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (ESG). Ризик-менеджмент має включати: ESG-ризиків — кліматичні, репутаційні, соціальні, етичні; інтеграцію ризиків сталого розвитку у стратегічні плани (зокрема згідно з Цілями сталого розвитку ООН — SDGs); збалансоване прийняття рішень, яке враховує інтереси стейкхолдерів і вплив на довкілля; 5) компетентнісний розвиток менеджерів – розвиток аналітичне мислення та системне бачення; емоційний інтелект і толерантність до невизначеності; навички кризового лідерства та прийняття рішень під тиском; цифрова грамотність і вміння працювати з аналітичними системами.

Взагалі, українським організаціям варто орієнтуватися на екосистемну модель управління ризиками, що передбачає: обмін даними про ризики між компаніями одного сектору; спільне використання страхових і фінансових механізмів зниження ризиків; розвиток партнерств між бізнесом, університетами та державними структурами у сфері ризик-менеджменту. Це забезпечить синергію знань, ресурсів і досвіду у сфері управління ризиками. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню стійкості українських організацій, підвищенню якості стратегічного управління та гармонізації з європейськими управлінськими практиками.

#### **Список використаних джерел:**

4. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Київ: ВД "Інтернаука", 2017.

5. ISO Risk Management Resources. URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

6. Institute of Risk Management (IRM). Knowledge Center. URL: <https://www.theirm.org>

## ПЕРСОНАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасному діловому середовищі, яке характеризується високою складністю та динамічністю, людський фактор виступає одним із ключових компонентів систем управління ризиками.

Зростаюча кількість досліджень свідчить, що значна частина інцидентів у виробничих, транспортних чи соціально-технічних системах пов'язана з поведінкою, реакцією та взаємодією персоналу з організаційним середовищем [1]. Як зазначають дослідники [2], персонал не лише виконує операційні функції, але й формується як живий елемент системи, який здатен створювати або мінімізувати уразливості. З огляду на це, стає необхідним розглядати не лише індивідуальні помилки працівників, але й кооперацію комунікаційних каналів, рівень відповідальності, навчання і організаційну культуру, яка формує поведінкову архітектуру підприємства.

Персонал у системі ризик-менеджменту виконує кілька взаємопов'язаних ролей: він реалізує стандартні процедури, реагує на зміни середовища, координує дії з іншими підрозділами. Якщо ланцюг управління поведінкою персоналу не працює наприклад, через низький рівень підготовки, погану комунікацію чи брак культури відповідальності, то навіть технічно надійна система стає вразливою. Зокрема, у дослідженні [3], про людські чинники в енергетичних системах зазначено, що ефективність управління корелює з поведінкою груп та рівнем залученості працівників у безпекову культуру. Звертає увагу на себе підхід, що інтегрує соціально-психологічні техніки з класичними моделями ризику, спрямований на врахування людських уразливостей [4].

Отже, персонал як ключовий фактор ризик-менеджменту виступає стратегічним ресурсом, здатним впливати на рівень безпеки, надійності та стійкості підприємства. Інвестування в розвиток людського чинника, зокрема через навчання, вдосконалення комунікацій і формування культури відповідальності, дозволяє зменшити вплив поведінкових чинників на виникнення ризиків та підвищити ефективність системи управління. Врахування людського фактора створює основу для трансформації процесу управління ризиками з реактивного в проактивний, що особливо критично в умовах високої невизначеності. Організація, яка визнає значення людського чинника, забезпечує собі кращі умови для стабільної роботи та конкурентної переваги на ринку.

### Список використаних джерел:

1. Mygal G. Problems of the human factor in transport systems. *Transport Technologies*. 2024. №5(1). DOI:10.23939/tt2024.01.031. (дата звернення: 07.11.2025).
2. Kioskli K., Seralidou E., Polemi N. A Practical Human-Centric Risk Management (HRM) Methodology. *Electronics*. 2025. №14(3). DOI:10.3390/electronics14030486 (дата звернення: 07.11.2025).
3. Dienagha I. N., Onyeke F. O. Human Factors and Safety Culture in High-Risk Energy Operations: Strategies to Minimize Human Error and Enhance Compliance. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2025. №9(01). С.1413-1429. DOI:10.47772/IJRIS.2025.9010118 (дата звернення: 07.11.2025).
4. Przymus Z. The human factor in cybersecurity: from risk profiles to resilience.

*Ю.О. Мірясов, к.е.н., доцент,  
В.С. Іващенко, здобувач вищої освіти  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з безпрецедентною концентрацією ризиків, пов'язаних із руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю попиту та дефіцитом кадрів. Такі виклики підвищують імовірність фінансових, виробничих і репутаційних криз, що загрожують не лише втратою конкурентних позицій, а й припиненням діяльності. У цих умовах антикризове управління набуває статусу ключового інструмента забезпечення стійкості та безперервності функціонування підприємств, передбачаючи своєчасну діагностику загроз, оперативну адаптацію бізнес-моделі та формування стратегій виживання й розвитку в довгостроковій перспективі.

Варто зауважити, що криза є переломною подією, для якої характерна зміна параметрів системи, що викликається як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Ці зміни зазвичай мають негативний характер, несуть загрозу існування суб'єкту ринку і є складно контрольованими, але можуть виступати і ознакою переходу підприємства до нового етапу розвитку [1, с. 92].

Антикризове управління підприємством - це комплексна система управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту [3, с. 47]. До ключових принципів належать превентивність, адаптивність, оперативність ухвалення рішень, комплексність використання інструментів та орієнтація на довгострокову життєздатність бізнесу. Визначальне значення має система раннього попередження й діагностики кризових явищ, яка передбачає моніторинг ключових показників, ідентифікацію слабких сигналів загроз і формування на цій основі сценаріїв реагування, що дає змогу своєчасно запускати коригувальні антикризові заходи.

Криза на підприємстві, спричинена війною, не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються, а є довгою та «хронічною» [2, с. 39]. Функціонування підприємств в умовах воєнного стану характеризується високим рівнем невизначеності та множинністю обмежень, зумовлених руйнуванням виробничої та транспортної інфраструктури, розривами логістичних ланцюгів, втратою або тимчасовою недоступністю кваліфікованого персоналу, поглибленням фінансової нестабільності та дефіцитом оборотного капіталу. Додатковими викликами виступають вимушена релокація потужностей, адаптація до змін нормативно-правового середовища та необхідність оперативної перебудови бізнес-процесів, що потребує підвищеної гнучкості систем управління та застосування інструментів антикризового реагування.

Інструменти та механізми антикризового управління у період військової агресії охоплюють комплекс фінансових рішень, організаційних змін, виробничої та логістичної перебудови. Основна мета механізму антикризового управління підприємством у воєнний період – мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства [2, с. 39]. Важливе значення має розширення ринків і продуктів, впровадження механізмів забезпечення безперервності діяльності, а також використання моделей адаптивного управління та ризик-орієнтованого підходу, спрямованих на підвищення стійкості підприємств до складнощів під час воєнного стану.

Таким чином, антикризове управління в умовах воєнного стану виступає визначальним чинником збереження життєздатності та розвитку підприємств, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, мінімізувати втрати та забезпечити адаптацію до трансформацій зовнішнього середовища. Поєднання системи раннього попередження, гнучких фінансових, організаційних, виробничих і логістичних рішень, урізноманітнення видів діяльності та впровадження адаптивних моделей управління формує основу стійкості бізнесу до воєнних ризиків і створює передумови для його відновлення у післявоєнний період.

#### **Список використаних джерел:**

1. Діденко Є. О. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами / Є. О. Діденко, А. С. Фесюн // Економіка та держава. – 2018. – № 11. – С. 90-96.
2. Ватченко Б. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни / Б. С. Ватченко, Р. С. Шаранов // Економічний простір. – 2022. – № 182. – С. 38-43
3. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» / А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.

*О.В. Смігунова, к.е.н., доцент,  
А.А. Мельніченко, здобувач вищої освіти  
Інститут тваринництва НААН*

## **ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬНОЇ СФЕРИ**

Забезпечення захисту інтересів інвесторів у процесі реалізації системи економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери є неможливим без розв'язання проблеми формування достатнього обсягу ресурсів і визначення ефективних джерел їх надходження у діяльність таких підприємств. Важливим напрямом у цьому контексті виступає пошук нових, більш результативних механізмів залучення фінансових та інвестиційних потоків у сільськогосподарське виробництво.

На сучасному етапі кількість інструментів, спрямованих на забезпечення додаткових матеріальних і фінансових ресурсів для аграрного сектору, залишається обмеженою. Це зумовлено недостатнім рівнем розвитку фондового ринку, а також високою вартістю залучених ресурсів, що стримує стабілізацію економічних відносин у межах галузі та ускладнює процес підвищення ринкової вартості підприємств агропродовольчої сфери. До основних інструментів, які на практиці використовуються для підтримки економічної безпеки підприємств агропродовольчої

сфери в умовах сезонних коливань, належать вексельне фінансування, банківське кредитування та товарні кредити [2, 3].

Банківське кредитування, враховуючи сучасний стан банківського сектору, зазнало суттєвого скорочення, що супроводжується підвищенням вартості залучених фінансових ресурсів. Аналогічна ситуація спостерігається і в сфері товарного кредитування, обсяги якого зменшилися внаслідок необхідності перегляду кредитної політики щодо покупців, налагодження інтеграційних міжгалузевих зв'язків і логістичних потоків. Зазначені процеси супроводжуються підвищеними ризиками недоотримання фінансових ресурсів, зумовленими неефективною інкасацією дебіторської заборгованості, десинхронізацією фінансових і матеріальних потоків, а також значними витратами, пов'язаними з судовими процедурами повернення заборгованостей [2].

Серед сучасних інструментів забезпечення економічної безпеки в агропродовольчій сфері доцільно виокремити аграрні розписки, використання яких набуває дедалі більшого поширення. Аграрна розписка є порівняно простим та економічно ефективним інструментом адміністрування зобов'язань, що відрізняється нижчими витратами на обслуговування порівняно з традиційними формами фінансового чи товарного кредитування. Зазначений механізм характеризується високим рівнем надійності для обох сторін угоди та має значну перевагу завдяки своїй впізнаваності серед міжнародних компаній-кредиторів, які здійснюють діяльність на ринку України. Використання аграрних розписок сприяє розширенню доступу аграрного сектору до матеріальних і фінансових ресурсів, що позитивно впливає на зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня економічної безпеки підприємств галузі.

Організаційно-економічний механізм функціонування аграрних розписок передбачає таке: будь-яка фізична або юридична особа (кредитор) має можливість надавати фінансові чи матеріальні ресурси суб'єкту господарювання, який здійснює діяльність у сфері сільськогосподарського виробництва (боржнику), з метою забезпечення його виробничого процесу. Отримувачами таких ресурсів можуть бути особи, які володіють правом власності або правом користування земельною ділянкою сільськогосподарського призначення. Факт здійснення відповідної операції оформлюється шляхом укладання аграрної розписки, що підлягає нотаріальному посвідченню на підставі пред'явлення правостановлюючих документів на земельну ділянку. Після надання коштів чи матеріальних ресурсів кредитор отримує від боржника аграрну розписку як документ, що підтверджує його право вимоги та зберігається ним до моменту повного виконання зобов'язань боржником. Згідно із Законом України «Про аграрні розписки» [3], здійснення такої фінансово-товарної операції не потребує проходження додаткових дозвільних процедур, зокрема отримання ліцензій або спеціальних дозволів від контролюючих органів, що спрощує процес залучення ресурсів та підвищує ефективність їх використання у сільськогосподарському виробництві.

Позитивним аспектом упровадження інституту аграрних розписок є оперативність та простота процедури отримання фінансових ресурсів, мінімальний обсяг необхідних документів, а також можливість залучення коштів на короткостроковий період без потреби у тривалих погоджувальних процедурах, характерних для банківського кредитування. Важливою перевагою цього інструменту є відсутність для боржника постійного фінансового навантаження протягом дії аграрної розписки, оскільки він звільняється від необхідності щомісячної сплати

відсоткових та комісійних платежів.

Водночас слід враховувати, що специфіка аграрних відносин зумовлює необхідність залучення спеціалізованих знань і експертної оцінки у сфері сільського господарства для належного вирішення окремих питань, пов'язаних із використанням аграрних розписок.

У цілому можна констатувати, що інститут аграрних розписок є ефективним інструментом залучення фінансових ресурсів до аграрної сфери, який сприяє прискоренню розвитку сільськогосподарського виробництва, активізації обігу матеріальних і фінансових потоків, а також підвищенню рівня економічної безпеки підприємств агропродовольчого комплексу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Богданюк І. В., Мандич С. М. Механізми управління економічною безпекою аграрних підприємств: теоретичні аспекти. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 10 (200). С. 24-34. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.10.04>

2. Маковоз О. С. Економічний захист результатів інвестиційної діяльності підприємств та об'єднань аграрної сфери: стратегії, механізми та інструментарій: монографія. Харків: Вид-во «Смугаста типографія», 2018. 321 с.

3. Про аграрні розписки Закон України від 06.11.2012 р. № 5479-VI. Дата оновлення: 16.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5479-17#Text>

*К.Ю. Затайдух, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
Вінницький національний аграрний університет*

### **ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ЧИННИК ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ СЕЛА**

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, збройної агресії проти України, змін клімату та деградації природного середовища питання забезпечення еколого-економічної безпеки набуває особливої ваги. Сільські території, які є основою аграрного потенціалу держави, одночасно виступають найбільш вразливими до екологічних і економічних загроз. Саме тому формування механізмів збалансованого розвитку села неможливе без інтегрованого підходу до управління природними ресурсами та економічною активністю на засадах безпеки, стійкості та соціальної відповідальності.

Еколого-економічна безпека села – це такий стан взаємодії природного середовища, господарської діяльності та соціальної сфери, за якого забезпечується гармонійне використання ресурсів, збереження довкілля, економічна стабільність та високий рівень якості життя сільського населення. Вона є основоположною складовою збалансованого розвитку, яка охоплює екологічну безпеку (чисте повітря, вода, родючі ґрунти, біорізноманіття), економічну безпеку (стійке функціонування місцевого господарства, диверсифікація джерел доходів, енергоефективність) та соціальний добробут (зайнятість, доступ до послуг, соціальна згуртованість громади).

Порушення балансу між цими компонентами призводить до посилення негативних процесів: деградації земель, зменшення продуктивності аграрного виробництва, відтоку працездатного населення, посилення соціальної напруги та зниження якості життя. Забезпечення еколого-економічної безпеки вимагає розробки та впровадження ефективних управлінських рішень на локальному рівні. Зокрема,

йдеться про впровадження систем моніторингу стану навколишнього середовища, створення місцевих програм природокористування, розвиток "зеленої" економіки, підтримку малих екологічно орієнтованих аграрних підприємств, перехід до ресурсозберігаючих технологій у сільському господарстві.

Одним із важливих інструментів є стратегічне планування розвитку сільських територій на основі принципів сталості, енергетичної та ресурсної автономії, екологічної раціональності.

Комплексний підхід до оцінки стану і розвитку сільських територій включає в себе ряд показників по напрямках: оцінка сільської інфраструктури; оцінка людського потенціалу; оцінка ефективності ведення сільського господарства в сільській місцевості; визначення стану використання природно-ресурсного потенціалу сільських територій; аналіз якості ґрунтів та потенційної врожайності при їх деградації; оцінка загального стану сільських територій згідно з міжнародними стандартами [2].

Наприклад, у низці громад Вінницької області впроваджуються програми з підвищення енергоефективності об'єктів соціальної інфраструктури, локальні ініціативи щодо відновлення джерел водопостачання, рекультиватії земель та збереження ландшафтного різноманіття. Такі заходи не лише знижують екологічні ризики, а й сприяють зростанню інвестиційної привабливості територій та поліпшенню умов проживання.

Велика увага приділяється активній участі місцевого населення у розвитку сільських територій та субсидіарному принципу – розподілу повноважень між управлінськими органами «знизу вгору» (вищий рівень адміністративно-територіального управління діє тоді, коли завдання не можуть бути ефективно виконані на нижчому рівні). Умовою інтегрованого сільського розвитку є ефективний менеджмент – стратегічний інструмент управління, що забезпечує взаємозв'язок між громадськими та державними установами управління та іншими дійовими особами [3].

Забезпечення еколого-економічної безпеки села також неможливе без належного нормативно-правового забезпечення, розширення повноважень органів місцевого самоврядування, міжвідомчої координації та участі населення у прийнятті управлінських рішень. Важливо, щоб громади мали можливість не лише захищати свої екологічні інтереси, а й активно брати участь у розробці та реалізації стратегій сталого розвитку.

Для комплексного розуміння механізмів забезпечення еколого-економічної безпеки сільських територій доцільно представити її складові у вигляді структурної моделі. На рисунку 1 подано взаємозв'язок між основними елементами, які формують систему безпечного та збалансованого розвитку села.

У центрі моделі знаходиться концепт збалансованого розвитку села, досягнення якого можливе лише за умови одночасного функціонування трьох взаємопов'язаних підсистем: екологічної, економічної та соціальної безпеки.

1. Екологічна безпека передбачає збереження та раціональне використання природного потенціалу: охорону водних ресурсів, повітря, ґрунтів, біорізноманіття, належне управління відходами та екологічну просвіту населення.

2. Економічна безпека базується на фінансовій стійкості домогосподарств, диверсифікації сільського господарства, енергоефективності, доступі до ресурсів і залученні інвестицій.

3. Соціальна безпека охоплює забезпечення зайнятості, розвиток інфраструктури, якість освітніх і медичних послуг, громадську активність і безпечне

соціальне середовище.

Ці три компоненти інтегруються через інституційні механізми: стратегічне планування, природоохоронні програми, державну політику підтримки сталого розвитку, місцеве самоврядування, а також партнерство з бізнесом та громадянами.

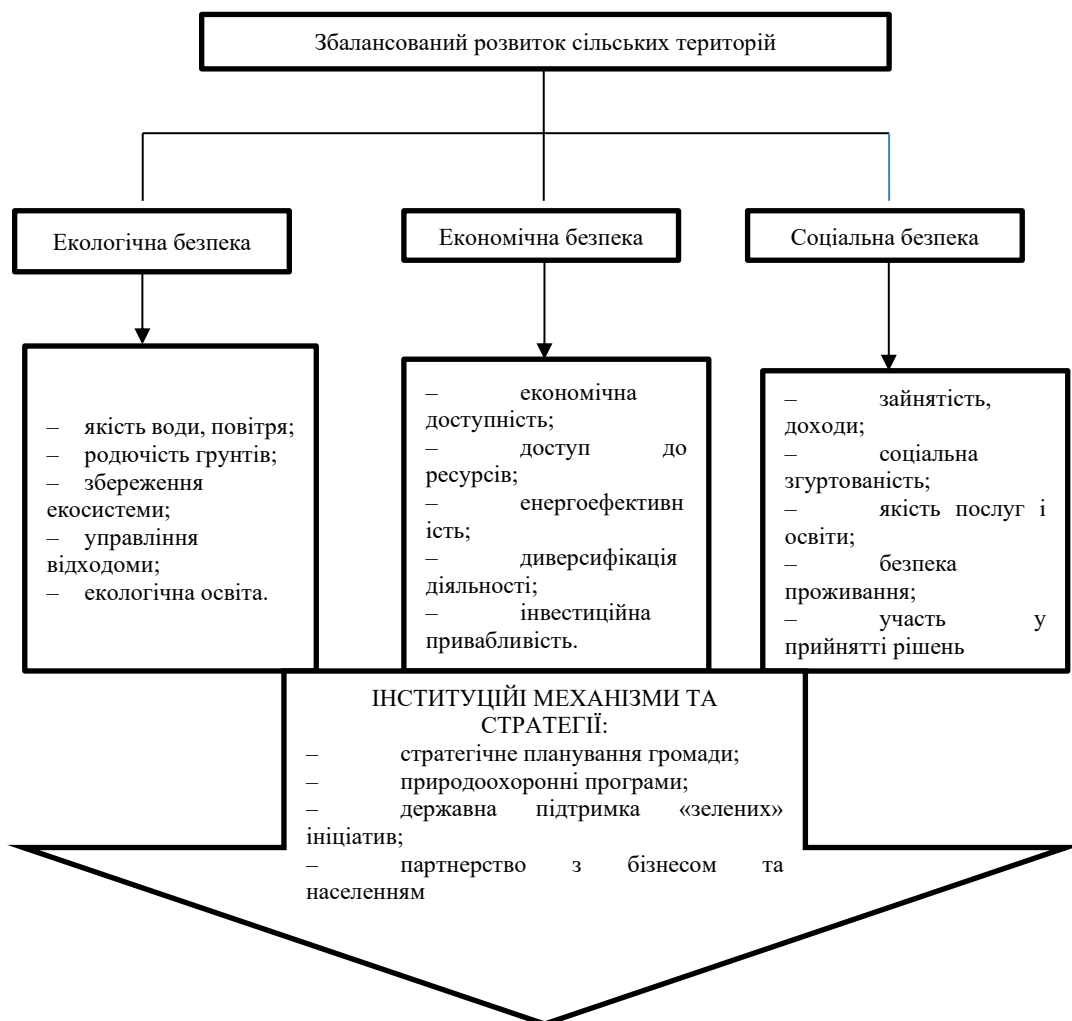


Рис. 1. Складові еколого-економічної безпеки сільських територій у контексті збалансованого розвитку

Сільські території відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, підтримці біорізноманіття та стабільності екосистем. Збалансований розвиток сільських територій є стратегічно важливим для досягнення екологічно збалансованого господарювання, за- безпечення екологічної безпеки та підвищення якості життя сільського населення [1].

Проте в сучасних умовах ці території зіштовхуються з низкою загроз, серед яких ключовими є деградація природних ресурсів, нераціональне землекористування, кліматичні зміни, економічна вразливість господарств та відтік населення. У цьому контексті виникає необхідність формування ефективної моделі еколого-економічної безпеки, яка дозволить зберегти ресурсний потенціал сільських територій, підвищити

їх конкурентоспроможність і забезпечити стійкість соціально-економічного розвитку.

Еколого-економічна безпека повинна стати основою для розробки стратегій розвитку сільських громад, орієнтованих на довготривалий результат. Вона передбачає не лише охорону навколишнього природного середовища, а й створення умов для безпечного та прибуткового господарювання, стабільного зайнятості населення, впровадження інновацій та розвитку «зеленої» економіки.

Забезпечення еколого-економічної безпеки потребує міждисциплінарного підходу, який охоплює інституційні, фінансові, екологічні та соціальні аспекти. Особливої ваги набуває активна участь місцевих громад у плануванні, управлінні природними ресурсами та реалізації екологічно орієнтованих ініціатив, що дозволяє адаптувати стратегії розвитку до локальних потреб і потенціалу.

Еколого-економічна безпека є ключовою складовою концепції збалансованого розвитку сільських територій, адже саме вона забезпечує гармонійне співіснування економічної діяльності, природного середовища та соціального простору. Її наявність свідчить про здатність громади ефективно реагувати на екологічні, економічні та соціальні виклики, адаптуватися до змін і забезпечувати належну якість життя населення [2].

У сучасних умовах, коли сільські громади стикаються з загрозами деградації природних ресурсів, нестабільності доходів, кліматичних змін та наслідків збройної агресії, особливої актуальності набуває впровадження системних підходів до управління еколого-економічною безпекою. Вона має формуватися не як ситуативна відповідь на кризи, а як стратегічна складова розвитку, що ґрунтується на принципах сталості, інноваційності, прозорості управління та участі громадян.

Для цього необхідно поєднувати екологічну політику з економічними інструментами стимулювання розвитку: застосовувати інституційні механізми підтримки «зелених» технологій, розвивати систему екологічного моніторингу, впроваджувати місцеві програми природоохоронного спрямування, формувати екологічну свідомість населення та забезпечувати доступ до альтернативних джерел енергії й фінансування.

Досягнення високого рівня еколого-економічної безпеки сприятиме не лише підвищенню продуктивності аграрного сектору, а й збереже біорізноманіття, покращить інвестиційну привабливість громад, створить нові робочі місця та сприятиме соціальній стабільності на селі.

Отже, формування ефективної моделі еколого-економічної безпеки – це не просто виклик сьогодення, а необхідна умова відновлення та довгострокового розвитку сільських територій України в контексті європейської інтеграції, зміцнення національної продовольчої, екологічної та соціальної безпеки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пронько Л.М., Ревкова А.В., Затайдух К.Ю. Стратегічне планування збалансованого розвитку сільських територій: еколого-економічні індикатори та моделі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 143-149. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.143

2. Фурман І.В., Дмитрик О.В. Формування стратегічних напрямів розвитку сільських територій *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.5>

3. Ревкова А.В. Сталий розвиток як ціль функціонування сільських територій. *Економічний дискурс*. 2022. Вип. 3-4. С. 71-80. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-7>

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах нестабільного економічного середовища, посилені військовими ризиками, глобальними шоками та структурними трансформаціями, антикризове управління стає ключовим напрямом стратегічного менеджменту підприємства. Його мета полягає не лише у подоланні негативних наслідків кризи, а й у створенні механізмів адаптації, відновлення та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Формування стратегії антикризового управління передбачає визначення системи дій, спрямованих на раннє виявлення ознак кризи, запобігання її розвитку та використання кризових ситуацій як каталізатора інноваційних змін.

Антикризове управління є складовою загальної системи стратегічного управління підприємством. Воно спирається на принципи передбачення, гнучкості, своєчасного реагування, концентрації ресурсів і координації дій.

Економісти-науковці зазначають, що антикризове управління охоплює [1,3,5]: діагностику фінансово-економічного стану (аналіз платоспроможності, ліквідності, рентабельності, ризиків неплатежів); виявлення причин кризи (внутрішніх (неефективна структура витрат, нерациональні фінансові рішення) і зовнішніх (зміна ринкової кон'юнктури, державного регулювання); розробку та реалізацію програми стабілізаційних заходів (реструктуризацію боргів, оптимізацію активів, скорочення витрат, реорганізацію управління).

Сучасна теорія виділяє два типи антикризових стратегій:

- Реактивна — спрямована на локалізацію вже наявної кризи;
- Проактивна (превентивна) — передбачає формування системи раннього попередження, гнучких механізмів управління ризиками й адаптації бізнес-моделі [2].

Після завершення війни перед українськими підприємствами постає завдання адаптації до нової економічної реальності: перебудови ланцюгів постачання, інтеграції в європейські ринки, залучення інвестицій для модернізації виробництва. Антикризова стратегія у цей період має включати:

- цифровізацію управління, що підвищує оперативність прийняття рішень;
- інвестиції в енергоефективність і перехід на «зелені» технології;
- партнерство з державними та міжнародними структурами для реалізації програм відновлення [1,2].

Зазначені стратегії поєднують антикризові й інноваційні підходи, перетворюючи кризу на можливість структурного оновлення бізнесу.

Формування стратегії антикризового управління є складним і динамічним процесом, що передбачає інтеграцію діагностики, планування, управління ризиками та стратегічної адаптації. У сучасних українських умовах вона має бути спрямована не лише на ліквідацію наслідків кризи, а й на забезпечення довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства. Ефективність реалізації антикризових стратегій залежить від професійного рівня управлінців, якості інформаційно-аналітичного забезпечення, державної підтримки бізнесу та наявності інституційних механізмів фінансового оздоровлення.

### **Список використаних джерел:**

1. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Мужичька Н.В. Стратегічний розвиток аграрних

підприємств // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2015. № 2. С. 54–59.

2. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього бізнесу : розпорядження № 821-р від 30 серп. 2024 р. Київ : КМУ, 2024.

3. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024–2026 роки: офіц. документ. Київ: Мінекономіки, 2023. 145 с.

4. Річний звіт 2024 : стійкість як фундамент для відновлення економіки. Київ: НБУ, 2025. 120 с.

5. Савчук В. П. Стратегічне управління в умовах економічної нестабільності. Київ: КНЕУ, 2021. 256 с.

*В.Р. Петренко, Я.А. Марсов, І.О. Бархатов, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах глобалізації, динамічних технологічних змін та посилення конкуренції підприємства змушені вдосконалювати свої управлінські системи. Цифровізація, це інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси, яка стає ключовим чинником розвитку. Особливе значення набуває цифровізація ризик-менеджменту, що забезпечує здатність підприємства виявляти, оцінювати та реагувати на ризики в режимі реального часу. В умовах економічної нестабільності, кіберзагроз і швидких змін ринкового середовища цифровий ризик-менеджмент є не лише інструментом контролю, а й фактором підвищення конкурентоспроможності.

Цифровізація ризик-менеджменту передбачає використання аналітики великих даних, штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних платформ, блокчейну та IoT для комплексного управління ризиками, що дозволяє підвищити точність прогнозів та створити систему раннього попередження про можливі загрози (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Порівняльна характеристика традиційного та цифрового ризик-менеджменту**

Критерій	Традиційний ризик-менеджмент	Цифровий ризик-менеджмент
Джерела даних	Внутрішня звітність, експертні оцінки	Великі дані (Big Data), онлайн-аналітика, сенсорні мережі
Інструменти аналізу	Статичні методи (SWOT, PEST, матриці ризиків)	Штучний інтелект, машинне навчання, автоматизовані моделі прогнозування
Швидкість реагування	Залежить від людського фактору, періодичне оновлення	Реальний час, безперервний моніторинг
Точність оцінки	Середня, базується на історичних даних	Висока, з урахуванням динаміки та трендів
Управлінські рішення	Ручне ухвалення на основі звітів	Автоматизоване ухвалення з використанням алгоритмів
Вплив на конкурентоспроможність	Опосередкований, через мінімізацію втрат	Прямий, через інновації, гнучкість і репутацію надійності

*Джерело: [1-2]*

Нами акцентовано увагу на тому, що цифровий ризик-менеджмент формує якісно нову парадигму управління ризиками, у якій дані стають стратегічним ресурсом

підприємства.

Згідно з сучасними дослідженнями, використання цифрових інструментів у системі ризик-менеджменту дає змогу підвищити стійкість підприємства, скоротити втрати на 20–30 % і прискорити прийняття управлінських рішень до 40 % [3].

Окрім технологічних аспектів, важливо враховувати організаційні передумови: формування цифрової культури, розвиток компетентностей персоналу, забезпечення кібербезпеки, інтеграція інформаційних систем. Підприємства, що поєднують цифрові рішення із навчанням персоналу та адаптивною стратегією, демонструють стабільніше зростання продуктивності та рентабельності.

У цьому контексті важливо усвідомити, що цифровізація ризик-менеджменту не лише підвищує внутрішню ефективність управління, а й стає безпосереднім драйвером конкурентоспроможності підприємства.

Цифровий ризик-менеджмент забезпечує цю гнучкість: за допомогою штучного інтелекту, прогнозної аналітики та автоматизованих систем контролю підприємство отримує можливість виявляти потенційні загрози ще до того, як вони матеріалізуються, і приймати рішення, що підвищують ефективність і стабільність бізнес-процесів. Водночас інтеграція цифрових рішень у ризик-менеджмент зміцнює довіру інвесторів і партнерів, підвищує репутаційну надійність компанії та формує стійкі конкурентні переваги. Таким чином, цифровізація управління ризиками перетворюється з інструмента контролю на стратегічний ресурс, який забезпечує підприємству довгострокову ринкову стійкість і здатність до інноваційного розвитку.

Отже, цифровізація ризик-менеджменту є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Вона забезпечує своєчасне виявлення ризиків, зниження невизначеності та формування стратегічної стійкості бізнесу. Завдяки використанню сучасних цифрових технологій управлінські рішення стають точнішими, швидшими й більш орієнтованими на запобігання загрозам, а не лише на реагування. Таким чином, цифровий ризик-менеджмент перетворюється на інструмент стратегічного розвитку, що формує довготривалі конкурентні переваги підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ionin E., Prysich A. Digital transformation in company management: Ukraine on the way to competitiveness. *Економічний аналіз*. 2024. № 3. С. 429–437. DOI:10.35774/econa2024.03.429 (дата звернення: 07.11.2025).
2. Мацків Н. Вплив цифровізації на ефективність і конкурентоспроможність бізнесу. *Economic Development*. 2025. т. 24. № 1.
3. Lozan A.E., Kovtunenکو Yu.V., Neykov S.O. The Main Concepts and Practices for Digital Support of Enterprise Management. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*. 2024. № 4(30). С. 50–59.

## **СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНА, ІНВЕСТИЦІЙНА, ІНФОРМАЦІЙНА, ФІНАНСОВА, МАТЕРІАЛЬНА СКЛАДОВІ**

*Т.В. Воронько-Невіднича, д.е.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПІДХОДІВ У СТРАТЕГІЮ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сучасні підприємства діють в умовах переходу до сталих моделей розвитку, де ефективне використання ресурсів має поєднуватися з екологічною безпекою, соціальною відповідальністю та прозорим управлінням.

Відтак, інтеграція ESG-принципів у ресурсну стратегію підприємства стає не лише вимогою часу, а й фактором конкурентних переваг на глобальному ринку. Це дозволяє забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальною стабільністю та екологічною стійкістю [1].

Сучасна система менеджменту підприємств зазнає глибоких трансформацій під впливом глобальних викликів, серед яких зміни клімату, зростання дефіциту ресурсів, соціальна нерівність і посилення регуляторного тиску.

Водночас процес ESG-інтеграції супроводжується низкою труднощів, серед яких відсутність уніфікованих стандартів оцінювання, додаткові витрати на нефінансову звітність і аудит, а також опір внутрішніх зацікавлених сторін до змін.

Особливістю сучасних умов непересічних зовнішніх викликів у поширенні ESG-орієнтації є релоковані підприємства, які, адаптуючись до нових умов господарювання, сприяють формуванню безпечного, інклюзивного та стійкого економічного середовища у громадах. Ефективна реалізація ESG-принципів в українському бізнесі потребує вдосконалення нормативно-правового забезпечення, розвитку системи нефінансової звітності, підвищення компетенцій управлінського персоналу та підтримки інновацій екологічного спрямування.

Інтеграція ESG-підходів у стратегічне управління підприємствами розглядається, у першу чергу, як економічно доцільна стратегія, що забезпечує їхню довгострокову конкурентоспроможність і стабільність [2; 4]. В умовах воєнних дій в Україні особливої актуальності набуває реалізація цілей сталого розвитку, спрямованих на подолання бідності, забезпечення продовольчої безпеки, протидію кліматичним змінам і зменшення соціальних диспропорцій.

Очевидно, що така інтеграція у систему стратегічного управління підприємствами виступає визначальним чинником досягнення цілей сталого розвитку та зміцнення інвестиційної привабливості українського бізнесу, особливо в умовах воєнних викликів і процесів післявоєнного відновлення економіки.

ESG-фактори справляють двовекторний вплив на результати діяльності підприємства: з одного боку, вони формуються під впливом внутрішніх управлінських рішень і корпоративної політики, а з іншого – детермінуються зовнішнім середовищем, яке включає вимоги інвесторів, контрагентів, регуляторні норми та суспільні очікування. Це зумовлює необхідність системного підходу до їх ідентифікації, оцінювання та управління [2; 3].

Серед ключових бар'єрів ефективного впровадження ESG-підходів в Україні залишаються: відсутність уніфікованої методології вимірювання ESG-показників, зростання витрат на адаптацію нефінансової звітності до міжнародних стандартів, а також внутрішній опір окремих стейкхолдерів щодо трансформації управлінських практик [1; 2].

Водночас, розвиток ESG-орієнтованого стратегічного управління вітчизняними підприємствами є необхідною умовою їхньої адаптації до сучасних глобальних і національних викликів. Для забезпечення ефективної консолідації ESG-принципів доцільно посилити нормативно-правове регулювання у сфері нефінансової звітності, розробити єдину систему індикаторів оцінювання ESG-результативності та стимулювати підприємства до впровадження «зелених» інновацій. Важливим напрямом також є підвищення управлінських компетенцій і формування корпоративної культури відповідальних суб'єктів ринку, що сприятиме підвищенню їх стійкості та інвестиційної привабливості у післявоєнний період.

#### **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., Собчишин В.М., Носенко В.О., Хрипко А.А., Катрич Д.А. Імплементация ESG-принципов 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](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/ujae_2023_r03_a25.pdf).

3. Олійник А.С., Іщейкін Т.Є., Бичкова Н.С. Удосконалення контролю в системі управління економічною безпекою підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim>.

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. Т. 30 № 2. Р. 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-agroprodovolchiiy-sferi> DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049>.

*С.А. Горбаченко, д.е.н., професор,*

*С.С. Чайка, здобувач вищої освіти*

*Національний університет «Одеська юридична академія»*

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗРОБКИ ВЕБ-ДОДАТКІВ**

Управління проєктами розробки веб-додатків набуває особливої актуальності в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростання попиту на онлайн-сервіси. Ефективна організація процесів планування, координації та контролю при створенні веб-додатків є ключовим чинником успішної реалізації проєктів у динамічному конкурентному середовищі. Це зумовлює необхідність подальших досліджень методів, інструментів та підходів до управління такими проєктами.

Так, зазначимо, що сучасна дігіталізація суспільства зумовлює зростання ролі веб-додатків у всіх сферах життя від бізнесу та освіти до державного управління та медицини [1].

На наш погляд, складність сучасних веб-додатків зумовлює необхідність використання методологій, що забезпечують гнучкість команд, швидке реагування на зміни вимог та ефективну взаємодію між учасниками проєкту.

У веб-розробці застосовуються різні методології управління проєктами, серед яких найбільш поширеними є Waterfall, Agile та Scrum [2]. Загальновідомо, що Agile-методологія сприяє підвищенню гнучкості команди, оперативному реагуванню на зміни вимог і забезпеченню регулярної поставки частин продукту.

А Scrum, як і Agile, передбачає організацію роботи у спринти та визначає ролі Product Owner, Scrum Master і команди розробників, що забезпечує прозорість процесів і ефективну комунікацію між учасниками проєкту.

Застосування підходів на кшталт Agile, Scrum чи Kanban дозволяє підвищити адаптивність процесу розробки, мінімізувати ризики та забезпечити поступове вдосконалення продукту. Такий підхід сприяє не лише підвищенню якості кінцевого результату, але й оптимізації ресурсів, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на ринку веб-технологій.

Погодимось з думкою, що відсутність системного управління проєктом може призводити до перевищення бюджету, порушення термінів розробки та погіршення якості кінцевого продукту [3].

Зазначається, що дослідження сучасних підходів до управління проєктами веб-додатків має практичну цінність та наукову актуальність [4].

У сучасному інформаційному середовищі веб-додатки виступають ключовим інструментом дігіталізація бізнес-процесів та організації взаємодії користувачів із онлайн-сервісами.

Підкреслюється, що раціональне управління процесом розробки веб-додатків є критично важливим для забезпечення своєчасного виконання завдань, оптимізації ресурсів та підтримки високого рівня якості кінцевого продукту [5]. Ефективне управління проєктами веб-додатків вимагає комплексного підходу, що охоплює планування, організацію роботи команди, контроль виконання завдань та управління ризиками.

У методологіях Agile та Scrum тестування виконує роль постійного зворотного зв'язку, що дозволяє адаптувати продукт до змін вимог та підвищувати його відповідність очікуванням користувачів. Завдяки регулярному тестуванню забезпечується підвищення якості кінцевого продукту, зниження витрат на виправлення помилок на пізніх етапах розробки та оптимізація використання ресурсів команди.

Отже, інтеграція тестування у процес управління проєктом веб-додатків є ключовою для забезпечення надійності, ефективності та конкурентоспроможності продукту на сучасному ринку цифрових технологій. Порівняльний аналіз підходів Agile та Waterfall свідчить, що у сфері розробки веб-додатків перевагу доцільно надавати Agile-методології. Традиційна модель Waterfall, попри її структурованість і передбачуваність, виявляється менш ефективною в умовах високої динаміки вимог користувачів та швидких технологічних змін. Її послідовний характер не дозволяє оперативно реагувати на зміни у процесі розробки, що може призводити до затримок, перевитрати ресурсів або невідповідності кінцевого продукту очікуванням замовника.

Натомість Agile-підхід забезпечує гнучкість управління, адаптивність до змін,

тісну комунікацію між членами команди та замовником, а також поступову інтеграцію функціональних компонентів продукту. Це дає можливість швидше виявляти недоліки, підвищувати якість розробки й ефективніше використовувати ресурси. При реалізації проєктів з розробки веб-додатків Agile методологія є більш доцільною, оскільки вона відповідає сучасним вимогам цифрового середовища, сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукту та забезпечує стабільне зростання ефективності команди розробників.

У межах сучасної цифрової діяльності критичною є системна увага до питань кібергігієни та кібербезпеки на проєктних ресурсах. Недостатній захист інформаційних систем або нехтування базовими практиками безпечної роботи з даними може призвести до витоків конфіденційної інформації, порушення функціонування сервісів та значних економічних збитків.

Сучасні стандарти кібербезпеки вимагають використання передових інструментів, що ґрунтуються на комплексному впровадженні інновацій. Такі підходи забезпечують ефективне поєднання інформаційних технологій і професійної компетентності фахівців, дозволяючи здійснювати глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, проводити сценарне прогнозування розвитку подій, а також оперативно адаптувати системи протидії кіберзагрозам відповідно до наявних технічних можливостей. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню точності прогнозування потенційних загроз та розробленню дієвих заходів для мінімізації можливих ризиків. Одним із найефективніших інструментів у цьому процесі є управління проєктами, адже світовий досвід підтверджує, що проєктний підхід значно підвищує результативність та ефективність управлінських рішень, зокрема у сфері впровадження систем кіберзахисту.

Серед методів управління проєктами у сфері кібербезпеки найпоширенішими є послідовні підходи. Їх застосування, по-перше, спрощує взаємодію з замовниками — керівниками підприємств або представниками державних органів, по-друге, дозволяє чітко структурувати процес упровадження систем кіберзахисту на окремі етапи, а по-третє — забезпечує створення ефективного механізму моніторингу та контролю за реалізацією проєкту [6, с.47].

Одним із класичних представників таких методів є водоспадна модель, що передбачає завершення кожного етапу перед переходом до наступного. Така послідовність формує логічний ланцюг дій, спрямованих на досягнення кінцевого результату. Водоспадний підхід є особливо придатним для проєктів у сфері кіберзахисту, оскільки забезпечує чітке планування і визначення послідовності робіт. Водночас його недоліком є низька гнучкість — будь-які зміни у вимогах чи пріоритетах замовника можуть порушити запланований порядок виконання завдань і створити труднощі в управлінні проєктом.

Отже, на всіх етапах розробки та експлуатації проєкту слід забезпечувати регулярне оновлення програмного забезпечення, впровадження багатофакторної аутентифікації, контроль доступу до ресурсів та систематичне навчання персоналу принципам безпечної роботи з інформацією. Формування культури кібербезпеки в команді є фундаментальним аспектом забезпечення стійкості та надійності цифрових систем.

#### **Список використаних джерел:**

1. Куклінова Т.В., Чепурна О.Є., Куклінова С.І. Проєктне управління розробкою веб-порталу для цифрових спільнот геймерів: ризики, ресурси та результативність. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Випуск 3(18). URL:

<https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/740>.

2. Горбаченко С. А., Чепурна О. Є., Слатвінська В. М. Адаптація проєктного підходу до управління стартапами. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 24–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-5>

3. Naputhanthrige V. Про вплив моделі Skill-Driven на Scrum команди у цифрових проєктах. *arXiv*. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2404.14029>

4. Tomanek M., Cermak R., Smutny Z. Концептуальна рамка для веб- розробки проєктів на основі управління проєктами та Agile. *arXiv*. 2015. URL: <https://arxiv.org/abs/1502.04297>

5. Koi-Akrofi, G. Y., Koi-Akrofi, J., & Matey, H. A. Характеристики, переваги та виклики Agile управління ІТ проєктами. *arXiv*. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2406.16259>

6. Андрейченко, А. В., Горбаченко, С. А., Дикий, О. В. Особливості управління проєктами у сфері кіберзахисту. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2020, (2). С. 45–53.

*Д. Дячков, д.е.н, професор,  
В. Собчишин, к.е.н., доцент,  
А. Усенко, здобувач вищої освіти*

*Полтавський державний аграрний університет*

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

Розвиток підприємств агропродовольчої сфери сьогодні неможливий без системного впровадження та управління інноваціями, які є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, його стійкості та адаптивності до динамічних ринкових умов. Інноваційна діяльність набуває особливої важливості саме в агропродовольчій сфері, яка залежить від природно-кліматичних факторів, та має потребу в забезпеченні якості та безпечності продукції. Вплив інновацій проявляється через ряд напрямів відображених на рис. 1.

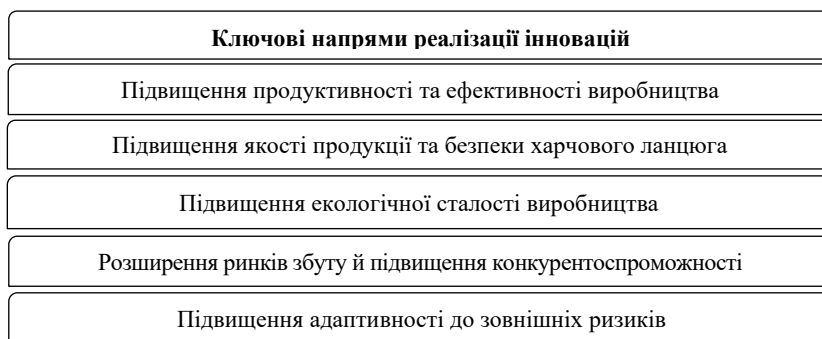


Рис. 1. Напрями реалізації інновацій [розроблено за допомогою I]

Отже, як бачимо з рис. 1 є шість напрямів реалізації інновацій. Підвищення продуктивності та ефективності виробництва орієнтоване на економію ресурсів, підприємства, які застосовують точне землеробство, отримують урожайність на 10-25% вищу при одночасному зменшенні ресурсних витрат. Особливо важливо для експорту підвищувати якість продукції та безпеки харчового ланцюга, адже сучасні

ринки висувають високі вимоги до безпечності продуктів. Інновації сприяють підвищенню екологічної сталості виробництва, тому, підприємства роблять виробництво не лише ефективним, але й дружнім до довкілля. Завдяки інноваціям підприємства отримують можливість розширення ринків збуту й підвищення конкурентоспроможності, що забезпечує стійкі позиції на ринку та вищу прибутковість. Впровадження інновацій впливає на підвищення адаптивності до зовнішніх ризиків та соціальний ефект й розвиток людського капіталу. Таким чином, інноваційні підприємства стають прикладами успішного інтегрованого розвитку сільського господарства.

Отже, управління інноваціями є стратегічно важливим елементом розвитку підприємств агропродовольчої сфери, який формує їхню економічну стійкість, підвищує результативність виробничих процесів та забезпечує відповідність сучасним вимогам ринку та Цілям сталого розвитку. Системний підхід до інновацій дозволяє підприємствам стабільно розвиватися, залишатися конкурентоспроможними та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Денисюк О. Г., Цаль-Цалко Ю. С. Стратегія і тактика управління інноваційною діяльністю в процесі самодостатнього розвитку бізнесу з промислової переробки молока: стан та перспективи. *Економічний простір*. 2025, № 200. С. 158-166.

*М.П. Сахацький, д.е.н., професор  
Одеська державна академія будівництва та архітектури,  
Г.М. Запша, д.е.н., професор,  
М.Г. Чернов, здобувач вищої освіти  
Одеський державний аграрний університет*

### **НАУКОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Актуальність дослідження проблеми науково-економічного забезпечення управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств спричинюється тим, що їх функціонування відбувається в умовах посилення конкуренції, ведення воєнно-бойових дій на території України, що супроводжується значними втратами людського капіталу, виводить з господарського обороту великі земельні території, приносить руйнування матеріально-технічної бази та логістичної інфраструктури. Необхідність раціонального використання природних, матеріальних і трудових ресурсів накладається на зростаючі вимоги до ефективного управління виробничими процесами. За таких обставин особливого значення набуває формування та розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств як базової складової конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інноваційного розвитку.

За наявності значного числа фахових публікацій із зазначеної проблеми, має місце певна недостатність методологічного опрацювання питань інтеграції економічних, організаційних і технологічних аспектів управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств через відсутність єдиної концепції їх розвитку на засадах підвищення ефективності, адаптивності та інноваційності. Саме тому нагальним постає наукове обґрунтування механізмів формування системи науково-економічного забезпечення управління розвитком ресурсного потенціалу, що поєднує

інструменти стратегічного планування, моніторингу, мотивації персоналу та впровадження сучасних технологій.

Так, ресурсний потенціал аграрних підприємств дослідник Степаненко С. В. подає в якості системи елементів та розкриває особливості їх поєднання в сучасних умовах [1]. Вчені аграрної економіки Каліна Т. Є., Ступень Р. М. та Арзуманян Т. Ю. фокусуються на земельно-ресурсному потенціалі підприємств агробізнесу та показують його можливості в умовах цифрових трансформацій [2]. Процеси формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств, що мають місце в умовах інноваційного розвитку, досліджують Суліма Н., Гуцул Т. та Боровик Н. [3]. Вітчизняний вчений аграрної економічної науки Ульянченко О. управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств висвітлює із стратегічних системних позицій [4].

Узагальнення наведених вище й інших наукових досліджень дає підстави для узагальнюючого висновку про те, що ресурсний потенціал виступає інтегрованою системою взаємопов'язаних складових – земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних і природно-екологічних ресурсів, які у своїй сукупності забезпечують можливість стабільного виробництва та економічного зростання підприємства. Управління розвитком цього потенціалу потребує науково-економічного забезпечення, що ґрунтується на системному підході, аналітичній оцінці та прогнозуванні ефективності використання ресурсів у динамічному ринковому середовищі. Розроблення теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств на основі науково обґрунтованих економічних механізмів в подальшому передбачає проведення таких дослідницьких заходів, як:

- уточнення сутності та структури ресурсного потенціалу аграрного підприємства;
- розроблення системи показників для оцінювання рівня його використання та розвитку;
- визначення факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- формування моделі науково-економічного забезпечення управління розвитком ресурсного потенціалу.

Прикладний характер удосконалення системи управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств потребує комплексного підходу, який охоплює організаційні, економічні, технічні, кадрові та екологічні аспекти. До числа основних організаційно-управлінських заходів, які доцільно реалізувати на рівні аграрних підприємств, слід віднести:

- розроблення стратегії управління ресурсним потенціалом із чітким визначенням цілей, пріоритетів і показників ефективності;
- впровадження системи стратегічного планування з урахуванням довгострокових тенденцій розвитку аграрного сектору, змін ринку та кліматичних ризиків;
- модернізація організаційної структури управління згідно вимог ринкової економіки, забезпечення прозорості розподілу функцій і відповідальності між управлінськими структурними підрозділами, менеджерами та спеціалістами;
- розвиток корпоративної культури, що стимулює інноваційність та підвищення компетентності персоналу;
- підвищення кваліфікації працівників у сфері сучасних методів управління, економіки й аграрних технологій;

- залучення наукових установ та закладів вищої освіти до розроблення програм розвитку ресурсного потенціалу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*, 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.96

2. Каліна Т. Є., Ступень Р. М., Арзуманян Т. Ю. Земельно-ресурсний потенціал підприємств агробізнесу в умовах цифрових трансформацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2024. Том 9, № 4, с. 421–425.

3. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка і суспільство*. 2024. (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>

4. Ульяновченко О. (2021). Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. Том 4 № 39. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i39.241316>

*Н.О. Держак, к.е.н., доцент,  
А.Є. Купченко, здобувачка вищої освіти  
Державний податковий університет (м. Ірпінь)*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУР КОНТРОЛЮ ДОСТОВІРНОСТІ УКТЗЕД РИЗИКОВИХ ТОВАРІВ**

Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД) є основою митного декларування та визначення митних платежів. Недостовірна класифікація призводить до недоплати митних платежів, порушення фіскальних інтересів держави та створення нерівних конкурентних умов. Особливу увагу потребують ризикові товари, щодо яких існує найбільша ймовірність зловживань.

Ризикові товари – це товари, щодо яких виявлені або існують потенційні ризики недотримання вимог митного законодавства. ДПС України затверджує перелік кодів товарів згідно з УКТЗЕД для визначення критеріїв ризиковості. Станом на 2025 рік перелік включає 204 позиції товарів різних категорій (продукція сільського господарства, хімічна продукція, машини та обладнання тощо).

Профіль ризику – це опис сукупності індикаторів ризику, що є результатом збору, аналізу та систематизації інформації. Профілі можуть бути документальними або електронними. Вони дозволяють митним органам визначати форми та обсяги митного контролю на основі оцінки ступеня ризику, забезпечуючи принцип вибірковості.

До основних проблем контролю достовірності належать такі, як: складність структури УКТЗЕД та існування подібних кодів з різними ставками мита; недостатня кваліфікація декларантів у питаннях класифікації товарів; умисне заниження митної вартості через неправильне кодування; відсутність єдиної практики застосування класифікаційних правил.

Неправильне визначення коду УКТЗЕД може призвести до адміністративної відповідальності за ст. 485 МК України (штраф від 100 до 500 НМДГ для громадян, від 500 до 1000 НМДГ для посадових осіб). Верховний Суд встановив, що відповідальність настає за заявлення неправдивих відомостей, необхідних для класифікації, а не за сам факт неправильного коду.

Для вирішення складних питань щодо проведення процедур контролю, необхідно

прийняти попереднє рішення про класифікацію. Механізм попередніх рішень дозволяє отримати офіційну класифікацію товару до митного оформлення. Рішення діє 3 роки, застосовується всіма митницями і мінімізує ризики перекласифікації. Необхідно спростити процедуру та скоротити строки прийняття рішень (нині – 30 днів з можливістю продовження).

Другим напрямком проведення процедури контролю є цифровізація системи управління ризиками. У 2025 році Держмитслужба розпочала створення ІТ-системи «Менеджер профілів ризиків». Автоматизована система управління ризиками (АСУР) забезпечує визначення форм митного контролю незалежно від митного органу. Цифровізація сприяє підвищенню ефективності та прискоренню митного оформлення.

Також сюди можна додати заходи посилення пост-митного контролю. Згідно із змінами до МК України від 2024 року відновлено документальні перевірки дотримання митного законодавства. Використання системи управління ризиками для визначення об'єктів перевірок дозволяє ефективно використовувати ресурси митних органів.

Ще одним напрямком удосконалення процедур контролю достовірності УКТЗЕД ризикових товарів є гармонізація з практикою ЄС. Імплементация положень актів права ЄС щодо класифікації товарів згідно з Комбінованою номенклатурою ЄС. Держмитслужба оприлюднює перелік рішень ЄС та забезпечує відповідність кодів УКТЗЕД номенклатурі ЄС. Наближення до повного застосування митного законодавства ЄС.

Таким чином, ефективна система контролю достовірності УКТЗЕД є запорукою повноти надходження митних платежів до бюджету, захисту національної економіки та створення сприятливих умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мельник О. Г. Митне регулювання експортно-імпортних операцій в умовах Поглибленої та всеохоплюючої Зони вільної торгівлі між Україною та ЄС / О. Г. Мельник, А. В. Тодошук, О. Є. Кузьмін // Бізнес Інформ. – 2017. – № 5. – С. 40–44.
2. Адамів М. Є. Виявлені проблеми у класифікації ризикових товарів за УКТЗЕД та шляхи їх розв'язання / М. Є. Адамів, О. Г. Мельник – 2018.
3. Юринець О. В. Оцінювання митних ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах європейської інтеграції / О. В. Юринець, М. Є. Адамів // Науковий журнал. – 2022. – № 2 (8). – С. 12–19.

*Я.О. Довгенко, к.е.н., доцент,*

*К.О. Галенко, здобувач вищої освіти*

*Центральноукраїнський державний Університет ім. Володимира Винниченка*

## **УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У XXI столітті підприємства функціонують в умовах високої мінливості та турбулентності економічного середовища. Глобальні фінансові кризи, пандемія COVID-19, воєнні загрози, руйнування логістичних ланцюгів, прискорена цифровізація та зростання конкуренції формують ситуацію, у якій традиційні управлінські моделі втрачають ефективність. Відповідно, управління ресурсним

потенціалом підприємства стає критично важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

Світовий банк відзначає, що рівень глобальної невизначеності у 2022–2024 рр. залишається рекордно високим, що потребує від підприємств нових підходів до формування економічної стійкості та адаптивності [3]. Наукові дослідження підкреслюють, що ефективне використання ресурсного потенціалу прямо пов'язане зі здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін середовища, трансформувати внутрішні процеси та переорієнтовувати ресурси відповідно до актуальних умов функціонування [2; 5].

Ресурсний потенціал підприємства розглядається як інтегрована система матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів, а також управлінських компетенцій, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Проте в умовах невизначеності зростає роль динамічності та гнучкості цієї системи.

Теоретичною основою сучасних підходів є концепція динамічних здібностей, розвинута Д. Тісом (2020). Вона передбачає здатність підприємства швидко інтегрувати, перебудовувати та трансформувати свої ресурси відповідно до змін ринку. У цифрову епоху динамічні здібності стають ключовим фактором стійкості бізнес-моделі, оскільки дозволяють поєднувати інтелектуальний, інформаційний та технологічний ресурси [2].

Паралельно з цим, сучасні дослідження підкреслюють важливість стратегічного вирівнювання (alignment): усі ресурси підприємства повинні бути узгоджені між собою та спрямовані на досягнення загальної стратегії розвитку. У часи турбулентності стратегічне вирівнювання забезпечує гнучкість, стійкість і здатність підприємства швидко реагувати на зміни [4].

Невизначеність посилює ризики порушення поставок, браку сировини, подорожчання енергоресурсів і логістичних витрат. У звітах OECD зазначається, що цифровізація виробничих процесів і автоматизація дозволяють підприємствам зберігати продуктивність навіть за умов нестабільних поставок та дефіциту ресурсів [1]. Актуальними стають: багатоканальні моделі постачання, стратегічне управління запасами, впровадження гнучких виробничих систем.

Коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зміни у доступності кредитних ресурсів істотно ускладнюють фінансове планування. У 2022–2023 рр. Світовий банк наголошував, що підприємствам необхідно впроваджувати багатосценарне бюджетування, проводити стрес-тести та оптимізувати структуру капіталу для зменшення фінансових ризиків [3].

Людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом. Дефіцит кваліфікованих фахівців, відтік кадрів та нові вимоги цифрової економіки потребують розвитку внутрішніх компетенцій, корпоративного навчання, підвищення мотивації та створення умов для професійної самореалізації. У нових дослідженнях (2023 р.) підкреслюється, що гнучкі форми зайнятості та моделі дистанційної роботи покращують адаптивність підприємства в умовах кризи [5].

У цифровій економіці інформація, аналітика даних і технології штучного інтелекту формують основу швидкого прийняття рішень. OECD акцентує, що цифрова трансформація дозволяє підвищити точність прогнозування, зменшити операційні витрати та забезпечити гнучке управління ресурсами [1]. Інтелектуальний капітал підприємства формує інноваційний потенціал і визначає здатність до модернізації.

Підприємства в умовах сучасності повинні забезпечити постійне вдосконалення

ресурсної бази, розвиток інновацій, модернізацію технологій та вдосконалення організаційної структури. Динамічні здібності забезпечують здатність підприємства «перебудуватися» у відповідь на шоки.

Kaplan & Norton [4] підкреслюють, що в умовах невизначеності важливо не лише мати ресурси, але й забезпечити їх узгодженість зі стратегією підприємства. Це досягається через систему стратегічних карт, ключових показників ефективності та системи збалансованих показників.

Ресурси підприємства повинні бути розподілені з урахуванням ризиків. Сучасна практика передбачає: карти ризиків, контроль слабких сигналів, формування «буферів стійкості», диверсифікацію ресурсних потоків. Цифрові двійники, ERP-системи, технології Big Data та AI забезпечують високоточне прогнозування, скорочують витрати, підвищують продуктивність і дозволяють відстежувати ефективність використання кожного ресурсу в реальному часі.

Практичні механізми підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом включає:

- Багатосценарне стратегічне планування, яке дозволяє підготуватися до кількох можливих варіантів розвитку подій.
- Lean-та Agile-підходи, спрямовані на оптимізацію витрат і підвищення гнучкості бізнес-процесів.
- Регулярний аудит ресурсного потенціалу, що дає можливість виявити слабкі місця та резерви розвитку.
- Інвестиції у людський капітал та розвиток цифрових компетенцій персоналу.
- Партнерські мережі та кластерна співпраця, які забезпечують ширший доступ до інформаційних та інтелектуальних ресурсів.
- Цифровізація управління ресурсами, що забезпечує прозорість, швидкість і точність ухвалення рішень.

Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності є стратегічно важливим напрямом розвитку сучасного бізнесу. Ефективність цього управління визначається не лише обсягом ресурсів, а й здатністю підприємства динамічно їх змінювати, трансформувати та інтегрувати у відповідь на зовнішні виклики. Застосування концепцій динамічних здібностей, стратегічного узгодження та ризик-орієнтованого управління у поєднанні з цифровими технологіями дозволяє сформувати стійку, адаптивну та конкурентоспроможну систему управління ресурсним потенціалом. Практична реалізація цих підходів забезпечує підвищення витривалості підприємства та створює умови для його довгострокового розвитку в умовах турбулентності та невизначеності.

#### **Список використаних джерел:**

1. OECD. Productivity in the Era of Digitalisation: Annual Report 2021. Paris: OECD Publishing, 2021. 145 p.
2. Teece, D. Dynamic Capabilities and Organizational Agility in the Digital Age. California Management Review, 2020, vol. 62, no. 4, pp. 5–25.
3. World Bank. Global Economic Prospects: Uncertainty and Economic Resilience. Washington, D.C.: World Bank Publications, 2022. 254 p.
4. Kaplan, R., Norton, D. Alignment and Resilience: Strategy Execution in Times of Turbulence. Boston: Harvard Business Review Press, 2021. 210 p.
5. Verkhovtseva, I., Melnyk, S. Resource Management and Enterprise Resilience Under Crisis Conditions. Journal of Eastern European Management Studies, 2023, vol. 28, no. 2, pp. 187–204.

## **ЕКОНОМІЧНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ІТ-ІНДУСТРІЇ**

Дослідження конкурентоспроможності економіки України в умовах цифрової трансформації та динамічного розвитку ІТ-сфери має суттєве значення, оскільки ці напрями виступають ключовими рушіями інновацій, експорту високотехнологічних послуг і притоку іноземних інвестицій. З огляду на суттєвий потенціал України в галузі інформаційних технологій, формування та розвиток конкурентоспроможної ІТ-індустрії є визначальним чинником економічного поступу, інвестиційної привабливості та підвищення міжнародного авторитету країни. Водночас процес формування конкурентоспроможної ІТ-індустрії супроводжується низкою викликів, серед яких – нестабільність економічного середовища, відтік висококваліфікованих фахівців та недостатній рівень інтеграції у світові цифрові ринки. Ці обставини актуалізують потребу у створенні дієвих механізмів, спрямованих на зміцнення позицій України як впливового учасника глобальної ІТ-галузі.

Питання конкурентоспроможності ІТ-індустрії знайшло широке відображення у сучасних наукових дослідженнях. Значна увага приділяється аналізу конкурентних переваг національних ІТ-компаній, вивченню державних механізмів підтримки інноваційної діяльності та оцінці впливу цифровізації на розвиток світової економіки.

У працях таких науковців, як Гасій О.В. [2] та Міщенко В.І. [3], розкрито значення цифрових технологій у забезпеченні конкурентоспроможності національних економік. Автори наголошують на важливості розвитку інноваційної інфраструктури, модернізації системи освіти відповідно до потреб цифрового ринку праці та формуванні сприятливого інвестиційного середовища для ІТ-компаній.

Дослідження Дернова І.А. [1] та Якушко І.В. [4] підкреслюють роль ІТ-індустрії як провідного чинника експорту високотехнологічних послуг. У цих роботах розглядаються аспекти цифрової трансформації бізнес-процесів, значення державної підтримки експортної діяльності, а також необхідність розширення міжнародного співробітництва у сфері інформаційних технологій.

Рівень конкурентоспроможності економіки визначається через комплексну оцінку низки факторів, зокрема ринкової структури, тенденцій розвитку ІТ-послуг та застосування економічних, фінансових і рейтингових інструментів, що дають змогу визначити місце держави у світовій економічній системі. Для глибшого розуміння впливу ІТ-індустрії та цифрової трансформації на конкурентоспроможність економіки України варто наголосити на низці ключових напрямів, серед яких – роль цифрових технологій у розвитку економічних секторів, місце країни в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності та характеристика сучасного стану ІТ-ринку. Особливу увагу слід зосередити на викликах, з якими стикаються українські ІТ-компанії, а також на перспективах цифрової трансформації як ключового чинника економічного зростання держави.

Одним із ключових інструментів оцінки конкурентоспроможності ІТ-галузі є аналітичні здібності, що дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони країни у порівнянні з іншими державами.

Дослідження свідчать, що ІТ-сектор України демонструє стійке зростання, що

значною мірою забезпечується завдяки високому обсягу експорту послуг. Водночас сектор зіштовхується з рядом проблем, зокрема: дефіцитом висококваліфікованих фахівців через міграцію талантів, низьким рівнем інтеграції в глобальні цифрові платформи та обмеженими можливостями стартапів у доступі до фінансування.

Попри значний науковий і практичний інтерес до цієї проблематики, залишаються важливі аспекти, що потребують уваги: відсутність комплексної методики оцінки конкурентоспроможності ІТ-індустрії в умовах глобальної цифровізації; брак досліджень, які враховують специфіку українського ІТ-сектору, зокрема питання кадрового забезпечення, відтоку талантів та адаптації до нестабільного економічного середовища; недостатнє вивчення механізмів інтеграції українських ІТ-компаній у світові цифрові екосистеми та їх позиціонування на міжнародних ринках.

Усунення зазначених проблем сприятиме поглибленню теоретичних основ конкурентоспроможності ІТ-індустрії та розробці практичних рекомендацій для підвищення її ефективності в умовах цифрової економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дернова І.А. Цифровізація економіки України в умовах пандемії: тенденції та напрями розвитку. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. № 1 (59). С. 22-29. DOI: 10.15276/ETR.01.2022.3.

2. Кононенко Ж.А., Гасій О.В., Кононенко О.А. Позиція України в глобальних індексах цифрової економіки Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022.С. 65-67. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12722>.

3. Міщенко В. І. Перспективи розвитку ІТ-сектору та цифрової інфраструктури України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Випуск 43. С. 105-111. URL: [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43\\_2022ua/20.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/20.pdf).

4. Якушко І. В. Рейтинговий аналіз розвитку цифрової економіки в Україні. *Проблеми економіки. Економіка та управління національним господарством*. 2022. № 4. С. 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-87-93>.

*Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет*

### **РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВА**

Інформаційні ресурси підприємства становлять сукупність даних, знань та інформаційних систем, які забезпечують підтримку управлінських і виробничих процесів. Вони є основою для аналізу, планування та контролю діяльності організації [1].

Сучасні бізнес-процеси неможливі без ефективного використання інформаційних технологій. Завдяки цифровим системам управління підприємства отримують можливість швидкого обміну даними, автоматизації операцій та інтеграції різних підрозділів у єдину інформаційну мережу. Використання корпоративних інформаційних систем (ERP, CRM, SCM) сприяє оптимізації внутрішніх процесів, зниженню операційних витрат та підвищенню якості обслуговування клієнтів[2].

До основних інструментів обробки і збору інформаційних ресурсів, які найбільше використовуються у бізнес-процесах підприємства належать: штучний інтелект (ШІ), BigData, хмарні сховища, блокчейни, корпоративні бази даних, тощо. Від їх ефективного використання залежить успіх підприємства в процесі виробництва та збуту продукції, адже своєчасна та достовірна інформація дозволяє підприємству швидше адаптуватися під зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та мінімізувати вплив негативних чинників на його операційно-господарську діяльність [3, 4].

Інформаційні ресурси також виступають стратегічним активом, який формує конкурентні переваги підприємства. Дані, зібрані через цифрові платформи, дозволяють аналізувати ринки, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані рішення. Цифровізація бізнес-процесів вимагає належної інформаційної безпеки, захисту даних і забезпечення конфіденційності, що є невід'ємною складовою інформаційного менеджменту [5].

Таким чином, інформаційні ресурси виконують ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, підвищенні продуктивності праці, гнучкості управління та конкурентоспроможності на ринку.

Інформаційні ресурси є стратегічною складовою бізнес-процесів підприємства, оскільки визначають рівень його цифрової зрілості та адаптаційні можливості до ринкових змін. Їх раціональне використання сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку інновацій та сталому зростанню конкурентних переваг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Веретюк С. М. Цифрова трансформація економіки: концептуальні засади, тенденції, перспективи. Київ : Інститут телекомунікацій і глобального інформаційного простору НАН України, 2020. 312 с.
2. Коваль І. В. Інформаційні ресурси підприємства в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник*. 2019. № 2(34). С. 45–52.
3. Laudon K. C., Laudon J. P. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. London: Pearson Education, 2020. 648 p.
4. Турило А. М. Інформаційні системи в управлінні підприємством. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 280 с.
5. Porter M. E., Heppelmann J. E. Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy. *Harvard Business Review*. 2017. Vol. 95, No. 6. P. 46–57.

*Т.Є. Іщайкін, к.е.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Фінансові ресурси підприємства становлять основу його економічного розвитку, забезпечуючи можливість здійснення виробничої, інвестиційної та інноваційної діяльності. В умовах воєнного стану питання їх залучення набуває особливої актуальності через зниження ліквідності, обмеження доступу до зовнішнього фінансування та зростання фінансових ризиків.

Основними джерелами формування фінансових ресурсів у кризовий період є власні кошти підприємства, кредити банків, державна підтримка, грантові програми,

інвестиції міжнародних організацій, а також альтернативні інструменти, такі як краудфандинг чи венчурне фінансування[1].

Державні програми підтримки бізнесу, зокрема пільгове кредитування («5-7-9%»), часткове відшкодування витрат та гарантії держави, відіграють ключову роль у збереженні платоспроможності підприємств. Водночас процес отримання таких ресурсів часто супроводжується бюрократичними труднощами та часовими затримками[2,3]. На стан фінансових ресурсів підприємства здійснюють вплив чинники мікро- та макросередовища, у якому воно функціонує. Серед чинників внутрішнього середовища які мають значний вплив на фінансовий стан підприємства можна виокремити наступні: рівень прибутковості, обсяг та структура виробництва, обсяги власного та залученого капіталу, стан основних засобів і розвиток технологій, забезпеченість кваліфікованим персоналом. До чинників макросередовища, що постійно впливають на фінансові ресурси підприємства можна віднести: валютний курс, рівень інфляції, податкова політика держави, вартість кредитів, платоспроможність населення, рівень конкуренції у галузі, військові дії, світові економічні кризи. Ринкове середовище функціонування підприємства динамічне та нестабільне, тому потребує постійної адаптації до змін та прийняття ефективних та своєчасних управлінських рішень.

В умовах воєнних дій значну роль відіграє міжнародна допомога, спрямована на підтримку малого та середнього бізнесу, зокрема через фінансові інструменти ЄБРР, USAID, Міжнародної фінансової корпорації (IFC) та інших донорів[4,5].

Ключовим завданням підприємств стає формування ефективної фінансової стратегії, орієнтованої на диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію витрат і підвищення фінансової стійкості.

Особливу увагу слід приділяти цифровим фінансовим інструментам, які забезпечують швидкий доступ до ресурсів, зменшують операційні ризики та підвищують прозорість фінансових операцій.

В умовах воєнного стану ефективне залучення фінансових ресурсів вимагає від підприємств гнучкості, інноваційного підходу та стратегічного планування. Використання державних, міжнародних і приватних джерел фінансування у поєднанні з внутрішньою оптимізацією витрат є запорукою стабільності та відновлення економічної активності підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. 540 с.
2. Савчук В. П. Фінансова стратегія бізнесу в умовах воєнної економіки. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 22–28.
3. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Ukraine: Resilience and Recovery Support Programme. London : EBRD, 2023. 56 p.
4. Міністерство фінансів України. Програми підтримки бізнесу в умовах воєнного стану. Київ : Мінфін України, 2024. 42 с.
5. World Bank. Financing for Recovery and Resilience in Ukraine. Washington, D.C. : World Bank Group, 2023. 60 p.

## **ЗАСТОСУВАННЯ МАТЕМАТИКО-СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ У ЛОГІСТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Сучасна логістика розглядається як складна система управління потоками товарів, інформації та людей з метою досягнення максимальної ефективності та економії у процесах постачання та виробництва. [1, с. 9].

В умовах зростаючої конкуренції, динамічних змін ринку та розвитку цифрових технологій особливого значення набувають інструменти, що дозволяють ефективно обробляти великі масиви даних та приймати на цій основі обґрунтовані управлінські рішення. Одним із таких інструментів є математико-статистичні методи — сукупність кількісних прийомів і процедур, що ґрунтуються на використанні математичних та статистичних закономірностей для збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних з метою виявлення тенденцій, закономірностей і взаємозв'язків між показниками діяльності. [2]

Застосування математичних моделей та інструментів статистики допомагає кількісно оцінювати ефективність логістичних операцій, аналізувати ризики, моделювати сценарії розвитку подій і формувати оптимальні стратегії управління.

Математико-статистичні методи в логістиці використовуються для вирішення широкого кола завдань: прогнозування попиту, визначення оптимальних розмірів партій постачання, управління запасами, маршрутизації перевезень, оцінки ефективності складських операцій, контролю логістичних витрат тощо. На їх основі формуються моделі, які відображають кількісні закономірності у русі матеріальних, інформаційних та інших потоків.

Ефективність логістичного управління значною мірою залежить від правильного добору математико-статистичних методів, які застосовуються для аналізу й оптимізації процесів. До найбільш поширених належать кореляційно-регресійний аналіз, методи варіаційної статистики, дисперсійний аналіз, методи групування, кластерний та факторний аналіз, а також методи прогнозування на основі часових рядів [3, с. 55]. Кожен із них має власну сферу застосування та забезпечує вирішення специфічних управлінських завдань у логістиці.

Кореляційно-регресійний аналіз є одним із ключових інструментів у логістичному управлінні. Він дозволяє виявляти взаємозв'язки між різними факторами логістичної діяльності — наприклад, між обсягами продажу, рівнем запасів, витратами на транспортування та термінами постачання. Завдяки цьому менеджери отримують змогу прогнозувати поведінку системи при зміні окремих параметрів і приймати рішення, спрямовані на підвищення ефективності процесів.

Важливе місце в логістиці займає аналіз часових рядів, який використовується для прогнозування динаміки попиту, сезонних коливань чи зміни вартості перевезень. Методи трендового та гармонічного аналізу дозволяють визначити закономірності у змінах показників і розробити більш точні прогнози майбутніх потреб ринку. Такий підхід допомагає підприємствам забезпечити стабільність постачань, раціонально розподіляти ресурси та мінімізувати ризики перебоїв.

Методи ймовірнісного аналізу застосовуються для оцінки ризиків у логістичних процесах. Вони дають змогу розраховувати ймовірність затримок постачання, виходу

обладнання з ладу, коливань попиту або збільшення витрат. У поєднанні з імітаційним моделюванням це забезпечує можливість створення адаптивних логістичних систем, здатних швидко реагувати на зовнішні зміни.

У практиці логістичних підприємств також використовуються методи кластерного та факторного аналізу, що дозволяють групувати клієнтів або постачальників за схожими характеристиками, оптимізувати логістичні мережі, визначати ключові фактори, які впливають на витрати чи рівень сервісу. Це сприяє підвищенню якості стратегічного планування та вдосконаленню логістичної стратегії підприємства.

Використання математико-статистичних методів забезпечує формування комплексної системи інформаційно-аналітичної підтримки управління. На основі статистичних даних створюються інтегровані бази, які відображають рух товарів, ресурсів та фінансів у реальному часі. Це дозволяє оперативного реагувати на зміни в попиті, коригувати маршрути, контролювати ефективність логістичних операцій та здійснювати моніторинг показників продуктивності.

Важливим аспектом є інформаційна інтеграція статистичних даних у корпоративні системи управління логістикою, зокрема в ERP-, CRM- та SCM-системи [3, с. 211]. Це створює можливість для автоматизованого збору, обробки й аналізу інформації, що знижує ризики людського фактору та підвищує точність прогнозів. Поєднання статистичних методів із сучасними цифровими технологіями, такими як штучний інтелект, машинне навчання та Big Data-аналітика, відкриває нові перспективи для розвитку інтелектуальних логістичних систем [4, с. 345].

У сучасних умовах цифровізації та розвитку аналітичних технологій математико-статистичні методи перетворюються на основу побудови адаптивних логістичних систем, орієнтованих на швидке прийняття рішень на основі даних.

Подальший розвиток логістичного менеджменту пов'язаний із розширенням застосування статистичних моделей, автоматизацією аналітичних процесів і інтеграцією методів математичної статистики в інтелектуальні системи управління, що забезпечить зростання конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ. 2020. 392 с.
2. Statistics in Maths. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/maths/statistics/>
3. Романич І. Б., Тимчишин С. О., Логойда-Копик М. Р. Математичні методи в логістиці: аналіз, класифікація, прикладові моделі. Вісник ХДУ.. 2024. № 53. С. 53–62
3. Zaman, Sadia. A Systematic Review of ERP And CRM Integration For Sustainable Business And Data Management in Logistics And Supply Chain Industry. *Frontiers in Applied Engineering and Technology*, 2024. 1(01). P. 204–221.
4. Big data analytics and application for logistics and supply chain management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation*. Vol. 114. 2018. P. 343-349

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

У сучасних умовах господарювання поняття «стратегія підприємства» набуває особливої значущості, оскільки воно є основою для формування довгострокових цілей та визначення шляхів їх досягнення. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та постійної турбулентності зовнішнього середовища підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових викликів, зокрема зростання конкуренції, технологічних змін та нестабільності економічного середовища. Саме стратегія дає змогу підприємству не лише орієнтуватися у складному ринковому просторі, але й забезпечувати ефективне використання ресурсів, розвивати конкурентні переваги та формувати інноваційні напрями розвитку, що забезпечує актуальність обраного напрямку дослідження.

Наукове вивчення сутності та змісту поняття «стратегія підприємства» дозволяє систематизувати існуючі підходи до його трактування, уточнити ключові категорії та розробити практичні рекомендації щодо їх застосування у вітчизняних і зарубіжних компаніях. Це особливо актуально для економіки України, яка перебуває в умовах структурних трансформацій і потребує ефективних управлінських інструментів для досягнення сталого розвитку [1, 3]. Дослідження питання стратегічного розвитку займалися багато вчених та практиків у галузі менеджменту і стратегічного управління: О. Ареф'єва, С. Бабич І. Ансофф, А. Чендлер, П. Друкер, М. Портер, Г. Мінцберг, А. Лафлей, Г. Саймон, це лише кілька з численних авторів, чий роботи вплинули на розвиток стратегічного управління, але врахування аспектів впливу цифрової трансформації в стратегічному управлінні підприємством були недостатньо вивчені. В умовах цифрової трансформації стратегічне управління набуває ще більшої значущості, вимагаючи інтеграції новітніх технологій, адаптації до швидких змін та врахування цифрових конкурентних переваг [1, 2, 4].

Важливим фактором в сучасних особливостях стратегічного розвитку виступає зміна поведінки споживачів. Сучасні клієнти очікують персоналізованих продуктів і послуг, зручних цифрових каналів комунікації, швидкості та прозорості у взаємодії з бізнесом. Це вимагає від підприємств упровадження нових цифрових інструментів у маркетинг, продажі, логістику та обслуговування. Не менш значущою є роль цифрової трансформації у забезпеченні стійкості бізнесу до кризових явищ. Глобальні економічні коливання, пандемії та воєнні виклики змушують компанії шукати інноваційні шляхи збереження безперервності діяльності. Використання цифрових платформ і дистанційних технологій дозволяє підприємствам підтримувати роботу навіть у складних умовах [2, 4].

Цифрова трансформація сприяє інтеграції національних економік у світовий простір, підвищує прозорість бізнесу та створює нові можливості для залучення інвестицій. Державна політика у більшості країн орієнтована на стимулювання цифровізації, що виявляється у впровадженні електронного урядування, цифрових сервісів та розвитку інноваційної інфраструктури [3].

Цифрова трансформація – це комплексний процес інтеграції сучасних цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства чи організації, що змінює бізнес-

моделі, процеси управління, корпоративну культуру та взаємодію зі споживачами, для підвищення ефективності, конкурентоспроможність і гнучкості бізнесу в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Основні особливості цифрової трансформації: всеосяжність – впроваджуються не лише окремі технології (ERP, CRM, Big Data), а перебудовується вся бізнес-система. Зміна бізнес-моделей – компанії переходять від традиційних моделей (продаж продукту) до сервісних та платформних (наприклад, SaaS, маркетплейси). Дані як основа рішень – ключовим ресурсом стають дані, їх збір, аналітика та використання для прогнозування. Орієнтація на клієнта – персоналізовані послуги, індивідуальний підхід, омніканальність комунікацій. Висока швидкість адаптації – гнучкість стратегій та використання Agile, Scrum, Kanban у проектному управлінні. Інноваційність – інтеграція штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну, Інтернету речей, хмарних рішень. Зміна корпоративної культури – орієнтація на відкритість, готовність до інновацій, розвиток цифрових компетенцій персоналу. Екосистемний підхід – компанії вже не діють ізольовано, а стають частиною цифрових екосистем (наприклад, Amazon, Google, Rozetka) [1, 3].

Отже цифрова трансформація – це не просто впровадження нових технологій, а стратегічне оновлення бізнесу, яке забезпечує довгострокову конкурентоспроможність у цифрову епоху. Вона є не просто трендом, а необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку підприємств у сучасних умовах. Вона забезпечує підвищення їхньої конкурентоспроможності, гнучкість бізнес-процесів, адаптивність до викликів середовища та створює основу для довгострокового сталого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ареф'єва О. В., Бабич С. М. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в цифровому економічному просторі. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія / за ред. Ареф'єва О. В. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т. В. Вид-во : ФОП Біла К. О., 2023. С. 121–186.
3. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Цифрова трансформація промислових підприємств як зміна бізнес-моделі та корпоративного мислення. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2024. № 28. С. 46–50. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773>
4. Кривобок К. В. Адаптаційні аспекти соціально-економічного розвитку підприємств Розділ монографії : Сучасні промислові революції та удосконалення механізмів сестейнового соціально-економічного розвитку: монографія / за ред. проф. Л.Г. Мельника, Суми: Університетська книга, 2021. 416 с. С. 109 – 124

## **АНАЛІЗ КІБЕРРИЗИКІВ В РОЗРОБЦІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ КООРДИНАЦІЇ НЕІГРОВИХ ПЕРСОНАЖІВ**

Сучасна індустрія впровадження штучного інтелекту стрімко розвивається, охоплюючи майже всі сфери економіки та суспільного життя. Розвиток штучного інтелекту (ШІ) також стимулює появу нових професій і потребує постійного підвищення цифрової грамотності працівників. Індустрія штучного інтелекту є ключовим драйвером цифрової трансформації, формуючи нову модель глобального розвитку.

Зазначимо, що відеоігри поступово перетворюються на складний соціокультурний феномен, який виходить далеко за межі розваг. Вони стають засобом комунікації, самовираження та створення онлайн-спільнот. Зі швидким зростанням ігрової індустрії збільшується потреба користувачів у своєчасній і достовірній інформації про нові релізи, актуальні тренди та технічну якість ігрових продуктів. Ігровий ринок характеризується високою динамічністю, адже постійно реагує на технологічні інновації, зміни споживацьких інтересів і соціальні процеси [1].

Загальновідомо, що ШІ активно трансформує ігрову індустрію, відкриваючи нові можливості для створення більш реалістичних і захопливих ігор. Завдяки алгоритмам машинного навчання ігрові персонажі здатні адаптуватися до поведінки гравця, роблячи процес гри більш динамічним і непередбачуваним. ШІ використовується для автоматичної генерації ігрових світів, сюжетів і завдань, що значно скорочує час розробки. Крім того, аналітика на основі ШІ допомагає компаніям краще розуміти потреби гравців і персоналізувати контент. У результаті ШІ стає ключовим чинником інновацій і конкурентоспроможності в сучасному геймдеві.

Сучасна індустрія відеоігор переживає стрімкий розвиток завдяки активному впровадженню штучного інтелекту, який дедалі частіше використовується для створення реалістичних, адаптивних і динамічних ігрових світів. Однією з найважливіших сфер застосування штучного інтелекту (ШІ) є координація дій неігрових персонажів, або NPC (Non-Player Characters). Ці персонажі формують основу будь-якого живого ігрового середовища, взаємодіють із гравцем, один з одним, приймають рішення відповідно до заданої логіки або алгоритмів навчання. Розвиток систем координації NPC дозволяє створювати більш складні сценарії, адаптивну поведінку та глибшу симуляцію соціальних взаємодій. Проте разом із новими технологічними можливостями зростає і рівень ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, стабільністю роботи системи та захистом даних. Саме тому питання аналізу та управління кіберризиками стає ключовим у межах проєктного менеджменту при розробці штучного інтелекту для ігор.

Проблематика полягає у тому, що більшість команд розробників, зосереджуючись на інноваціях у поведінці NPC, часто не враховують потенційні загрози, які можуть виникнути через архітектурні або алгоритмічні вразливості системи. Наприклад, складні нейронні мережі, що керують NPC, можуть бути піддані маніпуляціям через зміну даних навчання або зовнішні втручання в ігровий процес. У багатокористувацьких середовищах гравці можуть використовувати сторонні програми чи експлойти для того, щоб обманути систему ШІ, отримати перевагу або

навіть порушити баланс гри. Крім того, невірно налаштовані алгоритми обміну даними між NPC можуть створювати надмірне навантаження на сервер, призводячи до збоїв, втрати продуктивності чи витоку даних. Усе це демонструє, що створення інтелектуальних систем без належного аналізу кіберризиків може призвести до серйозних наслідків як для якості продукту, так і для репутації компанії-розробника.

Для подолання цих викликів необхідно застосовувати системний підхід до аналізу й управління ризиками, який базується на принципах проєктного менеджменту. Першим кроком є ідентифікація ризиків – виявлення потенційних загроз, які можуть виникнути на різних етапах життєвого циклу проєкту: від проєктування архітектури ІІІ до його впровадження у фінальну версію гри. Для цього використовується низка методів, таких як мозковий штурм, аналіз сценаріїв, експертні оцінки або SWOT-аналіз. На цьому етапі формується перелік можливих ризиків – наприклад, вразливість у логіці прийняття рішень NPC, несанкціонований доступ до серверних алгоритмів, збої в обміні даними між клієнтами гри або потенційна можливість використання ІІІ для шахрайських дій [2].

Після ідентифікації ризиків проводиться їх оцінка за двома основними параметрами – ймовірністю виникнення та ступенем впливу на проєкт. У класичному підході використовується матриця ризиків (Risk Matrix), де ризики класифікуються як низькі, середні або високі. Наприклад, збої в алгоритмі прийняття рішень NPC, що впливає на баланс гри, може мати високий рівень впливу, але середню ймовірність, тоді як незначні помилки в логіці взаємодії між NPC можуть мати низький вплив, але високу частоту появи. Такий аналіз допомагає визначити пріоритети у реагуванні на ризики й розподілити ресурси найбільш ефективним чином.

На етапі планування реакцій розробляються конкретні заходи для запобігання, зменшення або усунення наслідків ризиків. Для систем ІІІ це може включати шифрування внутрішніх комунікацій між компонентами, застосування перевірки даних перед використанням у навчанні, контроль доступу до серверів і моделей, а також створення резервних копій для швидкого відновлення системи після збою. Важливо також упровадити автоматизовані тести безпеки, що перевіряють стабільність ІІІ у випадках аномальної поведінки NPC або спроб зовнішнього втручання. На рівні організації доцільно створити команду або роль менеджера з ризиків, який би координував моніторинг і реагування на потенційні загрози в процесі розробки.

Інтеграція ризик-менеджменту може бути ефективно реалізована як у традиційних рамках РМВОК, так і в гнучких середовищах Agile. У випадку Agile важливо закладати аналіз ризиків у кожен спринт, регулярно переглядати перелік загроз і коригувати план дій відповідно до змін у кодї чи архітектурі. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервний контроль над якістю та безпекою системи. РМВОК, у свою чергу, надає більш структурований підхід із чіткими фазами планування, моніторингу та контролю ризиків, що особливо корисно для великих ігрових студій, де розробка ІІІ здійснюється у масштабних проєктах із численними командами [3].

Кіберризики в ігровій індустрії стають дедалі серйознішою проблемою в умовах глобальної цифровізації. Онлайн-ігри часто стають мішенню для хакерських атак, зокрема DDoS-атак, фішингу та витоку персональних даних користувачів. Злочинці можуть отримати доступ до акаунтів гравців, викрасти їхні віртуальні активи або банківську інформацію. Особливо вразливими є мобільні ігри, де користувачі нерідко нехтують кібергігієною. Крім того, ризики пов'язані з використанням ІІІ, який може

бути використаний для створення шахрайських ботів чи маніпуляцій у грі. Ігрові компанії інвестують значні ресурси у кіберзахист, впроваджуючи багатофакторну автентифікацію та системи моніторингу. Проте людський фактор залишається слабкою ланкою, адже помилки користувачів часто призводять до зломів. У кіберпросторі також зростає загроза токсичної поведінки, шахрайства та порушення авторських прав. Важливою тенденцією є формування етичних стандартів безпеки в ігровому середовищі. Отже, ефективне управління кіберризиками стає необхідною умовою стабільного розвитку сучасної ігрової індустрії.

Управління кіберризиками не завершується після випуску гри. Після релізу необхідно здійснювати постійний моніторинг поведінки NPC, збирати аналітику про можливі збої або підозрілі дії користувачів. Це дозволяє вчасно виявляти нові загрози, особливо якщо гра має онлайн-компонент або підтримує регулярні оновлення. Важливим елементом є також створення системи швидкого реагування – плану дій на випадок виявлення критичної вразливості, щоб мінімізувати наслідки та зберегти довіру гравців.

Таким чином, аналіз і управління кіберризиками у розробці штучного інтелекту для координації неігрових персонажів є необхідною складовою сучасного проектного менеджменту. Без системного підходу навіть найінноваційніші рішення можуть стати джерелом потенційних загроз, які вплинуть на якість продукту та безпеку користувачів. Інтеграція ризик-менеджменту на всіх етапах життєвого циклу проекту – від планування до підтримки – дозволяє створювати надійні, стійкі до атак і стабільні системи ШІ. Це не лише підвищує конкурентоспроможність продукту, але й формує довготривалу довіру до компанії як до розробника, що дбає про безпеку своїх користувачів і якість цифрового середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Куклінова, Т. Проектне управління розробкою веб-порталу для цифрових спільнот геймерів: ризики, ресурси та результативність. Цифрова економіка та економічна безпека : науково-практичний журнал. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. 2025. № 3 (18). С. 266–227. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-40>
2. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 7th Edition, 2021 p.370.
3. National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, NIST Special Publication 800-30 Rev.1. Guide for Conducting Risk Assessments, 2012. p.95.

*І.А. Нечасва, к.е.н., доцент,  
А.Г. Мільчевська, здобувач вищої освіти  
Національний університет «Запорізька політехніка»*

## **РОЗВИТОК ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ**

Інвестиційна політика являє собою сукупність правових, адміністративних, організаційних та економічних заходів держави, спрямованих на активізацію інвестиційних процесів у різних регіонах і галузях економіки. Вона передбачає довгострокові капіталовкладення та реалізацію проектів для отримання прибутку або досягнення економічного, соціального, екологічного чи науково-технічного

ефекту [1, с. 2].

Основні інструменти інвестиційної політики, які використовуються для стимулювання регіонального розвитку: краудфандинг і краудінвестинг; зелені облігації; соціальні облігації; фонди венчурного капіталу; impact-investing; децентралізовані фінансові технології (DeFi) [2, с. 211-213].

Венчурний капітал є ефективним механізмом фінансування ризикових, але потенційно проривних інноваційних проєктів, сприяє створенню нових секторів економіки, модернізації традиційних галузей і комерціалізації наукових розробок. Такі інвестиції прискорюють технологічний прогрес, забезпечують впровадження інновацій і формують сприятливе середовище для розвитку стартапів [3, с. 55].

Ринок венчурного капіталу в Україні показує значні коливання, що проявляється у різких змінах обсягів інвестицій. Такі коливання пояснюються як внутрішніми проблемами, так і зовнішніми факторами, зокрема політичними подіями, війною та загальними змінами в світовій економіці (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка обсягів залученого венчурного капіталу в Україні за 2021-2024 рр**

Показник	2021	2022	2023	2024
Обсяг венчурних інвестицій, млн дол. США	832	236	209	462

Складено автором на основі: [4; 5].

Пік розвитку венчурного ринку у 2021 році зумовлений такими чинниками:

а) постпандемічним відновленням світової економіки та зростанням інтересу інвесторів до технологічних секторів;

б) активізацією українських ІТ-компаній (розробка ПЗ, кібербезпека, фінтех) і залученням іноземного капіталу через національні венчурні фонди - U. Ventures, AVentures Capital, SMRK, TA Ventures, Adventures Lab, ICU Ventures, Digital Future [6, с. 82];

с) політичною стабільністю та реформами з дерегуляції бізнесу й цифровізації економіки [7, с. 4].

У 2022–2024 роках активність венчурного ринку знизилася через повномасштабне вторгнення росії, що спричинило політичні та економічні виклики. У цих умовах приватні інвестиції скоротилися, натомість ключову роль почали відігравати донорські програми (Horizon Europe, USAID, фонди ЄС, українська діаспора) та державні ініціативи, зокрема державно-приватні програми підтримки стартапів у сферах Military Tech, Deep Tech і кібербезпеки [7, с. 4].

Війна трансформувала ринок, зумовивши перехід до короткострокових і гнучких форм фінансування, однак завдяки наявній інноваційній інфраструктурі та міжнародній підтримці українська венчурна екосистема зберегла життєздатність [7, с. 4]. У цих умовах держава компенсує дефіцит приватного капіталу через гранти, пільгові кредити, розвиток акселераторів, бізнес-інкубаторів і вдосконалення законодавства [1, с. 4].

Венчурний капітал залишається ефективним інструментом підтримки інновацій навіть у кризових умовах, сприяючи технологічному розвитку та створенню робочих місць. У післявоєнний період стратегічним завданням держави є інституціоналізація венчурного капіталу в межах інвестиційної політики. Національна стратегія його розвитку повинна передбачати створення спеціалізованих фондів, залучення міжнародних інвесторів, розвиток державно-приватного партнерства та формування регіональних інноваційних кластерів із урахуванням безпекових і економічних ризиків [2, с. 56].

Перспективи венчурного капіталу в Україні визначатимуться ефективністю державних стимулів, прозорістю регуляторного середовища та взаємодією держави, приватних інвесторів і міжнародних партнерів, що дозволить мобілізувати ресурси для відновлення економіки та розвитку технологічного підприємництва.

#### Список використаних джерел:

1. Розумович Н., Куцеля Р. Характеристика сутності та складових державної інвестиційної політики. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. С. 73-78 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-48> (дата звернення: 18.10.2025).
2. Нечаєва І. Інноваційні інструменти інвестування регіональних програм та проєктів. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 8. С. 204–220. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-8-204-220 (дата звернення: 28.10.2025).
3. Механізми формування інвестиційної політики в умовах війни та повоєнної відбудови економіки регіону / В. В. Лагодієнко та ін. *Енергозбереження Енергетика Енергоаудит*. 2025. Т. 5, № 208. С. 45–62. URL: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.05.04> (дата звернення: 18.10.2025).
4. Sysoyev Y. DealBook of Ukraine: 2024 edition. *Slideshare*. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/dealbook-of-ukraine-2024-edition-report/270058911#8> (date of access: 20.10.2025).
5. Несенюк А. Скільки залучили українські стартапи у 2024? Звіт AVentures – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/news/tehnologichniy-sektor-povertaetsya-na-riven-2021-go-aventures-capital-skilki-investitsiy-zaluchili-ukrainski-startapi-03032025-27673> (дата звернення: 20.10.2025).
6. Ситник Н., Пермінова С., Чупріна М. Розвиток національної екосистеми стартапів в умовах сучасних глобальних викликів. *Економічний простір*. 2023. С. 81-87. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-14> (дата звернення: 20.10.2025).
7. Відякова Є. Вплив геополітичних факторів на залучення венчурного капіталу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-82> (дата звернення: 20.10.2025).

*О.М. Овчарук, к.е.н., доцент,  
Є.О. Бігдан, О.В. Свириденко, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища інноваційний потенціал підприємства стає ключовим драйвером підвищення ефективності бізнес-процесів. Його розвиток забезпечує здатність організації швидко адаптуватися до змін, упроваджувати нові технології та формувати довгострокові конкурентні переваги. У межах стратегічного управління інноваційний потенціал розглядається не лише як ресурс, а як системний інструмент трансформації операційної діяльності, оптимізації витрат та розроблення нових управлінських рішень.

Під інноваційним потенціалом зазвичай розуміють сукупність наявних у країні інтелектуальних, технологічних, наукових і виробничих ресурсів, а також інфраструктурних умов, що забезпечують створення нових знань і механізмів їх

ефективної комерціалізації. Інноваційний потенціал є здатністю системи до змін, удосконалення та прогресу, виступаючи джерелом подальшого розвитку. Це знаходить відображення, зокрема, у процесі поширення інновацій: впровадження нової техніки як результату інноваційної діяльності спричиняє появу нових видів продукції, а їх вихід на ринок стимулює наступні зміни. При цьому «ефект поширення інновацій зростає значно швидше, ніж саме їх тиражування» [1].

Фактично, будь-що, що може бути створене або вдосконалене інноваційним шляхом, містить у собі інноваційний потенціал. Він перебуває на межі між сьогоденням і майбутнім: з одного боку, формується існуючими умовами, а з іншого – визначає траєкторію майбутнього розвитку.

Інноваційний потенціал часто існує у прихованій формі, але здатний накопичуватися, саморозвиватися і посилюватися в процесі практичної реалізації. У міру свого зростання він стає внутрішнім стимулом для подальшого розвитку, оскільки відкриває нові можливості та породжує нові потреби. Така властивість пояснюється тим, що невідоме завжди перевищує відоме, а розвиток передбачає постійні зміни, де нове закономірно заміщує застаріле. Саме тому виникає об'єктивна потреба у безперервному вдосконаленні та розумінні нових явищ.

Інноваційний потенціал відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства та забезпеченні його довгострокового розвитку в умовах динамічного та часто непередбачуваного ринкового середовища. Як інтегрована характеристика інтелектуальних, технологічних, організаційних і виробничих можливостей, він визначає здатність підприємства генерувати нові ідеї, упроваджувати сучасні технології та створювати продукти й послуги з підвищеною доданою вартістю [2].

У межах стратегічного управління інноваційний потенціал виступає не лише ресурсом, а й активним фактором трансформаційних процесів, що забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, удосконалення управлінських рішень та підвищення ефективності всієї системи менеджменту. Саме інновації сприяють автоматизації рутинних операцій, покращенню логістичних і виробничих схем, зменшенню витрат та підвищенню швидкості реагування на зміни попиту й умов конкуренції [3].

Підприємства, які системно розвивають свій інноваційний потенціал, створюють сприятливі умови для формування інтелектуального капіталу, удосконалення корпоративної культури та залучення висококваліфікованих фахівців. Це дозволяє не лише модернізувати технологічну базу, а й закласти основу для безперервних організаційних змін, що забезпечують стратегічну стійкість.

Водночас важливо відзначити, що інноваційний потенціал має динамічний характер: він здатен накопичуватися, саморозвиватися та примножуватися в процесі практичної реалізації інноваційних рішень. Саме тому його розвиток повинен бути одним із пріоритетних напрямів стратегічного управління, що передбачає інвестиції у науку й технології, підтримку креативності персоналу, удосконалення системи комунікацій, а також створення умов для ефективної комерціалізації новацій.

Отже, інноваційний потенціал є визначальним фактором підвищення ефективності бізнес-процесів та основою стратегічного розвитку підприємства. Його активне використання забезпечує адаптивність, гнучкість, конкурентоспроможність та здатність підприємства успішно функціонувати в умовах глобальних змін. Підприємство, яке інвестує у свій інноваційний потенціал, формує фундамент для сталого економічного зростання та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

### Список використаних джерел:

1. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2016. Вип. 3. С. 64–69.
2. Котлик А.В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 21(118). С. 30–32.
3. Іщейкін Т.Є., Олійник А.С. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*. 2022. № 21-22. С. 52-60.

*О. Овчарук, к.е.н., доцент,  
В. Собчишин, к.е.н., доцент,  
М. Сасенко, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКУ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамізму, непередбачуваними коливаннями ринкової кон'юнктури та зростанням інноваційної конкуренції. У таких умовах традиційні підходи до управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до адаптивних моделей управління, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати гнучкість стратегічних рішень.

Адаптивне управління інвестиційно-інноваційним потенціалом передбачає узгодження стратегічних, тактичних і оперативних рішень підприємства з реальними можливостями ринку, ресурсною базою та рівнем технологічного розвитку [3]. Його сутність полягає у формуванні системи безперервного моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, оцінці рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу та швидкому коригуванню управлінських дій відповідно до зміни умов середовища.

Важливими складовими адаптивного управління є: гнучкість інвестиційної політики, що забезпечує диверсифікацію джерел фінансування та зниження ризиків капіталовкладень; інноваційна активність, спрямована на впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень; цифровізація управлінських процесів, яка підвищує точність прогнозування та швидкість ухвалення рішень; розвиток людського капіталу, що забезпечує готовність персоналу до змін і сприйняття інновацій [1-2; 4-5].

Ефективність адаптивного управління визначається здатністю підприємства забезпечувати баланс між інвестиційними можливостями та інноваційними потребами, створюючи передумови для сталого розвитку в умовах ринкової невизначеності. Застосування адаптивних підходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності, мінімізації ризиків і формуванню довгострокових стратегічних переваг.

### Список використаних джерел:

14. Аранчій В. І., Макаренко П. М., Лесюк В. С. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та*

фінанси»). 2024. Випуск 2. С. 3-12.

15.Вовк М.О., Большакова Є.Л. Управлінське консультування в контексті забезпечення функціонування та захисту економічної безпеки релокованих підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 15-21.

16.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. Випуск 1. С. 9-14.

17.Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Moisieieva N., Rubezhanska V. State regulation of innovative employment in the context of innovative entrepreneurship development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. 41 (2). P. 228-236.

18.Riashchenko V., Bortnik A., Hretchenko B. Usage of artificial intelligence in management activities. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 25-30.

*І.М. Пальчик, к.е.н., доцент  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,  
В.О. Компанієць, к.е.н., провідний науковий співробітник лабораторії  
маркетингових та економічних досліджень  
Державна установа Інститут зернових культур НААН України*

## **УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ТА ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ Й ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким зростанням ролі цифровізації та впровадженням новітніх інформаційних технологій у всі сфери діяльності підприємств. У цих умовах управління економічними та логістичними процесами набуває якісно нового змісту, оскільки від рівня їх організації залежить не лише ефективність функціонування підприємства, а й здатність швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Використання хмарних технологій у поєднанні з цифровими інструментами створює можливість формувати єдину інтегровану систему управління, яка забезпечує прозорість, гнучкість та оперативність прийняття рішень.

Економічні процеси підприємства охоплюють планування, облік, аналіз та контроль використання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів. Традиційні методи управління дедалі більше поступаються місцем цифровим рішенням, які дозволяють автоматизувати значну частину операцій, зменшити кількість помилок і забезпечити швидкий доступ до аналітичної інформації. Логістичні процеси, у свою чергу, включають організацію руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків від постачальника до кінцевого споживача. У контексті цифрової економіки вони потребують інтеграції із системами обліку, аналітики та планування, що дозволяє оптимізувати запаси, знизити витрати на транспортування й складування та підвищити рівень сервісу для клієнтів.

Хмарні технології виступають ключовим інструментом удосконалення

управління, оскільки забезпечують централізований доступ до даних, масштабованість та можливість інтеграції з різними програмними продуктами. Використання хмарних платформ дозволяє підприємствам знизити витрати на утримання IT-інфраструктури, забезпечити гнучкість у налаштуванні процесів та підвищити швидкість обміну інформацією між усіма структурними підрозділами. Зокрема, у сфері обліку хмарні технології дають змогу організувати автоматизовану систему бухгалтерського та управлінського обліку, інтегровану з аналітичними модулями. У сфері логістики вони дозволяють відстежувати переміщення товарів у реальному часі, прогнозувати потреби в ресурсах та оперативно коригувати плани постачань [1].

Формування системи управління економічними та логістичними процесами на основі цифровізації включає кілька стратегічних напрямів. По-перше, це автоматизація облікових та управлінських процедур із використанням ERP-систем і хмарних сервісів. По-друге, інтеграція логістичних процесів у єдиний цифровий простір, що дозволяє створювати наскрізні ланцюги постачань і мінімізувати ризики перебоїв. По-третє, впровадження сучасних методів аналітики та прогнозування, які ґрунтуються на великих даних (Big Data) і забезпечують більш точне планування потреб у ресурсах. По-четверте, розвиток кадрового потенціалу у сфері цифрових технологій, адже успіх трансформації залежить від готовності персоналу до використання нових інструментів.

Особливу роль у новій моделі управління відіграє організаційна складова. Для ефективного використання цифрових і хмарних технологій підприємству необхідно перебудувати внутрішню структуру, налагодити комунікації між підрозділами та створити культуру відкритого обміну інформацією. Це дозволить забезпечити більш високу узгодженість рішень і швидкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Водночас важливим завданням є забезпечення інформаційної безпеки, оскільки використання хмарних технологій пов'язане з ризиками витоку або втрати даних.

В умовах цифрової економіки управління економічними та логістичними процесами набуває стратегічного значення для підприємства. Цифровізація і хмарні технології дозволяють досягати таких результатів, як скорочення операційних витрат на 10–20%, підвищення продуктивності персоналу на 15–25%, зниження рівня помилок у документації та обліку майже вдвічі. Крім того, вони сприяють формуванню клієнтоорієнтованої моделі бізнесу, яка базується на гнучкості, швидкості обслуговування та індивідуалізації пропозицій для споживачів [2].

Отже, управління економічними та логістичними процесами на засадах цифровізації й хмарних технологій є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах. Воно забезпечує інтеграцію облікових, логістичних та управлінських функцій у єдину систему, створює передумови для сталого розвитку й конкурентоспроможності та формує організаційно-економічний фундамент, здатний забезпечити довгостроковий успіх підприємства в умовах глобальної цифрової трансформації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Alnaimat, M. A., Kharit, O., Mykhailenko, I., Palchuk, I., & Purhani, S. (2024). Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies. *Acta Logistica*, 11(1), 99–109. <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
2. Марінов Є. А., Лісеній Є. В. Роль хмарних технологій в управлінні логістичними операціями. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 94–101. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-94-101>

## **СТРАТЕГІЧНЕ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ТА ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства все більше потребують створення дієвих механізмів, що забезпечують раціоналізацію та ефективність логістичних процесів. Формування організаційно-економічного механізму удосконалення управління логістикою стає ключовим завданням, оскільки саме від ефективності логістичної системи залежить рівень витрат, якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю ринкових змін, що зумовлює необхідність переходу від традиційних підходів до інтегрованих моделей управління логістичними процесами. Організаційно-економічний механізм у цьому випадку виступає системою методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на узгодження інтересів підприємства, його структурних підрозділів та зовнішніх контрагентів.

Формування такого механізму вимагає врахування як організаційних, так і економічних чинників. До організаційних належать: структура управління підприємством, система розподілу функцій і відповідальності, комунікаційні зв'язки та рівень автоматизації бізнес-процесів. Економічні чинники включають витрати на транспортування, складування, створення запасів, витрати на обслуговування інформаційних потоків та забезпечення ресурсами. Їх гармонійне поєднання створює основу для ефективного управління логістичною діяльністю.

Основні напрями удосконалення організаційно-економічного механізму логістики охоплюють:

- оптимізацію витрат на управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками;
- впровадження сучасних методів стратегічного та оперативного планування;
- застосування цифрових технологій для автоматизації логістичних операцій;
- розвиток інтегрованих моделей управління постачанням, виробництвом і збутом;
- підвищення кваліфікації персоналу та формування кадрового потенціалу у сфері логістики.

Логістичні процеси охоплюють усі етапи руху ресурсів – від постачальника сировини до кінцевого споживача готової продукції. Вони реалізуються через витрати на організацію замовлень, створення й утримання запасів, транспортування, зберігання, а також через управління інформаційними потоками. Саме їх раціоналізація є предметом організаційно-економічного механізму, що формує єдиний підхід до управління підприємством.

У сучасних умовах підприємства сільськогосподарської та промислової сфер стикаються з низкою проблем: від нестачі фінансових ресурсів для оновлення логістичної інфраструктури до необхідності адаптації до цифрової економіки. Формування механізму удосконалення управління логістикою дозволяє вирішувати ці завдання шляхом скорочення витрат, прискорення обробки замовлень, підвищення рівня сервісу та забезпечення більшої гнучкості підприємства у реагуванні на потреби

ринку.

Отже, організаційно-економічний механізм удосконалення управління логістичними процесами є комплексною системою, що поєднує інструменти планування, організації, контролю та мотивації, спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства. Його формування є стратегічним завданням, яке дозволяє не лише оптимізувати логістичні процеси, але й створити основу для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

*О.М. Помаз, к.е.н., доцент,  
І.А. Курчицька, А.Р. Ловушко, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах високої динамічності бізнес-середовища цифрова трансформація виступає ключовим механізмом зміцнення ресурсної безпеки підприємства. Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків, пов'язаних із нестабільністю постачання, дефіцитом ресурсів, неефективністю їх використання та низькою прозорістю операційних процесів [1, с. 195].

Провівши дослідження сучасних цифрових інструментів, було виявлено, що ERP-системи формують цифровий фундамент управління ресурсною безпекою підприємства та забезпечують його здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи стабільність ресурсного забезпечення та конкурентоспроможність [2, с. 80].

Інтегровані інформаційні платформи, призначені для комплексного управління ресурсами, бізнес-процесами та потоками інформації в межах підприємства. Вони забезпечують централізований облік, планування, контроль і аналіз усіх видів ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових, технічних, інформаційних та виробничих.

Ключовою перевагою ERP-систем є об'єднання різних функціональних підсистем у єдине цифрове середовище, що дозволяє забезпечити безперервність даних, синхронізацію процесів та підвищення точності управлінських рішень. В умовах динамічного бізнес-середовища ERP-рішення сприяють мінімізації ресурсних ризиків, підвищують прозорість операцій, знижують ймовірність втрат та неефективного використання ресурсів. За допомогою рис. 1 доцільно розглянути можливості ERP-систем.

Отже, аналізуючи рис. 1 було визначено, що ERP-системи формують цифровий фундамент управління ресурсною безпекою підприємства та забезпечують його здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи стабільність ресурсного забезпечення та конкурентоспроможність.

Можливості ERP-систем у комплексному управлінні підприємством забезпечують формування цілісної, прозорої та ефективної моделі використання ресурсів. Завдяки функціям планування потреб у ресурсах, управління закупівлями, запасами та постачанням, ERP-рішення дозволяють мінімізувати ризики дефіциту та

надлишків матеріальних ресурсів [4, с. 18].



Рис. 1. Можливості ERP-систем для підприємства [3, с. 52].

Контроль виробничих процесів, управління технікою та обладнанням сприяють підвищенню продуктивності та скороченню непродуктивних витрат. Інтеграція фінансового обліку та бюджетування забезпечує точність фінансових операцій і дає змогу оперативно реагувати на відхилення у витратах. Автоматизація кадрових процесів оптимізує роботу з персоналом, а формування аналітичної звітності в режимі реального часу створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сукупності це підвищує рівень ресурсної безпеки підприємства та формує сталу основу для його розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища [3, с. 52].

Отже, проведене дослідження доводить, що цифрова трансформація виступає ключовим інструментом підвищення ресурсної безпеки підприємства, забезпечуючи комплексне управління матеріальними, фінансовими, трудовими, технічними та інформаційними ресурсами.

Застосування цифрових рішень підвищує прозорість і точність управлінських рішень, мінімізує ризики дефіциту та втрат ресурсів, сприяє адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та зростанню його конкурентоспроможності. У сукупності цифрова трансформація формує інтегровану систему ресурсної безпеки, яка дозволяє підприємству забезпечувати стабільну, ефективну та стійку діяльність навіть за умов динамічного та нестабільного бізнес-середовища.

#### Список використаних джерел:

1. Баган Н.В. Напрями підвищення ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. Тернопіль, 2021. С. 190 – 196.
2. Баган Н.В., Заяць О.В., Зеленський Б.О. Методичні підходи до безпекової оцінки ефективності управління ресурсами інноваційно активних підприємств в контексті диджиталізації та розвитку соціального маркетингу. *Агросвіт*. 2024, № 9. С. 79–84.
3. Мирончук З., Ціцька Н., Андрушко Р., Малецька О. Вплив диджиталізації на трансформації в організації бізнес-процесів та бухгалтерського обліку. *Вісник*

4. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 42. С. 18-21.

*І.А. Скачкова, к.т.н., доцент  
Національний аерокосмічний університет «ХАІ»*

## **ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ РИЗИКУ**

В умовах нестабільного ринкового середовища та постійного зростання рівня ризику для підприємств особливої ваги набуває проблема ефективного формування виробничої стратегії. Сучасні виклики, пов'язані з коливаннями цін на ресурси, зміною технологій та невизначеністю попиту, потребують нових підходів до управління ресурсним потенціалом підприємства.

З метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень у процесі вибору оптимальної виробничої стратегії пропонується застосування методів економіко-математичного моделювання, що дають змогу кількісно оцінити вплив ризиків, порівняти альтернативні варіанти рішень і визначити найефективнішу структуру використання ресурсів. Використання таких методів сприяє підвищенню точності прогнозування, оптимізації витрат і забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Для пошуку найефективніших управлінських рішень доцільно застосовувати моделі оптимального програмування, які забезпечують раціональне використання інформаційних технологій і дають змогу одночасно аналізувати кілька альтернативних варіантів розвитку подій. Прийняття оптимального рішення будь-якої економічної проблеми потребує побудови економіко-математичної моделі, структура якої включає систему обмежень, цільову функцію, критерій оптимальності та оптимальний план. Такий підхід дозволяє формалізувати складні виробничі процеси, кількісно оцінити вплив різних факторів ризику й обґрунтувати вибір найбільш ефективної стратегії управління ресурсним потенціалом підприємства.

Сформульована задача еквівалентна задачі лінійного програмування (ЗЛП):

$$\begin{aligned} \max_{\bar{x}} & \bar{k} \cdot \bar{x}; \\ A \cdot \bar{x} & \leq \bar{b}; \\ \bar{x} & \geq 0, \end{aligned}$$

де  $\bar{x} = (x_1, \dots, x_n)$  – вектор обсягу випуску продукції;

$\bar{k} = (k_1, \dots, k_n)$  – вектор коефіцієнтів цільової функції,

$$A_i = \begin{pmatrix} t_1, \dots, t_n \\ S_{11}, \dots, S_{m1} \end{pmatrix}$$

– матриця техніко-економічних коефіцієнтів, що характеризують виробництво продукції  $j \in \{1, n\}$ ;

$\bar{b} = (b_1, b_2)$  – вектор констант обмежень.

При кожному  $i$ -му рівні цін, розв'язуючи задачу лінійного програмування можна одержати відповідні оптимальні програми випуску виробів, що забезпечують при кожному  $i$ -му стані зовнішнього середовища максимальні прибутки, яким

відповідають оптимальні стратегії випуску продукції.

Далі необхідно визначити оптимальну стратегію випуску продукції, що забезпечує максимальний гарантований прибуток в умовах невизначеності стану зовнішнього середовища. Цю задачу можна розв'язати за допомогою теорії можливих (стратегічних) ігор. В результаті одержимо безризикову стратегію виробництва, що забезпечує найбільший гарантований прибуток в умовах невизначеності цін на ресурси й готову продукцію.

Таким чином, формування ефективної виробничої стратегії підприємства в умовах ризику та невизначеності потребує науково обґрунтованого підходу до використання ресурсного потенціалу. Застосування методів економіко-математичного моделювання, зокрема моделей математичного програмування, дозволяє визначити оптимальні програми випуску продукції, що забезпечують максимізацію прибутку за різних станів зовнішнього середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. O. Kalinina, I. Skachkova, O. Skachkov, I. Kadykova, I. Chumachenko Modeling the Decision-Making Process in Project Management of Innovative Diffusion of Socio-Economic Systems. Proceedings of the IV International Workshop IT Project Management (ITPM 2023) Warsaw Poland, May 19, 2023 pp. 24-35. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3453/paper3.pdf>

*Т.І. Червякова, к.т.н., доцент  
Національний транспортний університет*

### **ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, РЕЗУЛЬТАТИ ТА ВИКЛИКИ**

Штучний інтелект (ШІ) поступово перетворюється на одну з ключових технологій сучасної економіки, яка докорінно змінює підходи до управління, фінансів, виробництва та обслуговування клієнтів. За даними McKinsey, у 2025 році 65% компаній у світі заявили про намір збільшити інвестиції у впровадження генеративного ШІ, тоді як ще два роки тому цей показник не перевищував 25%. Водночас лише близько 5% пілотних проєктів ШІ демонструють реальний фінансовий ефект, тобто здатність впливати на прибутковість підприємств. Ця невідповідність між очікуваннями і результатами пояснюється тим, що багато компаній не мають чіткої стратегії впровадження технології ШІ, недостатньо інвестують у якість даних і підготовку кадрів [1].

Сучасна практика демонструє, що ефективне використання ШІ в діяльності підприємств охоплює три ключові напрями: стратегічне планування і контроль, управління грошовими потоками та оборотним капіталом, а також оптимізацію витрат і підвищення ефективності. Впровадження інтелектуальних систем у сферу стратегічного управління дозволяє компаніям створювати динамічні моделі прогнозування, оперативно формувати бюджети, аналізувати сценарії розвитку та швидко реагувати на зміну ринкових умов. Такі системи поєднують дані з фінансових, маркетингових і клієнтських джерел, автоматично виявляють причини відхилень і пропонують конкретні дії для їх усунення, що фактично замінює частину функцій фінансових аналітиків і підвищує швидкість реагування на зміни.

Не менш важливою сферою є управління ліквідністю, дебіторською

заборгованістю та платіжною дисципліною. ШІ дає змогу створювати агентні системи, які здатні контролювати відповідність умов контрактів і виставлених рахунків, виявляти пропущені знижки чи невикористані бонуси постачальників. Навіть у добре структурованих процесах штучний інтелект може знайти приховані джерела підвищення прибутковості.

Застосування ШІ для оптимізації витрат також має значний ефект. У великих компаніях технології дозволяють автоматично класифікувати тисячі постачальників і витратні категорії, формуючи детальну структуру витрат і виявляючи надлишкові або дубльовані статті.

Аналіз результатів впровадження ШІ показує, що компанії, які системно підходять до цифрової трансформації, отримують відчутні переваги. Зокрема, точність прогнозів у таких організаціях сягає 90-95%, тривалість звітних циклів скорочується на 20-40%, а операційні витрати зменшуються в середньому на 10-15%. Найбільш істотний ефект проявляється у зміні ролі фінансових підрозділів: замість зосередження на звітності вони дедалі частіше стають аналітичними центрами, що формують стратегічні рекомендації для керівництва. Таким чином, використання ШІ сприяє не лише автоматизації, а й створює передумови для формування культури прийняття рішень на основі даних [2].

Попри значний потенціал, процес упровадження ШІ стикається з низкою викликів. Основними серед них є недостатня якість і стандартизація даних, складність інтеграції нових технологій у наявну ІТ-інфраструктуру, нестача фахівців з аналітики даних та ШІ, а також зростання ризиків кібербезпеки. Особливого значення набуває питання етичного використання алгоритмів і забезпечення прозорості прийняття рішень, адже довіра до систем ШІ є одним із ключових факторів їхнього успіху.

Для українських підприємств ці проблеми ускладнюються обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів, хоча вітчизняний бізнес має низку переваг: високу адаптивність, розвинений сектор ІТ-послуг і можливість швидкого впровадження інновацій за рахунок меншої інституційної інерції.

Перспективи розвитку ШІ у діяльності підприємств пов'язані насамперед із переходом від поодиноких експериментальних рішень до масштабованих агентних систем, здатних самостійно ухвалювати рішення в межах заданих стратегій. Поєднання ШІ з роботизованою автоматизацією процесів (RPA) і хмарними технологіями створює передумови для повноцінної інтелектуальної автоматизації бізнесу. Очікується, що у найближчі роки це сприятиме подальшому скороченню витрат, підвищенню точності прогнозування та зміцненню аналітичної спроможності компаній.

Для українських підприємств доцільно розпочинати інтеграцію ШІ з конкретних бізнес-завдань, які мають чітко вимірюваний результат, наприклад, з управління запасами, оптимізації логістики чи прогнозування попиту. Такий підхід дозволяє паралельно вдосконалювати структуру даних і розвивати цифрові компетенції персоналу. Важливо, щоб впровадження технологій ШІ було інтегроване в загальну стратегію компанії, а не сприймалося як технічний експеримент. Необхідно також забезпечити навчання співробітників і створення внутрішніх команд аналітиків, які поєднуюватимуть знання у сфері бізнесу, даних та ІТ.

Отже, ШІ стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств, змінюючи не лише інструменти управління, а й саму логіку бізнес-мислення. Компанії, які вже сьогодні активно впроваджують інтелектуальні технології, формують нову модель економіки, у центрі якої перебувають дані,

інновації та людина як головний носій цінності. Для України цей процес має не лише економічний, а й стратегічний вимір: використання ШІ здатне стати потужним каталізатором цифрової модернізації, підвищити стійкість бізнесу в умовах глобальної турбулентності та закласти основу для інноваційного розвитку держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Sukharevsky, A., West, A., Catania, C., Grande, D., and Tricoli, A. (2025). How finance teams are putting AI to work today. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-finance-teams-are-putting-ai-to-work-today>
2. Apotheke, J., Duranton, S., Lukic, V., Bellefonds, N., Iyer, S., Bouffault, O. and Laubier, R. (2025). From Potential to Profit: Closing the AI Impact Gap. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2025/closing-the-ai-impact-gap>

*Р.В. Куришко, старший викладач  
Полтавський державний аграрний університет*

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ 3D-ТЕХНОЛОГІЙ І ГІС В ІННОВАЦІЙНОМУ УПРАВЛІННІ ТОПОГРАФО-ГЕОДЕЗИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗЕМЛЕВПОРЯДНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний етап розвитку топографо-геодезичної діяльності землевпорядних підприємств характеризується активною інтеграцією цифрових технологій у всі етапи виробничо-управлінського процесу, від планування польових робіт до аналітичної обробки даних і представлення результатів у цифровому форматі. Особливе місце серед таких інновацій посідають геоінформаційні системи (ГІС) та тривимірне моделювання (3D-технології), які формують нову методологічну основу інноваційного управління у сфері землеустрою та геодезії [1]. Їхнє впровадження в діяльність землевпорядних підприємств забезпечує якісно новий рівень управлінських рішень, сприяє підвищенню точності вимірювань, оперативності обробки інформації та ефективності контролю за виконанням топографо-геодезичних робіт.

Методологічні основи впровадження 3D-технологій і ГІС в інноваційне управління топографо-геодезичною діяльністю землевпорядного підприємства ґрунтуються на системному підході, що поєднує сучасні інструменти збору, обробки й візуалізації просторових даних із принципами стратегічного планування, управління ресурсами та цифрової трансформації [2]. Основу цього підходу становлять принципи інтеграції, системності та адаптивності. Принцип інтеграції передбачає поєднання різних джерел просторової інформації, супутникових вимірювань, результатів лазерного сканування, аерофотознімання та класичних геодезичних даних, у єдиному цифровому середовищі підприємства. Це дозволяє керівникам і менеджерам оперативно оцінювати прогрес виконання робіт, розподіляти ресурси та контролювати якість отриманих результатів. Принцип системності забезпечує узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях, від збору даних у полі до формування аналітичних звітів та картографічних матеріалів для замовників. Адаптивність, у свою чергу, проявляється у здатності системи менеджменту швидко реагувати на зміни технічних умов, нормативно-правових вимог чи ринкових потреб.

Сутність методології впровадження полягає у переході землевпорядного підприємства від традиційних двовимірних моделей до тривимірного просторового

моделювання місцевості з використанням лазерного сканування, фотограмметрії з безпілотних літальних апаратів (БПЛА) та хмар точок. Це дає змогу підвищити точність топографічних зйомок до міліметрового рівня, оптимізувати польові процеси та скоротити час виконання робіт на 50–70 % у порівнянні з класичними технологіями.

Геоінформаційні системи виступають інтеграційною платформою для зберігання, аналізу й візуалізації геопросторових даних у реальному часі. Вони формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень у землевпорядному підприємстві на всіх етапах, від планування зйомки до контролю виконання та оцінки ефективності результатів [3]. Використання ГІС у поєднанні з 3D-моделюванням дозволяє створювати реалістичні цифрові моделі територій, аналізувати рельєф, інженерні мережі, межі землекористувань та інші елементи просторової структури, що підвищує якість землеустрою й просторового планування.

Методологічний цикл упровадження інновацій включає діагностику поточного стану геодезичного забезпечення підприємства, вибір оптимального комплексу програмно-технологічних засобів (наприклад, Trimble Business Center, ArcGIS Pro, QGIS із 3D-плагінами), пілотне тестування на локальних ділянках, оцінку ефективності за критеріями точності, економічної доцільності та екологічної безпеки, а також поступове масштабування технологій на всі виробничі процеси. Важливою складовою методології є формування нових компетенцій управлінського персоналу землевпорядних підприємств, що поєднують знання у галузях геодезії, ІТ і менеджменту. Зокрема, це навички управління цифровими геоданими, робота у 3D-середовищах і проведення просторового аналізу для прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах, особливо в контексті післявоєнного відновлення України, застосування 3D-технологій і ГІС у землевпорядних підприємствах набуває стратегічного значення. Ці інструменти використовуються для оперативного картографування пошкоджень інфраструктури, оцінки мінної небезпеки, планування відновлення територій і проведення землеустрою на деокупованих територіях [4]. Інтеграція даних із дронів у ГІС дає змогу створювати цифрові двійники територій, які використовуються для стратегічного управління земельними ресурсами, моніторингу та прогнозування розвитку територіальних громад.

Таким чином, впровадження 3D-технологій і ГІС в інноваційне управління топографо-геодезичною діяльністю землевпорядного підприємства базується на системному підході до організації інформаційних потоків, технологічній інтеграції інноваційних інструментів і стратегічному управлінні змінами. Реалізація цих підходів дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства, забезпечити достовірність і актуальність просторових даних, оптимізувати використання ресурсів і сформувані конкурентні переваги на сучасному ринку геоінформаційних послуг України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Третяк К. Р., Мандзик В. М. *Сучасні технології в геодезії та землеустрої : монографія*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 298 с.
2. Бабаєв В. М., Петров В. І. *Сучасні технології геодезичного забезпечення землевпорядних робіт*. Київ : Ліра-К, 2021. 256 с.
3. Гаврилюк С. М., Ковальчук О. П. Геоінформаційні системи в управлінні земельними ресурсами // *Землеустрій і кадастр*. 2024. № 1. С. 45–52.
4. Ковальчук І. П. Інноваційний менеджмент у системі цифрової трансформації геодезичного виробництва // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Геодезія та картографія*. 2021. № 68. С. 112–119.

*Н.А. Сазонова, заступник начальника  
навчального відділу, асистент  
А.А. Цюман, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. В умовах зростання обсягів інформації та ускладнення бізнес-процесів особливого значення набуває формування ефективної системи інформаційного забезпечення управління. Саме інформаційні системи забезпечують збирання, обробку, зберігання та передачу даних, необхідних для прийняття управлінських рішень.

Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити витрати часу на виконання управлінських операцій та забезпечити оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Тому питання розвитку інформаційних систем у процесі управління підприємством набувають особливої актуальності [1-3].

В умовах цифрової економіки інформаційні системи є важливим елементом системи управління підприємством. Вони являють собою сукупність взаємопов'язаних технічних, програмних, інформаційних та організаційних компонентів, призначених для забезпечення процесів збору, обробки, зберігання та передачі інформації.

Основними функціями інформаційних систем є:  
інформаційне забезпечення управлінської діяльності;  
автоматизація бізнес-процесів;  
підтримка прийняття управлінських рішень;  
координація діяльності структурних підрозділів;  
контроль та аналіз результатів діяльності підприємства;  
формування звітності та прогнозування [1].

Інформаційні системи здійснюють суттєвий вплив на реалізацію всіх функцій менеджменту. У процесі планування вони забезпечують доступ до необхідної інформації та аналітичних інструментів. Під час організації діяльності інформаційні технології сприяють координації роботи структурних підрозділів та автоматизації документообігу. У сфері контролю сучасні системи дозволяють здійснювати моніторинг результатів діяльності та своєчасно виявляти відхилення.

Перспективними напрямками розвитку інформаційних систем є:  
впровадження хмарних технологій;  
використання штучного інтелекту;  
застосування технологій великих даних (Big Data);  
розвиток Інтернету речей (IoT);  
автоматизація документообігу;  
впровадження систем підтримки прийняття рішень;  
інтеграція цифрових платформ у систему управління підприємством [2].

Таким чином, сучасні інформаційні системи стають не лише засобом автоматизації окремих функцій, а й важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. Pearson, 2020. 672 p.
2. Ковпака А. В. Особливості використання ERP- та CRM-систем для автоматизації управління підприємством. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3 (101). С. 48–54.
3. Федулова Л. І. Цифрова трансформація підприємств в умовах розвитку економіки знань. *Економіка України*. 2023. № 7. С. 42–55.

*В. Багнета, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
Вінницький національний аграрний університет,  
Д. Данильчук, здобувач вищої освіти,  
Національний транспортний університет*

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТРАДИЦІЙНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджмент як система управління постійно розвивається, адаптуючись до умов сучасного ринку, науково-технічного прогресу та соціально-економічних змін. У цьому контексті важливо розглянути відмінності між традиційним та інноваційним менеджментом, які визначають ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах.

Традиційний менеджмент базується на класичних принципах управління, сформованих у ХХ столітті. Його основними характеристиками є жорстка ієрархічна структура, централізоване прийняття рішень, стабільність процесів і орієнтація на контроль. Основна мета такого підходу – досягнення ефективності за рахунок стандартизації та передбачуваності дій персоналу. Традиційний менеджмент фокусується на короткострокових цілях, дотриманні інструкцій, використанні формальних каналів комунікації та суворому розподілі обов'язків між працівниками [1; 3-5].

Інноваційний менеджмент орієнтований на розвиток творчого потенціалу, гнучкість і постійне вдосконалення організації. Його ключовими рисами є децентралізація управління, підтримка ініціативи співробітників, командна робота та використання сучасних технологій. У центрі уваги – стратегічне мислення, здатність до змін, впровадження нових продуктів, послуг і управлінських методів. Такий підхід сприяє швидкій адаптації до ринкових викликів і підвищує конкурентоспроможність підприємства [2; 6-7].

Традиційний менеджмент спирається на стабільність і дисципліну, тоді як інноваційний – на гнучкість і креативність. У традиційній системі працівники виконують чітко визначені функції, а в інноваційній – беруть участь у формуванні рішень і розвитку організації. Контроль у традиційному менеджменті здійснюється зверху вниз, тоді як у інноваційному – переважає самоконтроль та взаємодопомога в команді. Якщо традиційний підхід зорієнтований на мінімізацію ризиків, то інноваційний – на їхнє усвідомлене прийняття для досягнення стратегічних результатів.

Перевагами традиційного менеджменту є чіткість структури, стабільність, прогнозованість результатів. Недоліками – низька гнучкість і слабка реакція на зміни зовнішнього середовища. Інноваційний менеджмент, навпаки, забезпечує

динамічність, розвиток корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу. Водночас він вимагає високого рівня кваліфікації управлінців і готовності до ризику.

Порівняльний аналіз показує, що традиційний і інноваційний менеджмент не є взаємовиключними, а можуть ефективно поєднуватися. Оптимальна модель управління сучасного підприємства – це баланс між стабільністю традиційних методів і гнучкістю інноваційного підходу. Така інтеграція сприяє сталому розвитку, конкурентоспроможності й ефективному використанню людського потенціалу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гнатенко І. А. Методологічний інструментарій дослідження інституціонального середовища інноваційного розвитку підприємництва в Україні. V Міжнародна науково-практична конференція «Економічне зростання: стратегія, напрями і пріоритети», м. Запоріжжя, 26 січня 2019 р. С. 10-13.

2. Зось-Кіор М. Удосконалення державо-управлінської практики засобами кар'єрного консалтингу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 1 (13). С. 29-35.

3. Марчишинець С.М., Марчишинець О.В. Формування сучасної політики управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового сектору національної економіки. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 36-42.

4. Наумов Ю. Ф., Германенко О. М., Зось-Кіор М. В. Регіональні аспекти виробництва та реалізації яловичини в Луганській області. *Економіка АПК*. 2001. № 11. С. 85–87.

5. Седашова О. А., Пархомчук Т. В. Моделі креативного та інноваційного управління в банківських установах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 13-24.

6. Hnatenko I., Orlova-Kurilova O., Shtuler I., Serzhanov V., Rubezhanska V. An Approach to Innovation Potential Evaluation as a Means of Enterprise Management Improving. *International Journal of Supply and Operations Management*. 2020. №1. P. 112-118.

7. Zos-Kior M., Kuksa I., Samoilyk Iu., Storoška M. Methodology for assessing globalisation development of countries. *Economic Annals-XXI*. 2017. №168(11-12). P. 4-8.

*О.В. Олешко, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
Національний транспортний університет*

### **МЕТОДИКА ОЦІНКИ ВАРТОСТІ ІННОВАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ: ВИТРАТНИЙ ПІДХІД**

Для ефективного впровадження інновацій підприємств вантажного автомобільного транспорту України необхідне створення методичного забезпечення оцінки їх вартості. Необхідно зазначити, що оцінка вартості інновацій здійснюється із використанням різних підходів, методів та їх комбінацій. Систематизація наукових праць ([1; 2; 3]) дозволяє констатувати, що на нинішньому етапі існують такі підходи і методи стосовно оцінки вартості інновацій, зокрема: витратний (в контексті тих витрат, які передбачені інноваційним проектом); дохідний; грошовий. Наша методика оцінки вартості інновацій підприємства автомобільного транспорту базується на витратному підході. Досліджуване нами інноваційне рішення – це Інформаційна система слідкування за вантажами, яка є технологічним забезпеченням підприємств

галузі, яке забезпечує моніторинг руху перевезень та безпеку вантажів.

Авторський підхід щодо оцінки вартості витрат на розробку та впровадження інноваційного рішення передбачає такі етапи: прийняття управлінського рішення стосовно ефективності інновації, ухваленого на прикладі обмеженого масштабу діяльності (10 %); оцінка витрат на комплексне впровадження інновації на всьому масштабі діяльності (табл. 1).

Етап прийняття управлінського рішення стосовно ефективності інновації, ухваленого на прикладі обмеженого масштабу діяльності (10 %) передбачає:

- встановлення найбільш оптимального варіанту щодо розробки (або замовлення), управління інформаційною системою моніторингу руху вантажів. Передбачена можливість самостійного, комбінованого або зовнішнього створення інформаційної системи. Оптимальність визначається за показником економічної та організаційної доцільності;

- визначення найбільш оптимального варіанту загальної вартості розробки (або замовлення), управління інформаційною системою моніторингу руху вантажів та придбання датчиків для неї.

Таблиця 1

**Методика оцінка витрат на комплексне впровадження інновації на всьому масштабі діяльності**

№ п/п	Показники	Порядок оцінки
1	Витрати на розробку (або замовлення), управління інформаційною системою моніторингу вантажів та придбання датчиків до неї (VC), в т.:	$VC = V + C$
1.1	Витрати на самостійну розробку, управління інформаційною системою моніторингу руху вантажів (V) (варіант 1)	$V = V1 + V2$ де V1 - вартість витрат щодо управління системою впродовж 3 місяців (пілотний інноваційний проект в рамках 10 % масштабів діяльності). $V1 = (Vz1 + Vzs1) * n$ , де Vz1 + Vzs1 – заробітна плата на та нарахування не неї на місяць (середній обсяг в секторі); n – кількість місяців пілотного проекту; V2 – вартість витрат на створення інформаційної системи
1.2	Витрати на комбіновану (зовнішню та самостійну) розробку, управління інформаційною системою моніторингу руху вантажів (V) (варіант 2)	$V = V1 + V2$ де V1 - вартість витрат щодо управління системою впродовж 3 місяців (пілотний інноваційний проект в рамках 10 % масштабів діяльності). $V1 = (Vz1 + Vzs1) * n$ , де Vz1 + Vzs1 – заробітна плата на та нарахування не неї на місяць (середній обсяг в секторі); n – кількість місяців пілотного проекту; V2 – вартість витрат на комбіноване (зовнішнє та самостійне) створення інформаційної системи
1.3	Витрати на зовнішню розробку, управління інформаційною системою моніторингу руху вантажів (V) (варіант 3)	$V = V1 + V2$ , де V1 - вартість витрат щодо зовнішнього управління системою впродовж 3 місяців (пілотний інноваційний проект в рамках 10 % масштабів діяльності); V2 – вартість витрат на зовнішнє створення інформаційної системи
2	Вартість датчиків до інформаційної системи моніторингу руху вантажів (C)	C – ціна датчиків (середня на ринку)

Джерело: складено автором

Встановлено, що оптимальний обсяг прогнозованих допустимих витрат для очікуваного обсягу доходу від надання послуг повинен складати  $\leq 8,5$  тис грн, якщо ухвалено рішення про те, що він перевищує це значення, необхідне підтвердження суттєвих переваг, які воно забезпечить. Граничний обсяг витрат на рівні 8,5 тис грн визначено як середнє значення витрат на придбання датчиків для 10 % масштабів діяльності та створення (розробку), управління інформаційною системою моніторингу руху вантажів.

Потрібно зазначити, що вибір варіанту самостійного створення та управління інформаційною системою моніторингу вантажів є достатньо складним для вітчизняних підприємств автомобільного транспорту України з огляду на відсутність фахівців у зазначеній сфері у штаті персоналу. Відповідно, він є найменш прийнятним. Хоча у випадку, якщо окремі фахівці виявлять ініціативу і доведуть кваліфікаційні знання, підприємства автомобільного транспорту можуть звернутись до варіанту самостійної розробки та управління даною системою.

Використання представленої авторської методики засноване на витратному підході та структурному методі, який пов'язаний із категоризацією витрат, які складають вартість інновацій підприємств автомобільного транспорту. Дана методика оцінки вартості інновацій в галузі може бути адаптована підприємствами, націленими на впровадження схожих інноваційних рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Demke T.M., Emminghaus N., Overmeyer L. et al. Approach for the monetary evaluation of process innovations in early innovation phases focusing on manufacturing and material costs. *Prod. Eng. Res. Devel.* 2024. Vol. 18. P. 169–189. <https://doi.org/10.1007/s11740-023-01223-5>
2. Kuprat V.K., Demke T.M., Mütze A., Nyhuis P. Monetäre Bewertung prozessualer Innovationen, Ansatz zur monetären ex ante Bewertung von Auswirkungen prozessualer Innovationen auf das Produktionssystem. *Z für den wirtsch Fabrikbetr (ZWF)*. 2021. No. 116(12). S. 860–865. <https://doi.org/10.1515/zwf-2021-0225>
3. Vivona R., Demircioglu M.A., Audretsch D.B. The costs of collaborative innovation. *J Technol Transf.* 2023. Vol. 48. P. 873–899. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09933-1>

*М.С. Садовий, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
Національний університет фізичного виховання і спорту України*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СПОРТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

Сьогодні соціальна відповідальність у спортивних організаціях набуває особливої актуальності. Громадськість, спонсори та державні інституції очікують від спортивних структур не лише високих результатів у змаганнях, а й активної участі у вирішенні соціальних проблем, підтримці здорового способу життя та розвитку молодіжного спорту.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та підвищеної уваги до етичних стандартів діяльності організацій, формування ефективних організаційних моделей соціальної відповідальності стає ключовим чинником зміцнення іміджу спортивних організацій і підвищення їх конкурентоспроможності. Особливістю є інтеграція соціальних цінностей у внутрішні процеси, управлінські рішення та взаємодію зі

стейкхолдерами, що дозволяє поєднати спортивні досягнення з соціальною користю для суспільства.

На думку Закорко О.П., Шипиленко Я.А., спорт давно вийшов за межі просто змагань і став гігантською комерційною індустрією, що генерує значні прибутки та впливає на соціальну, економічну й культурну сфери життя. Етика бізнесу та етика у спорті мають багато спільного, оскільки обидві базуються на принципах чесності, відповідальності, справедливості та поваги. У сучасних умовах саме ці принципи стають основою для формування соціально відповідальної поведінки спортивних організацій [1].

Durant Joseph пропонує концептуальну рамку для оцінки організаційної цінності КСВ у спорті, яка включає стратегічне управління, етичні стандарти та взаємодію з громадськістю. Ця модель допомагає визначити ефективність КСВ-ініціатив та їх вплив на імідж організації [2].

Matthias Pfister, виявляє унікальні виклики інтеграції КСВ у спортивному менеджменті, зокрема через високий рівень публічної уваги, етичні дилеми та необхідність залучення різноманітних стейкхолдерів. Водночас, дослідження вказують на можливості для розвитку сталого іміджу та залучення нових аудиторій через ефективну реалізацію КСВ-стратегій [2].

Авторська інтерпретація цих досліджень дозволяє стверджувати, що організаційні моделі соціальної відповідальності у спорті мають бути гнучкими, адаптивними до сучасних викликів і водночас стратегічно спрямованими на сталий розвиток організації та громади.

На основі дослідження автором узагальнено основні елементи та принципи організаційних моделей соціальної відповідальності в спорті (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Основні елементи та принципи організаційних моделей соціальної відповідальності у спорті**

Вид спорту	Основні принципи СВ	Побудова (поєднання) моделі	Ключові елементи
Колективний (футбол, баскетбол)	взаємодія зі стейкхолдерами, етика, соціальні ініціативи	стратегічна + оперативна	етичні стандарти, програми для громади, комунікація з фанатами
Індивідуальний (легка атлетика, теніс)	особиста етична відповідальність, популяризація здоров'я	персоналізована + інституційна	соціальні програми спортсмена, участь у кампаніях
Екстремальний (скелелазіння, серфінг)	екологічна та соціальна відповідальність	проектна + інтегрована	екологічні ініціативи, безпека, комунікація
Масовий спорт	залучення громади, інклюзія, доступність	комбінована (локальна + стратегічна)	соціальні програми, клубна культура, участь громади

*Джерело: узагальнено автором*

Організаційні моделі соціальної відповідальності у спорті є комплексними і багаторівневими, інтегруючи етичні, соціальні та управлінські принципи у діяльність спортивних організацій. Ефективна реалізація таких моделей сприяє зміцненню іміджу організацій, підвищенню довіри з боку стейкхолдерів та забезпечує сталий розвиток спортивного середовища.

**Список використаних джерел:**

1. Закорко О.П., Шипиленко Я.А. Етичні засади фізичної культури і спорту як чинник формування соціальної відповідальності. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука* 2025. №10. С.64-69. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.64

2. Durant Joseph E., "Organizational Value of Social Responsibility in Sport: Creating a Conceptual Framework" (2016). *Master of Education in Human Movement, Sport, and Leisure Studies Graduate Projects*. 6. URL: [https://scholarworks.bgsu.edu/hmsls\\_mastersprojects/6](https://scholarworks.bgsu.edu/hmsls_mastersprojects/6) (дата звернення 11.11.2025).

3. Matthias Pfister. Exploring Social Responsibility in Sports Management: A Comprehensive Literature Review. *Journal of Knowledge Management Practice* Vol. 24(2) 2024. pp. 47-59. DOI: <https://doi.org/10.62477/jkmp.v24i2.401>

*Н.В. Гонтар, здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

## **ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВІЙНИ**

В умовах воєнного стану та глобальної невизначеності українські підприємства стикаються з викликами, що загрожують їхній операційній діяльності та довгостроковій стійкості. Для протидії цим загрозам необхідна комплексна трансформація підходів до управління, що поєднує інструменти цифровізації, проактивного ризик-менеджменту та адаптивного цифрового маркетингу.

Сьогодення вимагає від бізнесу гнучкості та адаптивності, досягнення яких неможливе без цифрової трансформації операційної діяльності. Без застосування інформаційних систем неможливо дотримуватися принципів економності, доступності, відображення інформації в реальному режимі часу [1].

Впровадження універсальних онлайн-платформ для управління проектами (на кшталт Trello, Asana, Bitrix24) перетворює традиційне управління на централізовану та прозору систему, що забезпечує контроль термінів, бюджетів та ефективну взаємодію між усіма учасниками процесу. Їх універсальність полягає в тому, що вони поєднують функції управління завданнями, документообігу, комунікації та аналітики в єдиному просторі.

Використання програмних рішень для автоматизації обробки даних істотно підвищує ефективність роботи підприємства й одночасно зменшує кількість помилок, спричинених людським фактором [2].

Застосування цифрових платформ дозволяє забезпечити масштабовану та динамічну взаємодію між усіма учасниками економічної екосистеми - користувачами, постачальниками та партнерами [3].

Онлайн-платформа для управління проектами функціонує на основі принципів візуального контролю завдань за Kanban-системою, де кожен проект розбивається на логічні етапи - від планування до завершення. Використання Kanban-дошок і календарних видів дозволяє не лише візуалізувати робочі процеси, але й адаптуватися до нестабільних графіків, спричинених повітряними тривогами чи комендантською годиною.

Інтеграція з хмарними сховищами та вбудовані інструменти комунікації усувають ризик втрати інформації, дозволяють зберігати всі робочі документи, креслення, кошториси та фотозвіти неушкодженими забезпечуючи безпечний обмін документами навіть у разі руйнування фізичної інфраструктури. Крім того, аналітичні панелі та інструменти фінансового моніторингу надають керівництву можливість у реальному часі аналізувати ефективність, контролювати витрати та приймати обґрунтовані рішення.

Перехід на цифрові робочі процеси вимагає системного навчання персоналу.

Рівень цифрових компетентностей персоналу має пряму кореляцію з економічними результатами підприємства [4]. Програма навчання має охоплювати не лише технічні аспекти роботи з платформами, але й формування цифрової культури в компанії.

Особливу увагу слід приділити навчанню в умовах війни - розробці інструкцій з роботи при обмеженому інтернет-зв'язку, використання офлайн-режимів, двомовних інтерфейсів для можливості роботи з міжнародними партнерами.

Однак цифровізація сама по собі не є панацеєю без системного підходу до оцінки та мінімізації загроз. У кризових умовах управління ризиками має стати органічною частиною корпоративної культури та перетворитися з теоретичного поняття на практичний інструмент виживання бізнесу.

Ефективним інструментом для цього виступає матриця ризиків, яка дозволяє не лише проактивно виявляти та пріоритизувати критичні загрози - від втрати постачальників до коливань валютних курсів - але й розробляти чіткі плани дій для їх нейтралізації.

Кожен з ризиків потребує розробки індивідуальних сценаріїв мінімізації наслідків. Наприклад, для ризику перебоїв постачання створюється перелік альтернативних постачальників, укладаються рамкові угоди, формуються страхові запаси критично важливих матеріалів. Усі ідентифіковані ризики у матриці розподіляються по чотирьох квадрантах:

- Високий вплив/висока ймовірність (критичні ризики)
- Високий вплив/низька ймовірність (стратегічні ризики)
- Низький вплив/висока ймовірність (операційні ризики)
- Низький вплив/низька ймовірність (незначні ризики)

Така система забезпечує передбачуваність і керованість навіть у динамічному середовищі, замінюючи імпульсивні рішення структурованим аналізом. Доповнює цю практику впровадження електронного фінансового контролю, що дозволяє відстежувати рух коштів, прогнозувати грошові розриви та оперативно реагувати на фінансову нестабільність, тим самим зміцнюючи фінансову стійкість підприємства.

Першочерговим завданням вітчизняних підприємств є перегляд стратегій економічного розвитку, а також параметризація фінансової діяльності [5]. Система фінансового контролю дозволяє автоматизувати складання кошторисів, відстежувати фактичні витрати по кожному об'єкту, аналізувати відхилення від плану.

В умовах війни також набуває нового стратегічного значення цифровий маркетинг. Він перетворюється з інструменту просування на засіб комунікації з клієнтами, партнерами та суспільством, демонструючи стійкість та надійність бізнесу.

Активна присутність українських компаній у цифровому просторі дозволяє їм ефективно позиціонувати себе на міжнародній арені. У час невизначеності саме цифровий бренд, побудований через офіційні веб ресурси стає для партнерів та клієнтів гарантією надійності та безпеки.

Таким чином, поєднання цифрових платформ управління, системного ризик-менеджменту та адаптивного цифрового маркетингу формує єдиний органічний механізм підвищення стійкості бізнесу під час війни. Цей комплексний підхід не лише дозволяє підприємствам ефективно функціонувати в умовах війни, мінімізуючи операційні та фінансові ризики, але й створює потужний фундамент для розвитку співробітництва.

#### **Список використаних джерел:**

1. П'ятничук І. Інформаційні системи в управлінні проектами: онлайн-платформи і сервіси. *Економіка та суспільство*. 2022, № 42.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-21>

2. Чернявський Н. В., Шахіна, І. Ю. *Інновації в робочих процесах внаслідок використання онлайн інструментів. Modernization of innovative development of professional education.* Матеріали конференції, 22–25 жовтня 2024, С. 219. MODERNIZATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL EDUCATION - Google Books

3. Мозговий Є. Сучасні технології використання платформних рішень у бізнесі. *Економіка та суспільство.* 2025. № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-153>

4. Руденко В. О., Другова О. С., Бріль М. С. Діджитал-компетентність персоналу як фактор цифрової ефективності підприємства. *Трансформаційна економіка.* 2025. № 2(11). <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-16>

5. Бардаш С. В. Роль фінансового контролю в забезпеченні фінансової стабільності підприємств в умовах воєнного стану. 2024. [https://www.researchgate.net/publication/380492836\\_ROL\\_FINANSOVOGO\\_KONTROLU\\_V\\_ZABEZPECENNI\\_FINANSOVOI\\_STABILNOSTI\\_PIDPRIEMSTV\\_V\\_U\\_MOVAN\\_VOENNOGO\\_STANU](https://www.researchgate.net/publication/380492836_ROL_FINANSOVOGO_KONTROLU_V_ZABEZPECENNI_FINANSOVOI_STABILNOSTI_PIDPRIEMSTV_V_U_MOVAN_VOENNOGO_STANU)

*А.О. Мельниченко, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний університет фізичного виховання і спорту України*

## **СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ E-COMMERCE В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Актуальність управління ресурсним забезпеченням в українському секторі електронної комерції (e-commerce) визначається дією паралельних кризових факторів. З одного боку, повномасштабний воєнний стан створює безпрецедентні операційні виклики: руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання та прямі фізичні ризики для активів і персоналу. З іншого боку, галузь продовжує технологічно розвиватися, а конкуренція змушує бізнес шукати шляхи радикальної оптимізації витрат та підвищення ефективності. У цих умовах класичні моделі управління матеріально-технічним забезпеченням (МТЗ) виявляються неефективними, що змушує підприємства шукати нові стратегічні підходи.

Метою даних тез є аналіз трьох ключових концептуальних напрямів трансформації управління матеріальними ресурсами для підприємств e-commerce в умовах кризи: стратегічна цифровізація, перехід до гнучких логістичних моделей та антикризова оптимізація ресурсів.

Першим та ключовим напрямом є прискорена цифрова трансформація логістичних процесів. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та високої вартості операційних помилок, технології перестають бути інновацією і стають необхідністю для виживання. Впровадження сучасних систем управління складом (Warehouse Management System, WMS) та систем управління транспортом (Transportation Management System, TMS) дозволяє вирішити одразу декілька завдань. WMS забезпечує точний облік запасів у реальному часі, оптимізує розміщення товарів та алгоритми комплектації, що радикально знижує вплив «людського фактору». TMS, у свою чергу, дозволяє оптимізувати маршрути доставки, підвищувати завантаження транспорту та мінімізувати час простою. У сукупності, ці IT-рішення є основним інструментом управління інформаційною та матеріальною складовою ресурсного потенціалу підприємства.

Другий стратегічний напрям – це фундаментальний перегляд моделі володіння ресурсами на користь гнучких логістичних моделей. Традиційний підхід (in-house), що передбачає володіння власними складами та автопарком, в умовах воєнного стану несе колосальні ризики повної втрати активів. Як наслідок, відбувається стратегічний зсув у бік аутсорсингу, зокрема, до моделі 3PL (Third-Party Logistics) та фулфілменту. Передача операцій (зберігання, комплектація, пакування, доставка) спеціалізованому провайдеру дозволяє підприємству e-commerce замінити капітальні інвестиції (CAPEX) на операційні витрати (OPEX). Що більш важливо, ця модель є інструментом антикризового управління, оскільки дозволяє стратегічно передати операційні та інфраструктурні ризики зовнішньому партнеру, сконцентрувавши власні ресурси на маркетингу та розвитку асортименту.

Третій напрям – це переосмислення «зеленої логістики» як інструменту антикризового управління. Якщо у стабільних економіках екологічність є переважно маркетинговим інструментом, то в умовах кризи вона трансформується в концепцію «ощадливої логістики» (lean logistics). Оптимізація пакувальних матеріалів (уникнення пакування «повітря») напряду знижує витрати на закупівлю та об'ємну вагу відправлення. Оптимізація маршрутів «останньої милі» та уникнення «холостого руху» транспорту в першу чергу економить дефіцитне та дороге паливо, а вже в другу – знижує вуглецевий слід. Таким чином, «ощадливість» стає синонімом ефективного управління матеріальними ресурсами.

Висновки. Ефективне управління матеріальним забезпеченням підприємств e-commerce в Україні вимагає комплексної трансформації. Успішна стратегія базується на трьох компонентах: 1) глибокій цифровізації процесів (WMS/TMS) для мінімізації помилок та операційних витрат; 2) стратегічній гнучкості через перехід від моделі володіння активами до моделі аутсорсингу (3PL/фулфілмент) для передачі ризиків; 3) впровадженні принципів «ощадливої логістики» для тотальної економії операційних ресурсів. Синтез цих трьох підходів дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до кризових умов, але й сформувати стійку конкурентну перевагу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дроздова О. Г. Виклики логістичної діяльності виробничих підприємств в умовах воєнного стану: кадрові, адміністративні та операційні аспекти. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 3–9. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-3-9-drozdova.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Штельмашук М. С. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193> (дата звернення: 12.11.2025).
3. Фулфілмент для інтернет-магазину: що це, як працює. *Horoshop : блог*. 15.09.2022. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/what-is-fulfillment/> (дата звернення: 12.11.2025).
4. 10 головних челенджів для електронної комерції у 2024 році. *Wezom : блог*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/10-golovnih-chelendzhiv-dlya-elektronnoyi-komertsiyi-u-2024-rotsi> (дата звернення: 12.11.2025).
5. The Euro-Asian Logistics Company in Ukraine increases warehouse operations efficiency with Logistics Vision Suite by Mantis. *Mantis : website*. 22.08.2020. URL: <https://www.mantis.group/the-euro-asian-logistics-company-in-ukraine-increases-warehouse-operations-efficiency-with-logistics-vision-suite-by-mantis/> (дата звернення: 12.11.2025).

## ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПОВЕДІНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Поведінкова економіка – це міждисциплінарний напрям, що поєднує економіку, психологію та соціологію для дослідження того, як люди реально приймають рішення. Вона виходить із припущення, що індивіди не завжди діють раціонально, а їхні дії часто залежать від емоцій, когнітивних упереджень, соціальних норм та контексту ситуації.

Управлінські рішення у сучасному бізнесі дедалі частіше враховують поведінкові аспекти – зокрема, ефект якоря, втрат, надмірної самовпевненості, групового мислення. Менеджери, розуміючи ці фактори, можуть прогнозувати реакцію працівників і споживачів, підвищувати ефективність комунікацій та мотиваційних стратегій [1-3; 7-10].

Застосування поведінкової економіки у менеджменті дозволяє оптимізувати організаційні процеси, формувати стратегії «підштовхування» (nudge) до бажаних рішень без примусу. Це особливо важливо у сферах маркетингу, кадрової політики та управління змінами, де значну роль відіграє людський фактор [4-6].

У публічному секторі поведінковий підхід допомагає підвищити ефективність державного управління через врахування реальних моделей поведінки людей, що зменшує ризик нераціональних рішень і сприяє розвитку довіри до інституцій.

Таким чином, поведінкова економіка стає важливим інструментом у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє поєднати аналітичні методи з розумінням психологічних аспектів людської поведінки.

### Список використаних джерел:

1. Bilan Y, Zos-Kior M, Nitsenko V, Sinelnikau U, Ilin V. Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability Issues*. № 7(2), 2017. P. 287–300.
2. Goncharov V M, Zos-Kior M, Rakhmetulina Zhibek B. The investment component of Ukrainian agrarian enterprises' development in conditions of land reform. *Aktualni pytannia ekonomiky*. № 10(148), 2013. P. 118–125.
3. Gryshko V, Zos-Kior M, Zerniuk O. Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*. Vol. 7, № 3.2 (2018). Special Issue 2. P. 131–134.
4. Hnatenko I, Bebko S, Ievseitseva O, Shikovets K, Kvita H, Zos-Kior M. 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*. Vol. 5(58), 2024. P. 446–459.
5. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Rubezhanska V. Specific signs of a synergistic effect in an innovation cluster. *Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Wielokierunkowosc Jako Gwarancja Postępu Naukowego»*, Warszawa, 21 lutego 2020 r. P. 10-12.
6. Hnatenko I., Rubezhanska V. Key aspects of a systems approach to assessment of the functioning of the national labor market. VI Міжнародна наукова Інтернет-конференції «Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці», м. Київ – Pozega, 20-21 лютого 2020 р. С. 9-10.

7. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, 2011. URL: <https://fsandg.com/books/thinking-fast-and-slow>.

8. Zos-Kior M, Ilyin V, Bondarskaya A. Globalization and land-use prospects for agrarian enterprises. *The Advanced Science Journal*. Vol. 8, 2014. P. 205–208.

9. Zos-Kior M, Kuksa I, Iliin V, Chaikina A. Land management prospects. *Economic Annals-XXI*. № 161(9–10), 2016. P. 43–46.

10. Zos-Kior M, Kuksa I, Samoilyk Iu, Storoshka M. Methodology for assessing globalisation development of countries. *Economic Annals-XXI*. № 168(11–12), 2017. P. 4–8.

*Н.М. Малицька, здобувач вищої освіти  
Поліський національний університет*

### **ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПРАТ «КОРОСТЕНСЬКИЙ ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ ШПАЛ» В КОНТЕКСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЙОГО ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЛІКВІДНОСТІ**

У сучасних умовах високої нестабільності економічного середовища, особливо в умовах воєнного стану, питання збереження платоспроможності суб'єктів господарювання набуває особливої ваги. Підприємства повинні забезпечувати своєчасне виконання фінансових зобов'язань, підтримуючи при цьому достатній рівень ліквідності для оперативного реагування на внутрішні й зовнішні виклики.

У наукових працях провідних економістів, зокрема: Богма О., Камінський С., Гутник та ін., [1] неодноразово підкреслюється важливість використання коефіцієнтів ліквідності як одного з основних інструментів оцінки фінансової стійкості підприємства. Проте, практичні аспекти застосування цих індикаторів, зокрема в умовах кризових ситуацій, вимагають додаткового аналізу.

Особливо актуальним є дослідження фінансового стану виробничих підприємств, які працюють у секторах із підвищеним рівнем витрат та залежністю від постачання сировини. У цьому контексті доцільним є аналіз фінансової діяльності ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал» за останні три роки на основі індикаторів ліквідності як одне з провідних підприємств України у сфері виробництва залізобетонних конструкцій, зокрема шпал для залізничного транспорту, яке забезпечує стабільні поставки продукції для будівництва та обслуговування інфраструктури «Укрзалізниці» та інших галузей, функціонуючи на ринку десятки років і маючи розвинену виробничу базу та фаховий персонал [2].

У ході дослідження проаналізовано три ключові індикатори ліквідності, а саме: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Окреслені показники дозволяють охарактеризувати, наскільки ефективно підприємство управляє своїми обіговими активами та здатне в короткостроковій перспективі забезпечити виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами та державою.

Відомо, що оптимальні значення для поточної ліквідності є 1,2–2,5; швидкої 0,6–1,0; абсолютної 0,2–0,3 [3]. Розрахунки на прикладі ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал» подані в табл. 1.

Аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал» за 2022–2024 рр. дає змогу оцінити фінансову гнучкість підприємства та його здатність підтримувати поточну платоспроможність у нестабільних економічних умовах.

**Основні показники фінансового потенціалу ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал»**

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,81	1,38	1,63
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	0,28	0,24	0,40
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фін. інвестиції) / Поточні зобов'язання	0,03	0,03	0,05

*Джерело:* створено автором на основі [4].

Як видно з таблиці, коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 р. становив 1,81, що перевищує мінімальне нормативне значення й вказує на достатній обсяг оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Зазначене дозволяє говорити про стабільну фінансову ситуацію на підприємстві на початку аналізованого періоду. Проте вже у 2023 році показник знижується до 1,38, що свідчить про зменшення ліквідного резерву. Причинами можуть бути зростання поточних зобов'язань, зменшення обігових коштів або нераціональне управління активами. У 2024 р. показник зростає до 1,63, що свідчить про позитивні зміни у фінансовій політиці підприємства та повернення до більш контрольованого рівня ризику. Динаміка демонструє певну адаптацію до зовнішніх умов і здатність компанії реагувати на фінансові виклики.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який є жорсткішим показником і виключає із розрахунку запаси, показує менш оптимістичну картину. У 2022 р. він становив 0,28, у 2023 – 0,24, що суттєво нижче від нормативу (0,6- 1,0). Такі значення свідчать про значну частку запасів у структурі оборотних активів та недостатню кількість швидко реалізованих активів (дебіторської заборгованості, короткострокових фінансових інструментів), які можуть бути використані для погашення зобов'язань. Лише у 2024 р. спостерігається покращення – коефіцієнт підвищується до 0,40, що може бути наслідком зменшення обсягу запасів або зростання більш ліквідних активів. Проте рівень все ще залишається нижчим за оптимальний, що зберігає ризики недостатньої оперативної платоспроможності.

Найбільш критичною є ситуація з абсолютною ліквідністю - найконсервативнішим показником, що враховує лише грошові кошти та їх еквіваленти. Протягом 2022–2023 рр. значення залишалося на рівні 0,03, а в 2024 р. зросло лише до 0,05, що значно нижче нормативного рівня (0,2–0,3). Зазначене свідчить про край низьку наявність вільних грошових коштів, які можна оперативно використати для термінових розрахунків. Така ситуація потенційно загрожує фінансовими ускладненнями в разі раптового зростання поточних зобов'язань або необхідності здійснення негайних платежів. Відсутність грошового резерву може призвести до затримок у розрахунках, зниження ділової репутації та навіть штрафних санкцій з боку партнерів або державних органів.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що підприємство має загальну платоспроможність на достатньому рівні, проте має структурні фінансові проблеми, пов'язані з якістю активів та нестачею грошових ресурсів. Особливо гостро стоїть питання перетворення активів на ліквідну форму, що вказує на потребу в удосконаленні системи управління обіговим капіталом. Надмірна частка запасів, імовірно, пов'язана з особливостями виробничого циклу, однак у сучасних умовах підприємству необхідно шукати шляхи для зменшення обсягів малоліквідних активів

та підвищення фінансової гнучкості.

У зв'язку з виявленими проблемами доцільно рекомендувати підприємству: запровадити регулярний моніторинг коефіцієнтів ліквідності для своєчасного реагування на негативні тенденції; створити резервний фонд грошових коштів, який би дозволяв оперативно реагувати на потреби термінових платежів; оптимізувати структуру обігових активів із фокусом на зменшення частки запасів; впровадити політику більш гнучкого управління дебіторською заборгованістю; забезпечити інтеграцію управління ризиками в фінансове планування, з урахуванням макроекономічної нестабільності, інфляційних процесів та регуляторних змін. Загалом, стабілізація поточної ліквідності у 2024 р. є позитивним сигналом, проте без усунення дисбалансів у структурі ліквідності підприємство залишатиметься вразливим до фінансових ризиків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Богма О., Камінський С., Гутник П. Фінансовий потенціал підприємства: методика оцінювання. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 2(142). С. 36- 47. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(142\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(142)03) 2021.

2. Статут ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал». Затверджено Загальними зборами акціонерів. Коростень, 2019. 25 с.

3. Побережна Н.М., Цапун О.О. Шляхи підвищення платоспроможності та ліквідності сучасного промислового підприємства. *Наукові дослідження розвитку світової економіки: пропозиції, теорії* : зб. наук. пр. з актуальних проблем екон. наук. Дніпропетровськ : ВД «Гельветика», 2015. Ч. 2. С. 72–76. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26788>

4. ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал». Фінансова звітність за 2022 рік [Електронний ресурс]. 2023. URL: <https://00282406.emitent.net.ua/>.

*М.В. Мосієнко, здобувач вищої освіти  
Поліський національний університет*

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Інноваційний розвиток підприємства є ключовим чинником підвищення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та ефективності функціонування в умовах сучасної національної економіки. В Україні питання оцінки інноваційного розвитку набуває особливої актуальності у контексті повоєнного відновлення та реалізації Стратегії інноваційного розвитку на 2030 рік. Необхідність удосконалення методичних підходів до оцінки інноваційності діяльності підприємств зумовлена складністю відображення якісних і кількісних характеристик інновацій у системі управління.

Теоретичні та практичні засади оцінки інноваційного розвитку висвітлені у працях українських науковців, серед яких:

О. Амош, І. Бланк, В. Бугайчук, В. Геєць, І. Грабчук, С. Онишко, Л. Федулова та інші. Дослідники акцентують на тому, що інноваційний розвиток є результатом взаємодії економічних, технологічних, соціальних і управлінських чинників, які визначають здатність підприємства створювати, освоювати й комерціалізувати нововведення.

Згідно з дослідженнями вітчизняних науковців, інноваційний розвиток – це динамічний процес удосконалення технологічної бази підприємства, який ґрунтується

на системному використанні наукових знань і ресурсного потенціалу [1,2,4,5]. Геєць В. М. розглядає його як форму реалізації національної інноваційної політики на мікрорівні, підкреслюючи взаємозв'язок між макроекономічними умовами та інноваційною активністю підприємств [3].

Метою дослідження є узагальнення та систематизація методологічних підходів до оцінки інноваційного розвитку підприємства, визначення переваг і обмежень кожного з них, а також обґрунтування комплексного підходу до вимірювання рівня інноваційності.

У сучасній науковій літературі виділяють кілька основних методологічних підходів до оцінки інноваційного розвитку підприємства: ресурсний, процесний, результативний, інтегральний, індексний, компетентнісний та системно-цільовий.

Ресурсний підхід базується на оцінюванні рівня забезпеченості підприємства інноваційними ресурсами, а саме: фінансовими, кадровими, матеріально-технічними, інформаційними. За Бланком І. А., ефективність інноваційної діяльності визначається здатністю підприємства мобілізувати й перетворювати ресурси на конкурентні переваги [2]. Перевагою даного підходу є простота розрахунків, однак недолік полягає у відсутності відображення кінцевого ефекту від упровадження інновацій.

Процесний підхід розглядає інноваційний розвиток як сукупність взаємопов'язаних етапів: від ідеї до впровадження. Як зазначає Амоша О. І., важливо оцінювати не лише кількість інноваційних проєктів, а й ефективність процесу їх реалізації [1]. Цей підхід дозволяє аналізувати структуру інноваційного циклу, але має складність у вимірюванні нематеріальних ефектів.

Результативний підхід зосереджений на вимірюванні кінцевих результатів інноваційної діяльності (зростання продуктивності, прибутковості, ринкової частки, експортного потенціалу). Його застосування рекомендовано у державних документах, зокрема в Плані відновлення України, де інноваційні показники визначено як індикатори економічного зростання [8].

Інтегральний та індексний підходи передбачають формування зведеного індикатора інноваційного розвитку на основі системи показників із відповідним ваговим коефіцієнтом. Згідно з методикою Федулової Л. І., інтегральний індекс включає три блоки: ресурсний потенціал, процесну активність і результативність інновацій [10]. Такі підходи дають змогу здійснювати міжгалузеві та міжчасові порівняння, проте вимагають значного обсягу статистичних даних.

Для комплексної оцінки інноваційного розвитку доцільно поєднувати кількісні (індексні, економіко-математичні) та якісні (експертні, анкетні) методи. Важливою складовою сучасного підходу є цифровізація аналітики, що дозволяє використовувати Big Data, Business Intelligence та AI-алгоритми для відстеження динаміки інноваційних показників у реальному часі.

Відтак, особливе значення належить компетентнісному підходу, який запропонував Онишко С. В. щодо оцінюванні рівня інноваційної культури, здатності персоналу до креативності та навчання [7]. Такий підхід відображає «людський вимір» інновацій і сприяє формуванню інноваційного мислення. Системно-цільовий підхід інтегрує попередні підходи, визначаючи інноваційний розвиток як складну динамічну систему, що має певні цілі, ресурси, процеси й результати. Він широко застосовується у стратегічному управлінні, зокрема відповідно до Стратегії економічної безпеки України до 2030 року, яка передбачає створення систем моніторингу інноваційної активності на рівні підприємств [9].

Отже, методологічні підходи до оцінки інноваційного розвитку підприємства

мають різну аналітичну спрямованість і глибину, проте їх об'єднує спільна мета – виявити здатність підприємства до створення, освоєння та комерціалізації інновацій.

Оцінка інноваційного розвитку підприємства є важливою складовою стратегічного управління, оскільки забезпечує можливість визначення рівня його конкурентоспроможності, технологічної зрілості та готовності до впровадження нових рішень [4,5]. Методологічні підходи до такої оцінки формуються на перетині економічної теорії, менеджменту інновацій та статистичного аналізу, що зумовлює різноманіття критеріїв, показників і методів дослідження.

У сучасних умовах доцільним є використання комплексного підходу, що поєднує ресурсну, процесну, результативну та компетентнісну компоненти. Така інтегрована модель забезпечує об'єктивне оцінювання рівня інноваційності, сприяє стратегічному плануванню та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Амоша О. І. Інноваційний розвиток підприємств у нестабільних умовах господарювання : монографія. Київ : ІЕП НАН України, 2020. 280 с.

2. Бланк І. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2019. 368 с.

3. Геєць В. М. Стійкий розвиток економіки: виклики та адаптаційні механізми : монографія. Київ : НАН України, 2022. 384 с.

4. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Алябєва В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства // Економіка та суспільство. 2022. № 2. С. 45–56.

5. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Мужичька Н.В. Стратегічний розвиток аграрних підприємств // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2015. № 2. С. 54–59.

6. Мельник Л. Г. Інноваційний розвиток підприємств у цифровій економіці : монографія. Суми : СумДУ, 2021. 312 с.

7. Онишко С. В. Управління розвитком підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 284 с.

8. План відновлення України [Електронний ресурс]. 2024. Режим доступу: <https://recovery.gov.ua>.

9. Стратегія економічної безпеки України на період до 2030 року : указ Президента України від 11 серп. 2021 р. № 347/2021. Київ: Президент України, 2021.

10. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 540 с.

*Я. Неделкова, здобувачка вищої освіти,  
Національний транспортний університет, м. Київ*

## **МЕТОДИ БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНОГО ВИБОРУ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Багатокритеріальний вибір – це підхід до прийняття управлінських рішень, який враховує одночасно кілька критеріїв ефективності, ризику, витрат та якості. Його метою є знаходження компромісу між суперечливими критеріями.

Сутність методу полягає у побудові моделі, що дозволяє кількісно оцінити кожну альтернативу за сукупністю критеріїв, після чого обирається найкраща або парето-оптимальна альтернатива.

Методи багатокритеріального вибору поділяються на кількісні (формалізовані) та якісні (евристичні). Кількісні методи базуються на математичних моделях і

розрахунках, а якісні враховують експертні судження, коли точні дані відсутні.

Основні кількісні методи багатокритеріального вибору:

– метод зважених сум (WSM) – визначає інтегральний показник через суму добутків ваг і нормалізованих оцінок;

– метод аналізу ієрархій (АНП) – передбачає побудову ієрархії критеріїв і парних порівнянь для визначення ваг;

– метод TOPSIS – обирає альтернативу, найближчу до ідеальної та найвіддаленішу від антиідеальної;

– метод ELECTRE – базується на концепції узгодження та переваг між альтернативами;

– метод PROMETHEE – оцінює альтернативи за ступенем преференцій [1-5].

Якісні методи, зокрема метод Делфі або сценарний аналіз, дозволяють ураховувати експертні судження, коли точних даних недостатньо.

Важливим етапом є нормалізація критеріїв, оскільки вони можуть бути виражені у різних одиницях вимірювання. Це забезпечує коректність подальших розрахунків. Вагові коефіцієнти критеріїв визначаються за допомогою статистичного, попарного або експертного аналізу (наприклад, у межах методу АНП).

Застосування багатокритеріального вибору підвищує раціональність управлінських рішень, допомагає зменшити суб'єктивність і підвищує ефективність стратегічного планування.

Ці методи широко використовуються у фінансовому менеджменті, інвестиційному аналізі, управлінні ризиками, логістиці та стратегічному розвитку підприємств.

Інтеграція методів у системи підтримки прийняття рішень (DSS) забезпечує автоматизацію аналізу та підвищує точність вибору оптимальної альтернативи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Bilan Y, Zos-Kior M, Nitsenko V, Sinelnikau U, Ilin V. Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability Issues*. № 7(2), 2017. P. 287-300.

2. Gryshko V., Zos-Kior M., Zerniuk O. Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*. Vol 7, № 3.2 (2018). Special Issue 2. P. 131-134.

3. Hnatenko I, Bebko S, Ievseitseva O, Shikovets K, Kvita H, Zos-Kior M. 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*. Vol. 5(58), 2024. P. 446-459.

4. Zos-Kior M, Kuksa I, Iliin V, Chaikina A. Land management prospects. *Economic Annals-XXI*. № 161(9–10), 2016. P. 43-46.

5. Zos-Kior M, Kuksa I, Samoilyk Iu, Storoshka M. Methodology for assessing globalisation development of countries. *Economic Annals-XXI*. № 168(11-12), 2017. P. 4-8.

## **УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Ефективне управління ресурсним забезпеченням є одним із ключових факторів стабільного функціонування та розвитку підприємств реального сектору економіки. Сучасне економічне середовище характеризується високою мінливістю, глобалізаційними процесами, посиленням конкуренції, технологічними трансформаціями та геополітичними ризиками. У цих умовах формування раціональної системи управління ресурсами є необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності й економічної стійкості підприємства.

Ресурсний потенціал підприємства охоплює сукупність матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних, інноваційних та інших видів ресурсів, які необхідні для здійснення виробничо-господарської діяльності. Основним завданням управління ресурсним забезпеченням є оптимізація їх структури, пошук джерел формування, визначення потреби в ресурсах, контроль за ефективністю їх використання та розроблення механізмів підвищення результативності діяльності.

Матеріальні ресурси залишаються фундаментом виробничого процесу. До них належать сировина, матеріали, комплектуючі та основні фонди. Підприємства повинні забезпечувати достатній рівень матеріально-технічної оснащеності, впроваджувати сучасні технології, проводити своєчасне оновлення обладнання та знижувати матеріаломісткість продукції. Важливим елементом є оптимізація логістичних процесів, що дає змогу скоротити втрати, мінімізувати витрати та підвищити ефективність постачання.

Фінансові ресурси формують основу для реалізації стратегій розвитку підприємства. Вони забезпечують можливість фінансування інвестиційних проєктів, впровадження інновацій, модернізації виробничих потужностей та здійснення операційної діяльності. Раціональне управління фінансовими потоками передбачає контроль за витратами, оптимізацію структури капіталу, ефективне управління дебіторсько-кредиторською заборгованістю та формування фінансових резервів для зниження ризиків.

Інформаційні ресурси набувають дедалі більшого значення в умовах цифровізації економіки. Вони забезпечують можливість оперативного прийняття управлінських рішень, підвищують прозорість і контрольованість бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних систем, ERP-рішень, аналітичних платформ Big Data та цифрових інструментів моніторингу сприяє зростанню ефективності управлінських процесів та формує інформаційну базу для стратегічного планування.

Інноваційні ресурси є рушійною силою розвитку підприємств у сучасних умовах. Інновації дозволяють підвищувати продуктивність праці, покращувати якість продукції, зменшувати собівартість виробництва та створювати конкурентні переваги. Важливими є інвестиції в наукові дослідження, розвиток технологій, автоматизацію та цифрову трансформацію виробництва. Підприємства, які активно впроваджують інноваційні рішення, мають вищий рівень адаптивності до ринкових змін і швидше реагують на зовнішні виклики.

Кадрові ресурси виступають стратегічним компонентом діяльності підприємства. Від рівня професійної підготовки, компетентності, мотивації та залученості персоналу

залежить ефективність реалізації ресурсного потенціалу. Система управління персоналом повинна включати підбір кваліфікованих працівників, їх навчання, розвиток, стимулювання, формування сприятливого організаційного клімату та механізмів кар'єрного зростання. Особливо важливо забезпечувати адаптацію персоналу до змін, що відбуваються внаслідок цифровізації, автоматизації та формування нових моделей управління.

Сучасні виклики, зокрема воєнні дії в Україні, зумовлюють необхідність переосмислення системи управління ресурсним забезпеченням. Підприємства повинні адаптуватися до нестабільності поставок, зміни логістичних маршрутів, ризиків втрати активів і коливань валютного ринку. Значна увага приділяється забезпеченню безперервності діяльності, побудові гнучких моделей управління, посиленню стратегічного планування та підвищенню стійкості бізнес-процесів.

Таким чином, ефективне управління ресурсним забезпеченням є комплексним і багатогранним процесом, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Гармонійне поєднання матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та інноваційних ресурсів дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток. У сучасних умовах особливо важливо формувати системний підхід до використання ресурсів, що передбачає їх оптимізацію, інтеграцію цифрових технологій, управління ризиками та стратегічне планування на основі довгострокових цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».
2. Мельник Л. Г. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи формування та оцінювання. – К.: Наукова думка, 2021.
3. Крамаренко Г. О. Менеджмент ресурсного забезпечення підприємства в умовах цифровізації. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020.

*В.М. Солодкий, здобувач вищої освіти  
Поліський національний університет*

## **ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Інноваційний розвиток підприємства є ключовим фактором підвищення його конкурентоспроможності, стійкості на ринку та здатності до адаптації в умовах динамічних економічних змін. В Україні актуальність формування стратегій інноваційного розвитку зростає в умовах післявоєнного відновлення економіки, інтеграції у глобальні ринки та переходу до цифрової економіки [1, с. 84]. Інновації забезпечують підприємству не лише зростання прибутковості, а й можливість формування нових бізнес-моделей, підвищення ефективності виробничих процесів і задоволення потреб споживачів.

Стратегія інноваційного розвитку підприємства визначається як системний комплекс цілей, заходів та ресурсів, спрямованих на забезпечення впровадження нових технологій, продуктів, процесів і організаційних моделей [2, с. 46].

Основними методологічними підходами до обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства є:

1. Системний підхід, який розглядає підприємство як цілісну систему, у якій взаємопов'язані виробничі, фінансові та інтелектуальні ресурси.

2. Стратегічне планування – визначення довгострокових цілей та пріоритетів розвитку, прогнозування ринкових трендів та потенційних ризиків [3, с. 84].

3. Інноваційний менеджмент, який передбачає управління процесами створення, впровадження та комерціалізації інновацій.

Згідно з дослідженнями вітчизняних науковців ефективна стратегія інноваційного розвитку повинна ґрунтуватися на поєднанні внутрішніх та зовнішніх джерел інновацій: власних науково-технічних розробок, партнерств з науковими установами, державних програм підтримки інновацій та міжнародних грантів [2, с. 48].

Обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства є складним і багатоступеневим процесом, що передбачає системний аналіз, визначення цілей, формування пріоритетів, вибір ефективних механізмів реалізації та постійний моніторинг результатів.

На першому етапі здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Для цього використовуються інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, що формуються у зовнішньому середовищі. Паралельно проводиться PESTEL-аналіз, який дає змогу оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників на діяльність підприємства. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння умов функціонування організації та допомагає адаптувати стратегію до сучасних викликів [5].

Другий етап полягає у визначенні стратегічних цілей інноваційного розвитку, які мають відповідати довгостроковим інтересам підприємства. Основними орієнтирами є підвищення конкурентоспроможності продукції, зниження виробничих витрат за рахунок технологічних інновацій, а також розширення ринків збуту та створення нових продуктових ліній. Чітко сформульовані цілі сприяють концентрації ресурсів і забезпечують узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства.

На третьому етапі відбувається формування інноваційних пріоритетів, що визначають напрями розвитку підприємства. До них належать технологічні інновації, пов'язані з автоматизацією, цифровізацією та впровадженням сучасних матеріалів і обладнання; організаційні інновації, що охоплюють оптимізацію структури управління, запровадження сучасних систем планування, контролю та мотивації; а також продуктові та сервісні інновації, спрямовані на розробку нових товарів і послуг, адаптованих до потреб ринку.

Четвертий етап передбачає вибір механізмів реалізації стратегії, що забезпечують ефективне впровадження інноваційних рішень. Серед них: розроблення інвестиційних програм, залучення фінансування для інноваційних проєктів, створення партнерств з науковими установами, інноваційними хабами та технологічними парками. Важливу роль відіграє також державна підтримка інноваційної діяльності, що реалізується через грантові програми, податкові стимули та участь підприємств у національних проєктах [6].

На п'ятому етапі здійснюється моніторинг і оцінка ефективності реалізації стратегії. Для цього впроваджуються ключові показники ефективності та інтегральні індикатори інноваційної активності, що дозволяють регулярно оцінювати фінансові результати, зміни ринкових позицій, рівень конкурентоспроможності та вплив

інновацій на продуктивність праці. Постійний контроль і коригування стратегії забезпечують її адаптивність до динамічних умов ринку та підвищують імовірність досягнення запланованих цілей.

В умовах післявоєнного відновлення економіки України, підприємствам, необхідно враховувати специфіку локальних ринків, ресурсні обмеження та державні програми підтримки інновацій [7]. Інтеграція національних стратегій цифрової трансформації та підтримки малого і середнього бізнесу забезпечує підприємствам доступ до фінансових ресурсів, сучасних технологій і міжнародних ринків.

Ефективна стратегія інноваційного розвитку дозволяє підприємству не лише підтримувати фінансову стабільність, а й формувати конкурентні переваги, підвищувати адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійке зростання прибутковості.

Отже, обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства ґрунтується на системному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, визначенні стратегічних цілей та пріоритетів, формуванні механізмів реалізації та постійному моніторингу ефективності. Інноваційний розвиток є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та фінансової стабільності підприємства, що забезпечує його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Амоша О. І. Інноваційний розвиток підприємств у нестабільних умовах господарювання : монографія. Київ : ІЕП НАН України, 2020. 280 с.
2. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Алябева В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства // Економіка та суспільство. 2022. № 2. С. 45–56.
3. Гриньова В. М. Стійкий розвиток економіки: виклики та адаптаційні механізми: монографія. Київ: НАН України, 2022. 384 с.
4. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 540 с.
5. Міністерство економіки України. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024–2026 роки. Київ : Мінекономіки, 2023. 68 с.
6. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього бізнесу: Розпорядження №821-р від 30 серпня 2024 р. Київ : КМУ, 2024.
7. План Відновлення України [Електронний ресурс]. 2024. Режим доступу: <https://recovery.gov.ua>.

*Р.В. Павлик, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, зростанням рівня невизначеності та стрімким розвитком цифрових технологій. У цих умовах стратегічний розвиток підприємства набуває особливої актуальності, оскільки саме стратегія визначає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін, зберігати конкурентні позиції та забезпечувати довгострокове зростання. Цифрова трансформація виступає одним із ключових драйверів сучасного економічного розвитку, докорінно змінюючи підходи до управління, організації бізнес-процесів і

взаємодії з ринковими стейкхолдерами.

Стратегічний розвиток підприємства розглядається як цілеспрямований, довгостроковий процес якісних і кількісних змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Він передбачає формування стратегічних цілей, вибір адекватних стратегій і створення механізмів їх реалізації з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

У сучасних умовах стратегічний розвиток неможливий без урахування технологічних факторів, оскільки саме інновації та цифрові рішення визначають темпи зростання, здатність до масштабування та гнучкість підприємства. Цифровізація стає не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й основою формування нових бізнес-моделей [1].

Цифрова трансформація підприємства охоплює впровадження інформаційних технологій, автоматизацію бізнес-процесів, використання великих даних, хмарних сервісів, штучного інтелекту та цифрових платформ. Її сутність полягає не лише у впровадженні окремих технологічних рішень, а у комплексній зміні підходів до управління, організаційної культури та стратегічного мислення.

У стратегічному контексті цифрова трансформація забезпечує:

- підвищення швидкості прийняття управлінських рішень;
- покращення якості аналітичної інформації;
- оптимізацію витрат і ресурсів;
- розширення ринкових можливостей;
- персоналізацію взаємодії з клієнтами [1; 2].

Таким чином, цифрові технології стають інструментом досягнення стратегічних цілей і формування сталих конкурентних переваг.

В умовах цифрової трансформації стратегічний розвиток підприємства реалізується за такими ключовими напрямками:

- цифровізація бізнес-процесів – автоматизація операційної діяльності, управління ресурсами та логістикою;
- трансформація управлінських підходів – використання цифрової аналітики та систем підтримки прийняття рішень;
- розвиток людського капіталу – формування цифрових компетентностей персоналу та підтримка культури інновацій;
- інноваційні бізнес-моделі – впровадження платформних рішень, електронної комерції, сервісної орієнтації;
- клієнтоорієнтованість – використання цифрових каналів комунікації та персоналізованих рішень [2].

Зазначені напрями потребують системного підходу та узгодження з загальною стратегією розвитку підприємства.

Таким чином, цифрова трансформація є визначальним чинником стратегічного розвитку сучасного підприємства. Її інтеграція у систему стратегічного управління дозволяє підвищити адаптивність, конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гончарук А.Г. Цифрова трансформація як фактор стратегічного розвитку підприємств. *Економіка і прогнозування*, 2020. № 2. С. 67–78.
2. Тарасенко І.О., Коваленко О.В. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник університету*, 2021. № 49. С. 120–128.

## СЕКЦІЯ 5. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,  
О.Е. Зозуля, В.І. Пругло, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### РОЛЬ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Стрес-менеджмент відіграє ключову та консолідуючу роль в системі організаційного розвитку підприємства, оскільки він є важливою складовою управління персоналом на підприємстві.

Ефективний стрес-менеджмент сприяє покращенню низки важливих показників функціонування підприємства та організаційного розвитку (табл. 1).

*Таблиця 1*

#### Вплив розвинутої системи стрес-менеджменту на організаційний розвиток [сформовано на основі 1; 2]

Складова	Характеристика
Підвищення продуктивності та ефективності	Зниження рівня дистресу дозволяє співробітникам краще концентруватися, приймати зважені рішення та ефективніше виконувати власні обов'язки. Хронічний стрес, навпаки, призводить до зниження якості роботи та збільшення помилок, погіршення якості
Зміцнення моралі та залученості	Коли працівники відчувають, що їх добробут та ментальний стан є пріоритетом для керівництва, зростає їхня задоволеність роботою та лояльність. Це сприяє розвитку корпоративної культури та поліпшенню морально-психологічного клімату в організації
Зниження плинності кадрів та абсентеїзму	Стрес і емоційне вигорання є основними причинами звільнень та пропусків роботи. Програми управління стресом допомагають утримати таланти та підтримувати стабільний робочий колектив, що є економічно вигіднішим, ніж постійний набір і навчання нових співробітників
Підвищення ефективності комунікаційного процесу та взаємодії	Стрес часто є причиною міжособистісних конфліктів. Управління стресом допомагає зменшити напругу та сприяє кращим робочим відносинам між колегами та керівництвом

Стрес-менеджмент, інтегрований в систему організаційного розвитку підприємства формує ряд стратегічних переваг для підприємства:

1) сприяє формуванню культури підтримки та резиліентності. Розвинена система стрес-менеджменту є елементом не лише системи управління персоналом підприємством, але й системи управління кадровою безпекою та корпоративної культури. Вона сприяє формуванню організаційної культури, яка підтримує самодопомогу, відкрите спілкування та психологічну стійкість співробітників;

2) оптимізує робочі процеси. Система стрес-менеджменту передбачає виявлення організаційних стресорів, таких як, наприклад, нечіткі ролі, надмірне навантаження, неефективна комунікація. Їхнє усунення через удосконалення структури та процесів є прямою діяльністю в рамках організаційного розвитку;

3) розвиває лідерство – менеджери, які володіють навичками управління стресом,

підвищення власної та колективної резиліентності, є більш ефективними лідерами. Вони здатні зберігати ясність мислення під тиском, приймати обґрунтовані рішення та надихати довіру в кризових ситуаціях;

4) ефективному управлінню змінами – підприємства, що розвиваються, постійно стикаються зі змінами (впровадження технологій, реструктуризація). Стрес-менеджмент допомагає співробітникам легше адаптуватися до нових умов, розглядаючи виклики як можливості, а не як загрози.

Так звані, «зони відповідальності» стрес-менеджменту у забезпеченні ефективності організаційного розвитку – це:

1) реорганізацій робочого середовища та вимог (наприклад, оптимізація робочих графіків, чітке визначення ролей, покращення комунікаційних каналів);

2) навчання співробітників індивідуальним навичкам реагування на стрес (наприклад, тайм-менеджмент, тренінги з релаксації, підвищення соціально-психологічної компетентності);

3) надання допомоги тим, хто вже перебуває у стані дистресу або вигорання (психологічне консультування, програми підтримки працівників тощо).

Отже, стрес-менеджмент, таким чином, є невід'ємною складовою стратегії стійкого організаційного розвитку, забезпечення конкурентоспроможності та кадрової безпеки підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка*. 2022. №2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2022/93.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/93.pdf)

2. Гончаренко К. Стрес-менеджмент на роботі: як досягти балансу та продуктивності. Офіційний веб-сайт. BUDNI. URL: <https://budni.robota.ua/career/stres-meneditment-na-roboti-yak-dosyagti-balansu-ta-produktivnosti>

*О.В. Лозова, к.е.н., доцент,  
М.М. Сосян, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
Полтавський університет економіки і торгівлі*

## **РЕСУРС ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ КОМПАНІЙ У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Ресурс людського капіталу в умовах кризових викликів виступає не лише функціональним елементом організаційної структури, а й стратегічним фактором стійкості компанії. Авторська концепція полягає в тому, що кадровий потенціал є інтегрованим ресурсом, який поєднує професійні компетенції, психологічну стійкість та здатність до адаптації, формуючи основу антикризового управління. У період турбулентності зовнішнього середовища традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність, адже ключовим стає не лише збереження чисельності кадрів, а й розвиток їхнього інтелектуального та емоційного капіталу. Бізнес, що орієнтується на довгострокову стійкість, має розглядати людський ресурс як актив, здатний генерувати цінність навіть у ситуації обмежених фінансових можливостей.

Вплив людського капіталу на антикризове управління проявляється у здатності компанії швидко реагувати на зміни, приймати проактивні рішення та забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Працівники, які володіють високим рівнем

компетенцій і гнучкістю мислення, стають носіями організаційної адаптивності. Водночас психологічна стійкість персоналу визначає ефективність реалізації антикризових стратегій, адже стрес і невизначеність можуть знижувати продуктивність та якість управлінських рішень. Саме тому сучасні моделі управління людськими ресурсами інтегрують нейронаукові підходи, спрямовані на підвищення когнітивної ефективності та формування стресостійких команд, що підтверджується дослідженнями у сфері нейроменеджменту [1].

Приклади українських компаній демонструють, що в умовах війни кадровий потенціал стає ключовим чинником виживання. ІТ-компанії впроваджують дистанційні формати роботи, релокацію персоналу та цифрові платформи для управління проектами, що дозволяє зберегти доступ до людського капіталу незалежно від географічних обмежень. Логістичні підприємства адаптують маршрути та графіки, мінімізуючи ризики для працівників, а медичні заклади розширюють програми психологічної підтримки та залучають волонтерів для покриття кадрового дефіциту. Міжнародний досвід також є цінним: компанії в Ізраїлі, що працюють в умовах постійних воєнних ризиків, роблять акцент на резервних командах та системах швидкого реагування, а в країнах ЄС поширені практики гнучкого графіку, корпоративних програм ментального здоров'я та цифрових платформ для управління персоналом.

Авторська погляд полягає в тому, що стійкість компанії в умовах кризи не може бути забезпечена виключно фінансовими або технологічними ресурсами. Вона ґрунтується на здатності організації мобілізувати людський капітал, трансформувати його в інтелектуальний актив і створити умови для розвитку компетенцій, релевантних новим викликам. Це передбачає впровадження сценарних підходів до оцінки управлінських рішень, що дозволяють моделювати поведінку персоналу в умовах невизначеності та формувати проактивні стратегії розвитку [2]. Таким чином, людський капітал стає не лише об'єктом управління, а й суб'єктом стратегічної трансформації, здатним забезпечити організаційну стійкість і конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Отже, ресурс людського капіталу є визначальним чинником стійкості компаній у кризових умовах. Його ефективне використання передбачає не лише збереження кадрового складу, а й розвиток компетенцій, психологічної стійкості та здатності до адаптації. Інтеграція нейронаукових підходів, цифровізація HR-процесів, впровадження гнучких форм зайнятості та корпоративних програм підтримки формують основу антикризового управління. Практика українських та міжнародних компаній підтверджує, що стратегічне управління людським капіталом є ключем до виживання та розвитку бізнесу в умовах високої турбулентності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Яценко А., Коломієць Б.С. (2025) Впровадження прикладних інструментів нейроменеджменту в управлінні персоналом організації: підвищення ефективності через нейронаукові підходи. *Теорія і практика управління соціальними системами*. № 2. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2025.2.08>

2. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Сценарна оцінка управлінських рішень у будівельній сфері в контексті її сталого розвитку та інноваційного управління людськими ресурсами в умовах проактивного та кризового менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 408–414. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414>

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТА ЗАСТОСУВАННЯ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамічністю, невизначеністю та інтенсивними міжособистісними взаємодіями, особливого значення набуває ефективний комунікаційний механізм управління. Саме якісні комунікації забезпечують своєчасний обмін інформацією, узгодженість управлінських рішень та зниження ризику виникнення організаційних суперечностей. Однак складність зовнішніх та внутрішніх процесів зумовлює необхідність інтеграції інструментів конфлікт-менеджменту, що дає змогу не лише оперативно реагувати на загострення взаємин, а й попереджати конфлікти на ранніх етапах [3].

Поєднання дієвого комунікаційного механізму з технологіями конфлікт-менеджменту дозволяє підприємству підтримувати стабільність внутрішнього середовища, підвищувати продуктивність персоналу та адаптивність організації до сучасних викликів бізнес-простору [1].

Комунікативний механізм сприяє формуванню єдиної корпоративної культури, підтримує узгодженість дій працівників і підвищує загальну результативність управлінських процесів. У сучасних умовах цифрової трансформації ефективна комунікація, зокрема із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, є вирішальною для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

*Таблиця 1*

**Напрями вдосконалення комунікаційного механізму [2]**

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний ефект
Цифровізація управлінських процесів	Впровадження ERP- та CRM-систем, електронного документообігу, корпоративного порталу, аналітики «Big Data».	Підвищення швидкості прийняття рішень, зменшення інформаційних втрат, оптимізація управління ресурсами.
Розвиток корпоративних комунікацій	Створення внутрішніх платформ для обміну інформацією, регулярні збори, зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом.	Підвищення прозорості комунікацій, покращення психологічного клімату, зростання командної згуртованості.
Інноваційний розвиток системи управління персоналом	Впровадження програм безперервного навчання, мотивації інноваційної діяльності, гнучких форм зайнятості.	Формування інноваційного мислення персоналу, підвищення ефективності праці.
Зміцнення зовнішніх зв'язків і корпоративного іміджу	Розвиток PR-активностей, участь у бізнес-форумах, партнерських програмах, впровадження ESG-звітності.	Зростання довіри до підприємства, розширення партнерських можливостей, підвищення ринкової привабливості.
Інтеграція інновацій у стратегію розвитку підприємства	Формування інноваційної стратегії, створення відділу інновацій, моніторинг реалізації інноваційних проєктів.	Забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, формування довгострокових переваг.

Сучасна модель стратегічного управління вимагає гнучкості, відкритості та здатності до швидкої адаптації в умовах постійних змін зовнішнього середовища. У цьому контексті важливу роль відіграє інноваційно-комунікаційний механізм, який поєднує інструменти інноваційного менеджменту та корпоративних комунікацій для підвищення ефективності управління підприємством.

У сучасному бізнес-середовищі ефективний комунікаційний механізм – це не просто допоміжний інструмент, а ключовий ресурс для зростання продуктивності, зміцнення партнерств і стійкого розвитку.

#### **Список використаних джерел**

1. Волкова Н.В., Олійник А.С. Ефективне управління персоналом – запорука зменшення конфлікту інтересів. *Інвестиції : практика та досвід*. 2022. № 9–10. С. 61–68.
2. Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152.
3. Сорока О. В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та сусільство*. 2023. Вип. 53. С. 25–29.

*А.С. Олійник, к.е.н., доцент,  
Є.В. Щербула, А.С. Разсуковська, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Кадрова стратегія є одним із провідних інструментів формування високопрофесійного, мотивованого та залученого персоналу, здатного оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та приймати ефективні управлінські й виробничі рішення в умовах нових викликів. У ситуації нестабільності саме трудовий потенціал стає основою безперервного функціонування підприємства, упровадження інновацій, удосконалення внутрішніх процесів і підвищення результативності управління.

Відсутність цілісного підходу до управління людськими ресурсами, несвоєчасний розвиток компетентностей працівників, недостатній рівень комунікацій та недосконалі мотиваційні інструменти спричиняють зростання кадрових ризиків, збільшення плинності кадрів, зниження продуктивності праці та підрив стратегічної стійкості організації. Тому дослідження та вдосконалення кадрової стратегії є вкрай важливим, адже дає змогу підприємству не лише реагувати на зовнішні зміни, а й створювати довгострокові конкурентні переваги.

Загальна стратегія розвитку підприємства та тенденції зміни його економічних результатів свідчать про орієнтацію на розширення мережі, підвищення ключових показників діяльності й удосконалення процесів продажу, зокрема покращення взаємодії між продавцем і покупцем. Відтак кадрова стратегія повинна бути спрямована на модернізацію системи професійної підготовки продавців та зміцнення мотиваційних інструментів. Реалізація таких заходів забезпечить істотне зростання продуктивності праці персоналу та, відповідно, позитивно вплине на рівень прибутковості підприємства [2].

Для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах стрімких змін ринкового середовища особливо важливим є системне вдосконалення кадрової

стратегії. Ефективна кадрова стратегія дозволяє не лише забезпечити підприємство компетентними та мотивованими працівниками, а й створити умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які сприяють підвищенню загальної результативності діяльності.

Таблиця 1

**Напрями удосконалення кадрової стратегії підприємства [1; 3]**

Напрямок удосконалення	Проблема	Заходи / рішення	Очікуваний результат
Підвищення кваліфікації персоналу	Нестача сучасних знань і компетентностей	Проведення тренінгів, курсів, внутрішнього навчання	Зростання професіоналізму персоналу
Удосконалення системи мотивації	Низький рівень зацікавленості працівників у результатах праці	Модернізація системи преміювання, нематеріальні стимули, програми розвитку	Зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності
Оптимізація кадрового планування	Нерівномірне навантаження, нестача або надлишок персоналу	Введення кадрового резерву, прогнозування потреб у працівниках	Раціональне використання трудових ресурсів
Покращення внутрішньої комунікації	Відсутність своєчасного обміну інформацією	Використання сучасних комунікаційних платформ, регулярні зустрічі	Підвищення узгодженості та оперативності управлінських рішень
Розвиток корпоративної культури	Слабка ідентифікація працівників із підприємством	Формування корпоративних цінностей, тимбіндинги, внутрішні ініціативи	Зростання лояльності та згуртованості персоналу
Удосконалення процесу оцінювання персоналу	Відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності	Запровадження KPI, регулярні атестації, зворотний зв'язок	Об'єктивність оцінок, формування потреб у розвитку
Автоматизація HR-процесів	Великий обсяг ручної роботи	Впровадження HRM-систем, електронних баз даних	Підвищення точності, швидкості та прозорості

У сучасних умовах підприємства стикаються з високою конкуренцією, технологічними перетвореннями та підвищенням вимог до якості товарів і послуг. Це потребує від персоналу нових компетентностей, здатності до адаптації та гнучкості в роботі. Саме тому вдосконалення кадрової стратегії має бути спрямоване на розвиток професійного потенціалу працівників, забезпечення їхньої готовності реагувати на зміни та підвищення рівня відповідальності за кінцеві результати.

Розвиток кадрової стратегії передбачає модернізацію процедур підбору та адаптації персоналу, удосконалення системи мотивації й стимулювання, упровадження механізмів регулярного навчання та підвищення кваліфікації. Значну роль відіграє також формування сучасної корпоративної культури, що підтримує ініціативність, інноваційність і командну взаємодію.

Таким чином, удосконалення кадрової стратегії є ключовою умовою стабільного розвитку підприємства. Воно забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень у сфері персоналу, мінімізацію кадрових ризиків, зміцнення конкурентних переваг та формування стійкої основи для подальшого зростання.

**Список використаних джерел:**

1. Зось-Кіор М., Ільїн В., Свирида Е. Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22.

2. Помаз О., Корольчук Б., Колісник А., Безпалько А. Управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. *Development Service Industry Management*, (1), 142–146.

3. 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.

*О.М. Овчарук, к.е.н., доцент,  
Д.Ю. Поліщук, Д.Є. Соловійова, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ**

В умовах цифровізації економіки, нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкурентної боротьби особливого значення набуває проблема забезпечення стійкого розвитку підприємств. Важливою передумовою досягнення стратегічних цілей підприємства виступає ефективне управління організаційним розвитком, яке охоплює вдосконалення організаційної структури, системи управління, внутрішніх комунікацій, корпоративної культури та кадрового потенціалу.

Сучасні наукові дослідження свідчать, що трудові ресурси є одним із найважливіших факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства та формування його конкурентних переваг. Саме рівень професійної підготовки персоналу, його здатність до адаптації та сприйняття інновацій визначають успішність реалізації організаційних змін.

Особливе місце у системі організаційного розвитку посідають трудові ресурси, які визначають здатність підприємства до впровадження інновацій, адаптації до змін та досягнення стратегічних цілей.

Трудові ресурси виступають основою функціонування будь-якого підприємства та безпосередньо впливають на результативність його діяльності. Ефективне управління трудовими ресурсами передбачає формування оптимальної чисельності персоналу, розвиток професійних компетентностей працівників, удосконалення системи мотивації та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У сучасних умовах особливого значення набуває концепція розвитку людського капіталу, відповідно до якої працівники розглядаються не лише як виробничий ресурс, а як стратегічний актив підприємства, що забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність.

Серед основних напрямів удосконалення системи управління трудовими ресурсами доцільно виділити:

- розвиток кадрового потенціалу та системи професійного навчання;
- формування кадрового резерву;
- удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації;
- розвиток управлінських компетентностей керівників;
- підвищення ефективності внутрішніх комунікацій;

впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом;  
розвиток корпоративної культури та підтримку командної взаємодії.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, посиленню адаптивності підприємства та забезпеченню його стійкого розвитку.

Таким чином, управління організаційним розвитком підприємства нерозривно пов'язане з ефективним використанням трудових ресурсів. Саме кадровий потенціал визначає здатність підприємства до впровадження змін, адаптації до викликів зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг.

В умовах цифрової трансформації та зростання ролі людського капіталу пріоритетними напрямками організаційного розвитку повинні стати розвиток професійних компетентностей працівників, удосконалення внутрішніх комунікацій, підвищення ефективності системи мотивації та впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств та забезпеченню їх стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 2. P. 110–123. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.12>.

2. Жовновач Р. І., Петленко Т. В., Орлова А. О. Технології управління підприємством в системі менеджменту. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Т. 9. № 1. С. 18–23.

3. Лівінський А. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-123>.

4. Слободян В. П. Управління організаційним розвитком підприємства. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025. 84 с.

5. Ус Ю. В., Терлецький І. О. Організаційно-економічне забезпечення управління підприємством на основі стратегічної паритетності функцій. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3. С. 141–149. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.141>.

*І.М. Пальчик, к.е.н., доцент,  
Т.С. Берестова, здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

### **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН**

В умовах сучасної економіки, що характеризується нестабільністю, глобалізаційними процесами та високою конкуренцією, особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Саме працівники є головним чинником, який визначає рівень адаптивності підприємства до економічних змін та здатність забезпечити його стабільний розвиток. Управління персоналом сьогодні розглядається не лише як адміністративна функція, а як стратегічний інструмент досягнення конкурентних переваг і підвищення ефективності діяльності організації.

Персонал підприємства виступає рушійною силою реалізації економічних завдань, підвищення продуктивності та забезпечення стійкого функціонування. Досягнення цілей організації залежить від того, наскільки раціонально використовується кадровий потенціал, чи створені умови для максимальної віддачі працівників і наскільки ефективно поєднані індивідуальні та колективні інтереси із стратегічними завданнями підприємства. Управління персоналом в умовах економічних змін потребує гнучкості, передбачливості та інтеграції сучасних методів, які дозволяють своєчасно реагувати на виклики ринку.

Прогресивна система управління персоналом формується на основі міждисциплінарного підходу, що поєднує знання з менеджменту, психології, соціології, права та економіки. Такий підхід дозволяє враховувати не лише організаційні, але й соціально-психологічні чинники, що впливають на поведінку працівників. У сучасних умовах управління персоналом тісно пов'язується з економічною ефективністю підприємства, адже кадрові рішення напряду визначають якість управлінських, виробничих та інноваційних процесів.

Ефективне управління персоналом передбачає комплекс дій: від якісного добору кадрів і формування кадрового резерву до мотивації, навчання та розвитку працівників. У результаті формується система, здатна забезпечити узгодженість кадрових потоків з економічними та стратегічними потребами організації. В умовах економічних змін важливо не лише зберегти кількісну та якісну стабільність персоналу, але й забезпечити його готовність до професійної мобільності, освоєння нових компетенцій і технологій, адаптації до інноваційних процесів.

Кадри підприємства є ключовим ресурсом, без якого неможливе ефективне функціонування будь-якої організації. Працівники забезпечують реалізацію всіх бізнес-процесів, сприяють оптимальному використанню матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, а також створюють основу для впровадження нових технологій і досягнення інноваційного розвитку. Водночас роль персоналу проявляється і в соціально-економічному аспекті, оскільки саме люди визначають рівень корпоративної культури, відповідальності бізнесу та соціальної стабільності колективу.

Таким чином, управління персоналом у сучасних умовах набуває стратегічного значення і стає вирішальним фактором забезпечення ефективності підприємства. Впровадження сучасних підходів у кадровій сфері дає змогу створити систему, яка відповідає місії організації та її основним завданням, формує сприятливий психологічний клімат, підвищує рівень професійної компетентності працівників і забезпечує здатність підприємства успішно функціонувати навіть в умовах постійних економічних змін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39-42.

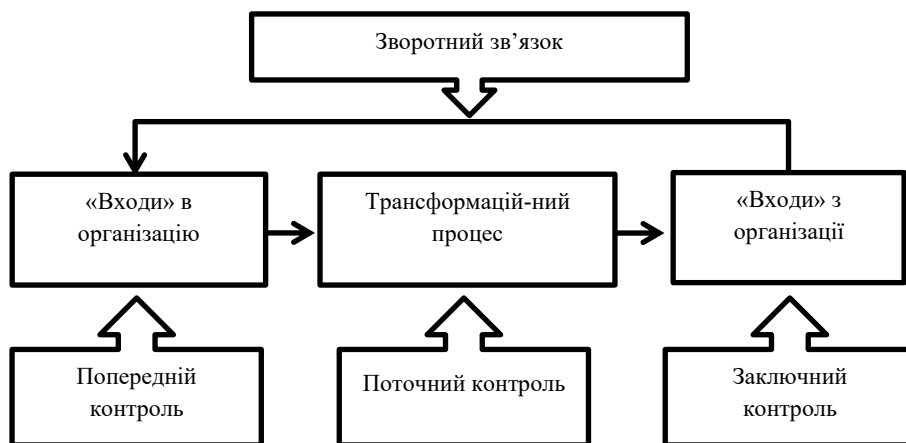
2. Писаренко В.В., Колесник Т.В., Баган, Н.В. Пальчик І.М. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації. //Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285), С. 246-263. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25.\\_topic\\_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf)

## **МЕХАНІЗМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах динамічної трансформації бізнес-середовища одним із ключових завдань підприємства є забезпечення ефективного управління персоналом як його стратегічним ресурсом. Особливу увагу при цьому слід приділяти запобіганню неправомірним діям працівників, таким як зловживання владою, шахрайство або переманювання ключових фахівців, які можуть створювати загрозу не лише для стабільної роботи окремих підрозділів, а й для діяльності підприємства в цілому. Наслідками таких дій можуть бути фінансові втрати або шкода репутації організації.

З метою мінімізації подібних ризиків підприємство повинно впроваджувати сучасні та ефективні заходи безпеки, інтегровані у систему управління людськими ресурсами. Забезпечення кадрової безпеки неможливе без системного управлінського контролю, який охоплює всі етапи роботи з персоналом – від планування та підбору до оцінювання результатів діяльності. На рис. 1 представлено основні види контролю управління персоналом для реалізації механізму.

Здійснення попереднього, поточного та заключного контролю дозволяє системно виявляти ознаки напруженості серед персоналу, своєчасно реагувати на потенційні проблеми та впроваджувати коригувальні заходи для відновлення сприятливого



робочого середовища. Такий контроль забезпечує підтримку стабільного соціально-психологічного клімату в колективі, зменшує ймовірність виникнення конфліктів і сприяє підвищенню продуктивності [2, с.188].

Рис. 1. Види управлінського контролю [1, с. 366]

Впровадження ефективної системи кадрової безпеки безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства. Регулярний контроль кадрових процесів і попередження конфліктних ситуацій допомагають зменшити внутрішні ризики, знизити плинність кадрів та запобігти втраті ключових фахівців. Крім того, застосування продуманої мотиваційної системи сприяє підвищенню зацікавленості

співробітників у досягненні виробничих цілей і покращує трудову дисципліну [3, с.87].

Ми можемо зробити висновок, що належне управління кадровою безпекою забезпечує формування стабільного та згуртованого колективу. Це знижує рівень конфліктності, оптимізує кадрові процеси та скорочує витрати на адаптацію і підготовку нових співробітників. Як наслідок, підприємство отримує умови для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Потапук І., Сазонова Т., Лисенко М. Конфлікт як загроза управлінню економічною безпекою підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2(25). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-22>

2. Дячков Д., Потапук І., Капко В., Тронеvський В. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства як засіб забезпечення кадрової безпеки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 340 (2). URL: С. 495-500. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-78>

3. Балахонова О., Паліга А. Основні завдання та етапи організації праці на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2022. Т. 3. С. 73-80. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2022-23-24-11>

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
О.В. Васюха, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ЛІДЕРСЬКА ПОВЕДІНКА ТА ЇЇ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІЗ МОТИВАЦІЄЮ**

Ефективність функціонування всієї організації прямо залежить від ефективності обраного стилю лідерства та рівня мотивації управлінського персоналу, оскільки саме вони є авторами та реалізаторами корпоративної стратегії. Разом з тим на відміну від підлеглому персоналу, мотивація менеджерів значною мірою залежить не стільки від матеріальних стимулів, скільки від лідерської поведінки вищого керівництва, яка сприяє або перешкоджає формуванню ефективної корпоративної культури та психологічного клімату в підприємстві.

Ефективна лідерська поведінка активує механізми внутрішньої мотивації менеджерів, через делегування повноважень, визнання, створення можливостей для самореалізації, що є більш стійким і продуктивним джерелом працездатності, ніж зовнішнє стимулювання.

Дослідження демонструють пряму та сильну кореляцію між лідерською поведінкою, яка передбачає увагу до індивідуальних особливостей персоналу, інтелектуальну стимуляцію та надихаючу мотивацію і рівнем задоволеності працею та наявністю проактивної поведінки персоналу [1].

Натомість, неефективна лідерська поведінка, в якій чітко простежується авторитарність, мікроменеджмент, ігнорування потреб підлеглих, призводить до професійного вигорання як менеджера, так і його колективу, зниження лояльності та формування малопродуктивної робочої поведінки.

Отже, з огляду на зазначене, та з метою підвищення мотивації менеджменту підприємства доцільно систематично впроваджувати програми розвитку лідерських компетенцій для керівників вищого та середнього рівнів, акцентуючи увагу на

розвитку емоційного інтелекту та навичок коучингу. Серед актуальних векторів розвитку виокремимо наступні (табл. 1).

Таблиця 1

**Пропоновані вектори розвитку лідерських компетенцій**

Вектор розвитку	Характеристика
Самоусвідомленість	Розвиток здатності менеджерів розуміти власні емоції, сильні та слабкі сторони, а також те, як їхній емоційний стан впливає на команду, колектив
Соціальна обізнаність	Розвиток здатності «зчитувати» емоційний стан підлеглих, розуміти приховані мотиви та невербальні сигнали
Управління взаємодією	Формування вміння розробляти та впроваджувати методики профілактики, конструктивного вирішення конфліктів, надихаючої комунікації та створення позитивного робочого клімату
Перехід від вказівок до запитань	Навчання менеджерів формулювати відкриті, запитання підлеглим замість того, щоб надавати готові рішення у формі вказівок
Активне слухання	Розвиток здатності повністю зосереджуватися на співрозмовнику задля того, щоб зрозуміти його потенціал, перешкоди та істинні потреби
Ефективний зворотній зв'язок	Тренування навичок надання зворотного зв'язку за моделлю, орієнтованою на майбутній розвиток, наприклад, GROW-модель.
Надихаюча мотивація	Навчання чіткому та захоплюючому формулюванню місії та бачення команди, щоб пов'язати щоденну роботу управлінця з вищими цілями організації
Індивідуальний підхід	Розвиток навичок персоналізованого підходу до кожного підлеглого, розуміння його унікальних потреб у розвитку та кар'єрних цілей
Інтелектуальна стимуляція	Заохочення критичного мислення, інновацій та готовності ставити під сумнів статус-кво

Такий комплексний підхід до розвитку лідерських компетентностей перетворює менеджерів на лідерів, що розвивають, на лідерів-коучів, здатних не лише керувати процесами, але й розкривати потенціал своїх команд.

На наш погляд, вище керівництво повинна цілеспрямовано створювати таке середовище, де лідерська поведінка керівників підтримує автономію, майстерність, компетентність та цільову спрямованість управлінців, що є трьома ключовими елементами стійкої внутрішньої мотивації.

**Список використаних джерел:**

1. Андрейченко А. В., Лівінський А. І., Найда І. С., Петрів І. М. Лідерська поведінка та її вплив на мотивацію праці управлінського персоналу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <https://surl.li/bfklclg>

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
О.Г. Жижка, Н.І. Прійдан, здобувачки вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

**РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогоднішній день важливим напрямком розвитку корпоративної культури підприємства є фокус на соціальній відповідальності та досягнення цілей сталого розвитку, що сприяє не лише забезпеченню стабільності функціонування господарюючого суб'єкта, підвищення рівня кадрової безпеки, але й зростанню його

нематеріальної цінності – бренду роботодавця.

Розвиток корпоративної культури на засадах принципів та цілей сталого розвитку стає можливим через призму реалізації, в першу чергу соціальних проєктів.

Соціальне проєктування дослідники розглядають з різних позицій (рис. 1).

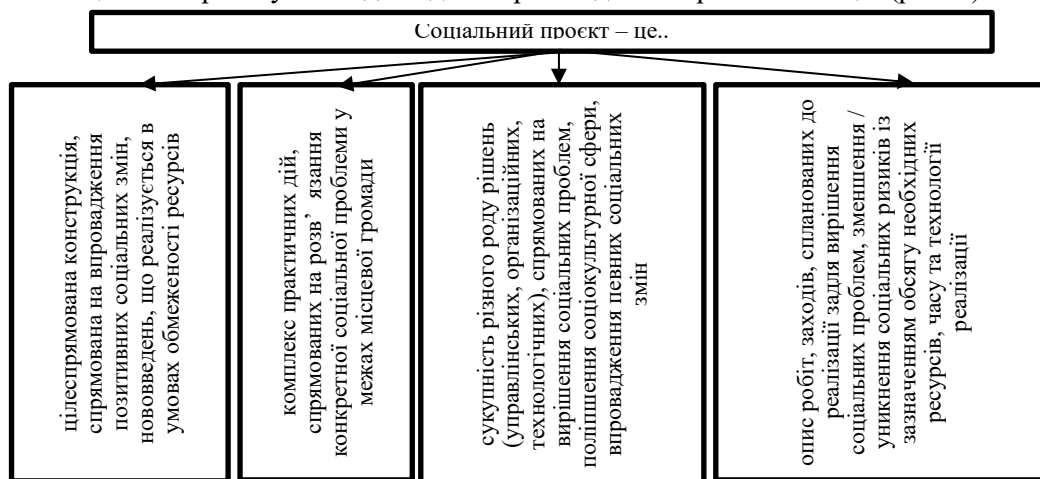


Рис. 1. Підходи до трактування сутності «соціальний проєкт» [сформовано на основі 1-4]

Соціальне проєктування таким чином, забезпечує системний підхід до формування корисних та ефективних ініціатив, спрямованих на покращення життя певної соціальної групи та соціуму загалом. Так само, як і інші види проєктів, соціальні проєкти можуть відрізнятися за цілями, сферою реалізації, тривалістю, розмірами.

Формування діяльності підприємства та корпоративної культури Діяльність підприємства на засадах сталого розвитку має ряд переваг, серед них: суспільні переваги та конкретно для бізнесу підприємства.

Серед переваг для суспільства [5]:

- створення додаткових робочих місць та позитивний вплив на рівень доходів населення;
- інноваційний розвиток – поширення інноваційних технологій, продуктів, бізнес-моделей;
- масштабування позитивних практик;
- партнерство між державою та бізнесом, що дає синергетичний ефект;
- доступ до інновацій, ноу-хау, професійних навичок;
- створення альянсів для просування соціально та екологічно відповідальних практик, а також поширення цінностей, таких як повага до прав людини, ефективне управління та рівність.

Серед переваг для бізнесу [6]:

- довгострокові конкурентні переваги;
  - оптимізація витрат, ефективне управління ризиками;
  - позитивна репутація на ринку та її системна підтримка;
  - зміцнення зв'язків з різними групами стейкхолдерів на основі спільних цінностей;
  - спрощений доступ до нових ринків;
  - взаємозв'язок бачення лідерства підприємства та очікуваннями стейкхолдерів.
- Отже, механізм забезпечення сталого розвитку підприємства охоплює багато

аспектів і є невід’ємною частиною його успішного функціонування в сучасному світі. Залучення бізнесу до досягнення Цілей сталого розвитку приносить суспільні та приватні вигоди, надає підприємствам конкурентні переваги та слугує підґрунтям для включення філософії сталого розвитку до їхніх стратегічних цілей, що передбачає розробку показників, формування ресурсного забезпечення, призначення відповідальних та впровадження конкретних заходів для реалізації запланованого.

#### **Список використаних джерел:**

1. Череп А. В., Веремеєнко О. О., Маказан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 22-25. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae\\_2024\\_r03\\_a3.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae_2024_r03_a3.pdf)
2. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11-15.
3. Харун О.А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 139-144.
4. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/204.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/204.pdf)
5. Universality and the SDGs: A Business Perspective – 2016. SDG Fund. URL: <http://www.sdgfund.org/universality-and-sdgs>
6. Ящишина І. В. Стратегічні засади реалізації цілей сталого розвитку підприємствами в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2021/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/12.pdf)

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
О.В. Порожнюк, здобувачка вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств помірковане врегулювання конфліктних ситуацій в колективі перетворилося на важливий фактор ефективної та сталої діяльності. Бізнес-середовище характеризується високим ступенем невизначеності та ризиковості, що негативно відображається на емоційному стані персоналу, а також об’єктивних особливостей ведення виробничої діяльності.

Відсутність адаптованої до сучасних реалій та внутрішніх особливостей діяльності системи врегулювання конфліктів у трудовому колективі може негативно відобразитися на функціонуванні підприємства, зокрема у плані зниження ефективності роботи персоналу та рівнів згуртованості, лояльності, погіршення міжособистісної взаємодії, послаблення мотивації, що прямо корелює з прямими економічними втратами.

Все зазначене викликане характерними ознаками конфлікту (рис. 1).

При управлінні конфліктами на підприємстві важливо розуміти, що загалом явище появи конфлікту є природним, він також виконує і позитивні функції:

- розряджає напружену обстановку в колективі;

- згуртовує формальні та неформальні групи перед зовнішніми труднощами;
- діагностує можливості та позиції опонентів;
- виявляє проблемні місця у функціонуванні та управлінні підприємством.

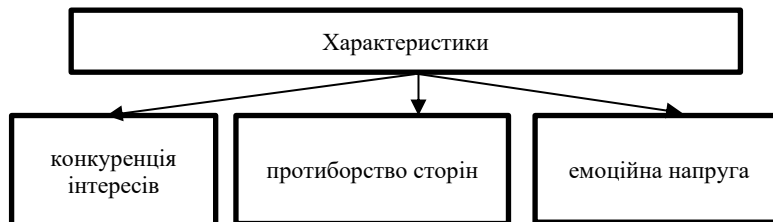


Рис. 1. Основні характеристики конфлікту [сформовано на основі 1, с. 97]

Варто зазначити, що дані позитивні функції дають результати для розвитку господарюючому суб'єкту лише у випадку наявності ефективної системи конфлікт-менеджменту.

Важливим елементом конфлікт-менеджменту є комунікативний менеджмент, який можемо визначити як система організації та регулювання комунікаційних процесів у підприємстві з метою підвищення ефективності управління та продуктивності роботи. Він сприяє формуванню конструктивної культури взаємин, де конфлікти розглядаються як можливість для розвитку.

Розглянемо ключові аспекти комунікативного менеджменту для вирішення конфліктів (табл. 1).

Таблиця 1

**Аспекти комунікативного менеджменту для вирішення конфліктів на підприємстві**

Напрямок	Комунікативні заходи
Запобігання конфліктам	чітке формулювання очікувань, правил та процедур; регулярний зворотний зв'язок зі співробітниками;
Виявлення конфліктів на ранніх етапах	моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі; використання інструментів зворотного зв'язку (опитування, анонімні звернення);
Ефективне вирішення конфліктів	організація переговорів між сторонами; залучення медіатора для нейтрального врегулювання; використання технологій для швидкого обміну інформацією;

Серед основних методів комунікативного менеджменту, що використовуються для вирішення конфліктів:

- медіація – залучення нейтральної третьої сторони задля аналізу конфліктної ситуації, позицій сторін та підведення до формування спільного варіанту вирішення. Медіація базується на принципах: конструктивності взаємодії, добровільності, конфіденційності та неупередженості;

- переговори – передбачає спільний пошук взаємовигідного рішення учасниками, яке буде взаємовигідним. Ефективності переговорного процесу сприяє наявність часткового збігу інтересу щодо предмету, об'єкту конфлікту;

- корпоративна культура та етика передбачає формування сприятливого внутрішнього корпоративного середовища, що сприяє довірі та відкритості, зменшує ризик виникнення конфліктів;

- тренінги та навчання персоналу – регулярне підвищення кваліфікації у сфері комунікації для ефективнішого вирішення суперечок;

- відкрите спілкування та активне слухання – чесний діалог дозволяє уникнути

непорозуміння та знайти взаємовигідне рішення. Працівники повинні навчитися розуміти позиції інших учасників конфлікту.

Варто зазначити, що універсального методу для вирішення будь-яких конфліктів не існує. Залежно від ситуації необхідно підбирати найбільш оптимальний інструмент.

Отже, комунікативний менеджмент є ключовим інструментом регулювання та подолання суперечностей у внутрішньому середовищі підприємства. Для підприємств, орієнтованих на довгостроковий розвиток і стабільну та конкурентоспроможну позицію в бізнес-середовищі, системна трансформація комунікаційних процесів має бути складовою частиною корпоративної стратегії.

#### Список використаних джерел:

1. Паук О. Є. Роль комунікативного менеджменту у вирішенні конфліктних ситуацій на підприємствах готельного та харчового бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. №1 (13). С. 96-103. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38869/250524maket-98-105.pdf>

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
В.В. Смолянська, І.В. Якубовский, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Соціальний розвиток колективу – це складний, багатогранний процес якісних та кількісних його змін, який призводить до його нового, вищого якісного стану, вдосконалення структури, відносин та взаємодії.

У контексті управління кадровим потенціалом підприємства, соціальний розвиток розглядається як цілеспрямована діяльність, спрямована на якісне вдосконалення соціальної сфери, що безпосередньо впливає на ефективність праці та конкурентоспроможність організації.

Соціальний розвиток у цьому контексті має дві основні площини (рис. 1):

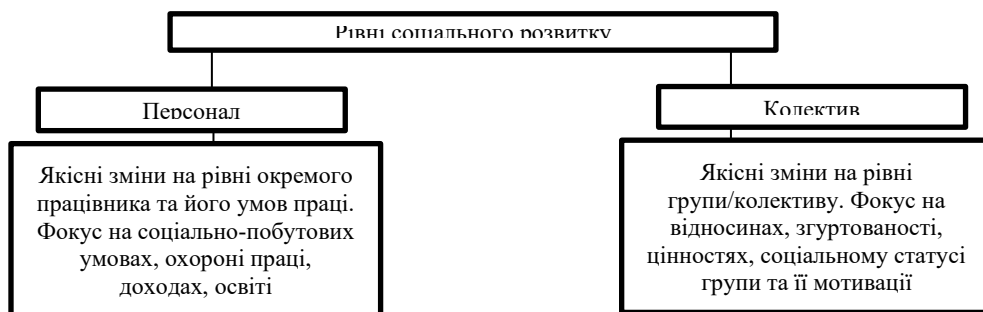


Рис. 1. Рівні соціального розвитку підприємства

Загалом соціальний розвиток є базовою складовою управління кадровим потенціалом, оскільки він виконує три важливі функції (рис. 2).

Процес соціального розвитку на підприємстві включає наступні завдання, що визначають розвиток кадрового потенціалу [сформовано на основі 1]:

1) підвищення добробуту членів організації, шляхом створення сприятливих

умов для зростання доходів працівників; розробки та впровадження прогресивної системи оплати праці та соціального пакету;

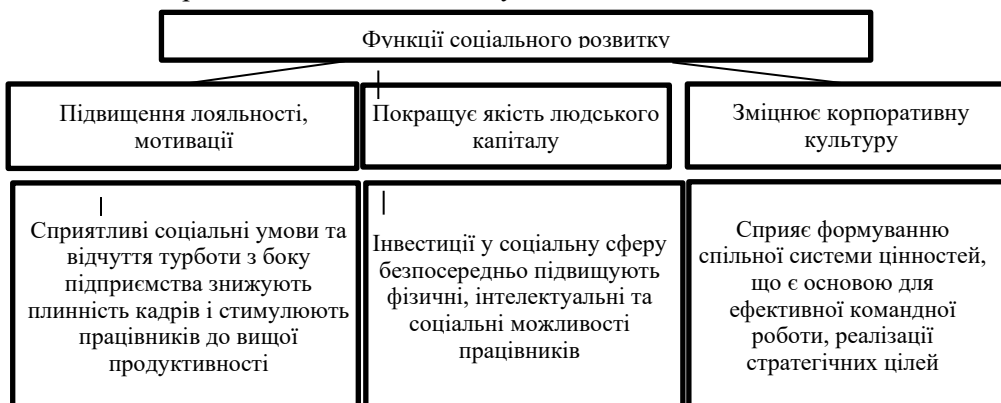


Рис. 1. Функції соціального розвитку персоналу підприємства

2) створення сприятливого трудового середовища, шляхом поліпшення соціально-побутових умов, участь у медичному обслуговуванні працівників; забезпечення безпечних та комфортних умов праці.

3) підтримка відносин на засадах соціальної відповідальності та справедливості, що реалізується через забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання; удосконалення механізмів вирішення конфліктів та розбіжностей;

4) формування колективних цінностей – через розвиток соціальної згуртованості колективу та корпоративної культури, заохочення розвитку прагнення до самовираження, а також через соціалізацію працівників.

Отже, соціальний розвиток є не просто проявом соціальної відповідальності, але й стратегічною інвестицією в людський капітал та його розвиток. Його головна мета – забезпечити якісні та незворотні позитивні зміни як на рівні окремого працівника, так і на рівні трудового колективу в цілому, що безпосередньо підвищує загальний кадровий потенціал.

#### Список використаних джерел:

1. Назарова Г., Гончарова С., Хоменко П. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-16>

*В. Собчишин, к.е.н., доцент,  
Д. Мотрич, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ РОЛЬ У ФУНКЦІОНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Важливим елементом системи управління підприємством агропродовольчої сфери, де висока залежність від людських, природних ресурсів та взаємодії з локальними громадами є корпоративна культура. Правильно сформована корпоративна культура забезпечує узгодженість дій працівників, сприяє ефективному прийняттю рішень, зміцнює репутацію підприємства та підвищує його

конкурентоспроможність.

Корпоративна культура має значний вплив на ефективність діяльності підприємства так використання його трудових ресурсі, оскільки саме люди формують, дотримуються та розвивають її рівень, особливості та елементи. Корпоративну культуру прийнято вважати системою стандартів та правил щодо взаємодії колективу з управлінськими ланками, структурними підрозділами і ключовими факторами розвитку підприємства [1].

Основними складовими корпоративної культури переважно є цінності (екологічність, відповідальність, інноваційність, орієнтація на якість продукції), місія й бачення підприємства, норми поведінки й правила взаємодії, символи й корпоративні ритуали (бренд, стиль, традиції), соціально-психологічний клімат та модель лідерства й стиль управління [2].

Корпоративну культуру доцільно розглядати не лише як набір цінностей та моделей поведінки, а й як важливий соціальний механізм, що забезпечує стабільність внутрішніх процесів підприємства. Сильна культура підвищує залученість персоналу, сприяє зміцненню довіри та ефективній командній взаємодії, а також стимулює інноваційну активність [3]. Підприємства, які мають добре сформовану корпоративну культуру, характеризуються більшою гнучкістю в умовах змін та здатністю оперативного мобілізувати ресурси в кризових ситуаціях.

Оскільки, агропродовольча сфера має специфічні умови діяльності, зокрема це сезонний характер роботи, висока залежність від природно-кліматичних чинників, переважання виконання роботи за допомогою ручної праці, постійна взаємодія з місцевими громадами та підтримка високих вимог якості й безпечності продукції, то відповідно корпоративна культура в підприємствах даної сфери має бути орієнтована на екологічну відповідальність (дотримуватися цінностей сталого землекористування, раціонального використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля), мати високий рівень соціальної відповідальності (сприяти підтримці локальних громад, розвитку людського потенціалу та збереженню сільських територій), бути гнучкою й адаптивною, підтримувати відчуття згуртованості, командності й взаємопідтримки персоналу та головним пріоритетом ставити забезпечення споживачів якісною та безпечною продукцією.

Загалом, роль корпоративної культури у функціонуванні агропродовольчих підприємств полягає в підвищенні ефективності виробничих процесів, зміцнення репутації підприємства, підтримці сталого розвитку, формуванні конкурентних переваг та зміцненні згуртованості й лояльності персоналу.

Таким чином, корпоративна культура є фундаментом успішної діяльності підприємств агропродовольчої сфери. Нині, її успішне функціонування має бути пов'язане з дотриманням принципів сталого розвитку, оскільки корпоративна культура стає не лише внутрішнім регулятором поведінки працівників, а й стратегічним активом, що визначає довгострокову ефективність підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/79b7119d-1554-4ad1-8675-366c60c3c067/content>
2. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022, № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf)
3. 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*. Вип. 346(5), 2025. С. 362-368.

*Н.С. Разінкін, викладач,  
Н.С. Антіпіна, здобувач вищої освіти  
Національний університет «Одеська юридична академія»*

## **ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМ РОЗПІЗНАВАННЯ МОВЛЕННЯ В АВТОМАТИЗОВАНІ СПІВБЕСІДИ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасних HR-системах ASR інтегрується з природною обробкою мови та аналізом настроїв, аби оцінювати не лише зміст відповідей, але й тон, впевненість та емоційний стан кандидата, що робить процес ефективнішим для великих обсягів заявок. Дослідження показують, що такі системи можуть підвищити кількість пропозицій про роботу на 12% порівняно з традиційними співбесідами, проведеними людьми, завдяки ширшому охопленню тем та зменшенню суб'єктивності. Наприклад, у природному польовому експерименті з понад 70 тисячами претендентів, де AI-голосові агенти замінили рекрутерів, спостерігалось зростання успішних наймів на 18%, а утримання працівників підвищилося на 17%, оскільки автоматизовані інтерв'ю дозволяли збирати більше релевантної інформації без упереджень, пов'язаних з людським фактором [1].

Технологічна основа таких систем включає комбінацію ASR-сервісів, як-от IBM Watson Speech-to-Text, Amazon Transcribe чи OpenAI Whisper, які забезпечують транскрипцію з точністю, що варіюється від 11% до 31% помилок у словах залежно від сервісу та умов запису, з подальшим застосуванням машинного навчання для оцінки особистісних якостей, інтелекту та навичок. У автоматизованих ботах для інтерв'ю, наприклад, голосові дані перетворюються в текст у реальному часі, після чого NLP-алгоритми генерують персоналізовані питання на основі опису вакансії, а аналіз настроїв оцінює емоційний тон для визначення культурної відповідності кандидата підприємству. Це дозволяє підприємствам масштабувати процес підбору, обробляючи численні співбесіди одночасно через хмарні платформи, з дотриманням стандартів конфіденційності, таких як GDPR, та зменшенням витрат на рекрутинг за рахунок автоматизації рутинних завдань [2].

Переваги інтеграції ASR у HR-процеси проявляються в підвищенні ефективності та справедливості відбору, оскільки системи стандартизують питання та оцінки, мінімізуючи упередження на основі статі, раси чи походження, що призводить до зменшення гендерної дискримінації вдвічі в деяких випадках. У дослідженнях зафіксовано, що AI-голосові інтерв'ю охоплюють на 6,8 теми більше, ніж людські, що покращує якість даних для прийняття рішень і сприяє кращим показникам найму, таким як вищі бали від рекрутерів та нижчий рівень плинності кадрів. Крім того, такі системи полегшують асинхронні співбесіди, доступні 24/7, що підвищує задоволеність кандидатів – 78% з них віддають перевагу AI-інтерв'ю через зручність та зменшення стресу, дозволяючи HR-командам фокусуватися на стратегічних аспектах, як-от аналіз тенденцій у навичках чи планування розвитку персоналу. У секторах з високим попитом на кадри, як IT чи охорона здоров'я, це призводить до скорочення часу на найм та економії ресурсів, з можливістю інтеграції з іншими

інструментами, такими як чат-боти для первинного скринінгу [3].

Проте інтеграція ASR не позбавлена викликів, зокрема упереджень у розпізнаванні, де рівень помилок у словах вищий на 3-7% для носіїв англійської як другої мови, на 2-4% для людей кольору порівняно з білими та на 2-6% для чоловіків порівняно з жінками, залежно від сервісу, що може впливати на точність транскрипції та потенційно спотворювати оцінку. Хоча ці упередження не завжди передаються на рівень машинного навчання, де кореляції валідності залишаються стабільними (від 0,408 до 0,693), вони вимагають вибору низькоупереджених сервісів, як Whisper, для мінімізації ризиків у реальних умовах, де шум чи акценти можуть посилювати помилки [2].

Практичні приклади застосування демонструють ефективність технології в реальних підприємствах, де компанії на кшталт Hilton використовують AI-платформи для аналізу мови, тону, виразів обличчя та мови тіла під час відеоінтерв'ю, що дозволяє оцінювати м'які навички та підвищувати якість найму. Аналогічно, Ceridian та IBM пропонують голосові рішення для HR, де розпізнавання мовлення замінює введення тексту, полегшуючи опитування та зворотний зв'язок, а платформи як ХОРА чи Paradox's Olivia автоматизують комунікацію з кандидатами через голосові чат-боти, скорочуючи час на первинні етапи підбору. У ширшому контексті, голосове розпізнавання допомагає HR економити час на рутинних завданнях, як збір відгуків чи інтерв'ю, дозволяючи фокусуватися на людському аспекті, хоча й ризикуючи втратити персональний контакт, що вимагає балансу між автоматизацією та людським втручанням [4, 5].

У висновку, інтеграція систем розпізнавання мовлення в автоматизовані співбесіди відкриває шлях до оптимізованого управління персоналом на підприємствах, поєднуючи ефективність, справедливість та масштабованість, але вимагає уважного моніторингу упереджень та технологічних обмежень для досягнення стійких результатів у підборі кадрів.

#### **Список використаних джерел:**

1. AI Voice Interviews Outperform Human Recruiters: 2025 Research Analysis. Shortlistd.io. URL: <https://www.shortlistd.io/blog/ai-voice-interviews-outperform-human-recruiters-2025-research-analysis> (дата звернення: 05.11.2025).
2. Hickman L., Langer M., Saef R., Tay L. Automated Speech Recognition Bias in Personnel Selection: The Case of Automatically Scored Job Interviews. *Journal of Applied Psychology*. 2024. №110. PP. 846-858. DOI:10.1037/apl0001247
3. Heger B. Voice AI in Firms: A Natural Field Experiment on Automated Job Interviews | Brian Jabarian and Luca Henkel. Brianheger HR. URL: <https://www.brianheger.com/about/> (дата звернення: 05.11.2025).
4. How Top Companies Use AI to Automate the Hiring Process and Boost HR Collaboration. Prescreenai. URL: <https://prescreenai.com/how-top-companies-use-ai-to-automate-the-hiring-process-and-boost-hr-collaboration/> (дата звернення: 06.11.2025).
5. Abhishek K. How AI Helps These 9 Companies Hire Better. WeCP. URL: <https://www.wecreateproblems.com/blog/companies-using-ai-for-recruitment> (дата звернення: 06.11.2025).

*Д.М. Призенко, викладач,  
С.О. Призенко, майстер виробничого навчання,  
К.Л. Тарабан, викладач  
ВСП Хорольський АФК ПДАУ*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ОХОРОНИ ПРАЦІ ЯК ЧАСТИНА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Охорона праці є невід'ємним елементом кадрової політики сучасного підприємства, оскільки безпека працівників безпосередньо впливає на продуктивність, лояльність персоналу, конкурентоспроможність організації та її соціальну відповідальність. У міжнародній практиці система охорони праці розглядається не лише як законодавча вимога, а як інвестиція у людський капітал та стратегічний компонент менеджменту персоналу.

В Україні питання охорони праці регулюються Конституцією України, Кодексом законів про працю, Законом України «Про охорону праці» та низкою підзаконних нормативних актів. Проте рівень фактичної організації умов праці на підприємствах різниться, особливо в умовах воєнного стану, де зростають ризики травматизму, стресових навантажень, роботи у небезпечних або нестабільних умовах.

Інтеграція охорони праці в кадрову політику підприємства передбачає:

- формування безпечного виробничого середовища, включно з технічними, санітарними та ергономічними умовами;
- навчання та інструктаж працівників, підготовку до дій у надзвичайних ситуаціях;
- психологічну підтримку персоналу, особливо в умовах війни та підвищених ризиків;
- управління професійними ризиками, моніторинг нещасних випадків і профілактичні заходи;
- мотиваційні механізми безпечної поведінки: преміювання за дотримання безпеки, корпоративні програми «нуль травм»;
- використання засобів індивідуального захисту та сучасного обладнання;
- участь працівників у формуванні та контролі безпечних умов праці.

В умовах війни роль охорони праці суттєво зростає: підприємства стикаються з новими викликами — релокація, відключення електроенергії, повітряні тривоги, ушкодження інфраструктури, поєднання цивільної роботи з військовими завданнями. Це зумовлює появу нових форм організації безпеки:

- створення укриттів на підприємствах і розробка алгоритмів евакуації;
- поєднання інструктажів з цивільного захисту та охорони праці;
- забезпечення працівників аптечками, генераторами, засобами зв'язку;
- гнучкі режими роботи, що мінімізують перебування на виробництві у небезпечні періоди;
- адаптація робочих місць для працівників, які повернулися після поранення або служби.

Отже, охорона праці є не лише юридичним обов'язком роботодавця, а складовою ефективного кадрового менеджменту, способом збереження здоров'я персоналу, підвищення продуктивності праці та репутаційною гарантією підприємства. У сучасних умовах вона трансформується з формальної вимоги на елемент корпоративної культури, що об'єднує працівників, роботодавця і суспільство.

### Список використаних джерел:

1. Закон України «Про охорону праці» № 2694-ХІІ від 14.10.1992 (зі змінами).
2. Кодекс законів про працю України.
3. ILO. Safety and Health at Work: Global Issues and Trends. – Geneva, 2023.
4. Герасименко О. Охорона праці: теорія і практика. – К.: Центр учбової літератури, 2022.
5. Міністерство економіки України. Охорона праці в умовах воєнного стану: Методичні рекомендації, 2023.

*Д.М. Призенко, викладач,*

*С.О. Призенко, майстер виробничого навчання,*

*К.Л. Тарабан, викладач*

*ВСП Хорольський АФК ПДАУ*

## СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Управління персоналом у сучасних умовах діяльності українських підприємств характеризується посиленням ролі мотиваційної складової. Повномасштабна війна спричинила трансформацію ринку праці, зміну трудових пріоритетів, загострення проблеми дефіциту кадрів, особливо у виробничій сфері. За таких умов система мотивації працівників стає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й чинником збереження трудового потенціалу, психологічної стабільності колективу та стійкості підприємства.

Традиційні підходи до мотивації, що базувалися переважно на матеріальних стимулах (заробітна плата, премії, надбавки), в умовах війни виявилися недостатніми. Зростання інфляційних ризиків, релокація підприємств, мобілізація працівників, підвищений рівень стресу посилили потребу у невідкладному переосмисленні мотиваційної політики роботодавців. Сформувалася тенденція до зміщення акценту з фінансової винагороди на нематеріальні мотиватори – соціальну підтримку, гнучкі режими праці, корпоративну культуру взаємодопомоги, можливість професійного розвитку.

Серед інструментів мотивації, що набули актуальності в умовах воєнного стану, варто виокремити:

- гуманітарно-соціальну підтримку працівників та їхніх сімей (матеріальна допомога, підтримка внутрішньо переміщених осіб, психологічний супровід);
- гнучкі та дистанційні формати роботи, що дозволяють поєднувати трудову діяльність із волонтерством чи військовою службою;
- корпоративне волонтерство як елемент нематеріальної мотивації, що підсилює колективну відповідальність і соціальну цінність праці;
- інвестиції в професійний розвиток, зокрема онлайн-навчання, внутрішні тренінги, перекваліфікацію;
- визнання і публічна підтримка працівників, які виконують суспільно значущі функції (захисники, волонтери, донори).

Важливим чинником кадрової стійкості підприємств є співпраця з закладами фахової передвищої та професійної освіти. Формування мотивації майбутніх працівників починається на етапі навчання: через участь у дуальних програмах, виробничу практику, проектно-орієнтоване навчання, залучення студентів до

реальних виробничих процесів. Це дозволяє не лише розвивати компетентності, а й формувати лояльність до роботодавця ще до працевлаштування.

Таким чином, система мотивації персоналу в умовах воєнного стану перетворюється на багатокомпонентну модель, у якій матеріальні стимули поєднуються з психологічними, соціальними та ціннісними. Мотивація перестає бути лише елементом HR-менеджменту — вона стає формою корпоративної відповідальності, способом збереження людського капіталу та важливим інструментом підтримання економічної та соціальної стійкості підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX від 15.03.2022.
2. Друкер П. Практика менеджменту. – К.: Наш Формат, 2021.
3. OECD. Employment and Labour Market Trends in Crisis Conditions. – OECD Publishing, 2023.
4. Пилипенко С. Кадровий менеджмент: теорія і практика. – Х.: Фактор, 2021.
5. Гусев В. Актуальні підходи до мотивації персоналу в умовах кризової економіки // Економіка та держава. – 2023. – №4.

*І.В. Бочевар, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
Національний університет «Одеська політехніка»*

### **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

Сучасні підприємства функціонують у середовищі постійних змін, яке визначається високою турбулентністю, цифровою трансформацією, динамікою ринкових відносин та зростанням невизначеності. В умовах глобальних і локальних викликів — економічних, технологічних, соціальних чи безпекових — ефективність діяльності підприємств дедалі більше залежить від здатності персоналу до швидкої адаптації. Людські ресурси стають не лише інструментом виконання завдань, а й ключовим чинником стійкості та конкурентоспроможності організації.

У наукових дослідженнях останніх років зростає увага до зв'язку між стратегічним управлінням персоналом і організаційною резильєнтністю. Зокрема, у працях І. Георгеску, К. Бочана, А. Варзару та інших доведено, що стратегічні HR-практики, орієнтовані на розвиток гнучких компетенцій, лідерства й організаційної культури, суттєво підвищують здатність підприємства адаптуватися до кризових ситуацій [1]. Практичні дослідження підтверджують, що ефективне управління кадровими ризиками вимагає інтеграції кількісних і якісних показників, поєднання SWOT-аналізу, оцінки компетентнісних розривів та картування ризиків. В українському контексті адаптивні HR-механізми стають критично важливими через специфіку кризових ситуацій, зокрема економічних та безпекових викликів [3].

Незважаючи на наявні підходи, у практиці управління персоналом підприємств спостерігається фрагментованість методів оцінки кадрових ризиків, відсутність інтеграції кількісних і якісних показників та циклічності процесів. Це призводить до неефективного розподілу ресурсів, втрати критичних компетенцій та зниження готовності організації до стратегічних змін. Таким чином, потреба у системній інтегрованій моделі управління кадровими ризиками стає особливо актуальною [4,5].

Запропонована інтегрована модель ідентифікації та оцінювання кадрових ризиків передбачає поєднання кількох взаємопов'язаних методологічних інструментів, що дозволяє забезпечити комплексний системний підхід. Перший етап моделі — SWOT-аналіз кадрового потенціалу, який дозволяє виділити сильні та слабкі сторони організації з точки зору наявних компетенцій та рівня готовності персоналу до змін.

Другий етап — аналіз компетентнісних розривів, який забезпечує порівняння поточного рівня знань і навичок персоналу із стратегічними вимогами підприємства. Цей інструмент дозволяє не лише оцінити наявність професійних компетенцій, але й виявити потенціал для розвитку адаптивних навичок, таких як гнучкість, здатність швидко приймати рішення та працювати у стресових умовах. На третьому етапі здійснюється оцінка адаптивності персоналу, що охоплює психологічні, соціальні та професійні аспекти здатності співробітників до змін.

Четвертий етап — картування ризиків, яке дозволяє систематизувати і кількісно оцінити потенційні загрози на рівні окремих працівників, команд та організації загалом. Для цього використовуються матриці «імовірність–вплив», що допомагають пріоритизувати управлінські заходи та спрямувати ресурси на найбільш критичні напрямки. Поєднання кількісних і якісних показників дозволяє формувати комплексні індекси кадрового ризику, що слугують інструментом для оперативного управління та стратегічного планування.

Практична реалізація моделі передбачає циклічну оцінку та оновлення даних, що забезпечує постійне пристосування організації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Запровадження таких системних підходів дозволяє підвищити ефективність HR-процесів, мінімізувати втрати критичних компетенцій, стимулювати розвиток адаптивності персоналу та забезпечити більш високий рівень організаційної резильєнтності.

Системний підхід до адаптивного управління персоналом підприємства є ключовим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організацій в умовах стратегічних змін. Інтеграція SWOT-аналізу, оцінки компетентнісних розривів, показників адаптивності та картування ризиків формує цілісну управлінську логіку, що дозволяє диференціювати управлінські заходи, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати циклічну адаптацію. Запропонована модель відкриває перспективи для подальших досліджень та практичної апробації в різних галузях економіки, зокрема у підвищенні ефективності стратегічного управління персоналом та розвитку організаційної резильєнтності.

#### **Список використаних джерел:**

6. Georgescu I., Vocean C. G., Vărzaru A. A., Rotea C. C., Mangra M. G., Mangra G. I. Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture / I. Georgescu, C. G. Vocean, A. A. Vărzaru, C. C. Rotea, M. G. Mangra, G. I. Mangra // *Sustainability*. — 2024. — Vol. 16, № 10. — P. 4315. — DOI: 10.3390/su16104315. — Режим доступу: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/10/4315> (дата звернення: 12.11.2025).

7. Su W., et al. Unlocking the Recipe for Organizational Resilience: A Review / W. Su et al. — 2023. — Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/367890123> (дата звернення: 12.11.2025).

8. Бондарь Ю. Теоретико-методологічні засади адаптивно орієнтованої трансформації HR-процесів за умов кадрового дефіциту в українському IT-секторі / Ю. Бондарь // *Economy and Society*. — 2025. — № 1(35). — С. 45–58. — Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6178> (дата

звернення: 12.11.2025).

9. European Commission. Risk Management Plan: Guidance on Mapping and Assessment of Risks. — Brussels, 2025. — Режим доступу: [https://ec.europa.eu/info/publications/risk-management-plan\\_енб](https://ec.europa.eu/info/publications/risk-management-plan_енб) (дата звернення: 12.11.2025).

10. SWOT Analysis: A Theoretical Review. — ResearchGate, 2023. — Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/367892456> (дата звернення: 12.11.2025).

*С.П. Кузьменко, здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня  
Полтавський державний аграрний університет*

## **МІСЦЕ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю, нестабільністю економічного середовища, посиленням конкуренції та зростанням вимог до результативності праці персоналу. За таких умов працівники дедалі частіше стикаються з підвищеним рівнем професійного стресу, який негативно впливає на їхню працездатність, мотивацію, психологічний стан і якість виконання професійних обов'язків. Ігнорування проблеми стресу в трудовій діяльності призводить до зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів, конфліктності в колективі та професійного вигорання.

Питання стресу та його впливу на трудову діяльність широко представлені в працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, Г. Сельє заклав теоретичні основи вивчення стресу як універсальної реакції організму на вплив зовнішніх чинників [3]. У працях сучасних дослідників стрес-менеджмент розглядається як важливий елемент системи управління персоналом, що забезпечує підтримання працездатності та психологічного благополуччя працівників [4; 5].

Професійний стрес виникає внаслідок дисбалансу між вимогами робочого середовища та ресурсами працівника для їх виконання [1]. До основних джерел стресу належать надмірне навантаження, дефіцит часу, невизначеність посадових обов'язків, відповідальність за результати роботи, конфлікти та нестабільність зайнятості [5].

Стрес-менеджмент у системі управління персоналом доцільно розглядати як сукупність організаційних, управлінських і психологічних заходів, спрямованих на профілактику стресових ситуацій, зниження їх негативного впливу та формування стресостійкості персоналу [4]. Він тісно пов'язаний із такими підсистемами HR-менеджменту, як мотивація праці, оцінювання персоналу, розвиток і навчання, формування корпоративної культури та охорона праці.

Місце стрес-менеджменту в системі управління персоналом демонструє рис. 1.

Особливу увагу слід приділяти профілактиці професійного вигорання, яке проявляється у зниженні емоційної залученості та втраті інтересу до роботи [2]. Запровадження програм психологічної підтримки, гнучких режимів праці, розвитку внутрішніх комунікацій і культури взаємопідтримки сприяє зменшенню рівня стресу та підвищенню лояльності персоналу [6].

Таким чином, стрес-менеджмент виступає системоутворювальним елементом управління персоналом, що забезпечує баланс між цілями організації та можливостями працівників.

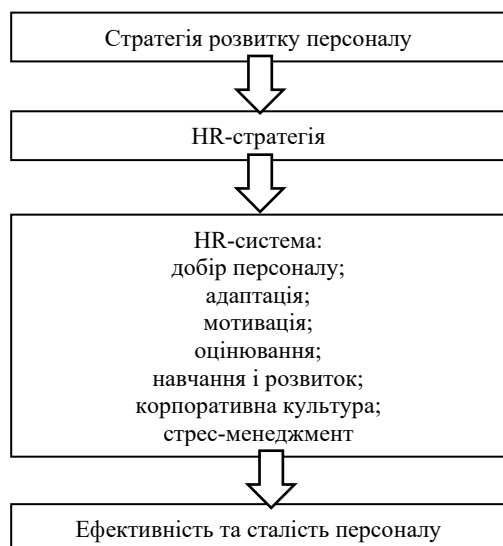


Рис. 1. Місце стрес-менеджменту в системі управління персоналом

### Список використаних джерел:

1. Армстронг М. Управління людськими ресурсами: практичний посібник. К.: Знання, 2018. 832 с.
2. Маслач К., Лейтер М. Професійне вигорання: як його подолати. К.: Основи, 2020. 256 с.
3. Selye H. Stress without distress. New York: McGraw-Hill, 1974.
4. Іванова І.В. Стрес-менеджмент у системі управління персоналом підприємства. Економіка та управління. 2021. №4. С. 45-51.
5. Коваль О.М. Управління стресом персоналу в сучасних організаціях. *Менеджмент і маркетинг*. 2020. №2. С. 78-83.
6. Cooper C. L., Dewe P. J., O'Driscoll M. P. Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications. London: Sage, 2019.

*В.Ю. Педоряка, здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня  
Полтавський державний аграрний університет*

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ПРИКЛАДИ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

Глобалізація стала потужним фактором змін для багатьох компаній по всьому світу, і українські підприємства не є винятком. В умовах, коли ринки та культура взаємодії стають глобальними, компанії повинні адаптувати свою стратегію і внутрішні процеси, зберігаючи при цьому свою унікальність і конкурентні переваги. Одним із важливих елементів, що допомагають компаніям долати виклики глобалізації, є корпоративна культура. Вона забезпечує не тільки внутрішню згуртованість і ефективність співробітників, а й допомагає будувати міцні стосунки з міжнародними партнерами та клієнтами. У цій статті розглядаються підходи українських компаній до формування корпоративної культури в умовах глобалізації.

Один із найбільших викликів глобалізації – це управління культурними

відмінностями між працівниками з різних країн. Різні культури мають різні підходи до комунікації, взаємодії, робочих процесів і навіть стилів управління. Наприклад, на заході більший акцент робиться на індивідуальні досягнення, тоді як в азіатських країнах культура колективізму може визначати більшу роль командної роботи. Для українських компаній, які працюють на міжнародних ринках, важливо розуміти ці відмінності і адаптувати стратегії комунікації та управління, щоб уникнути конфліктів і сприяти співпраці.

Приклад: SoftServe, одна з провідних ІТ-компаній України, активно працює над розвитком міжкультурної компетентності своїх працівників. Вони проводять тренінги, що сприяють кращому розумінню різних культур, а також створюють відкриту атмосферу для обміну ідеями між командами з різних країн. Компанія також активно співпрацює з партнерами в США, Європі та інших регіонах, що дозволяє їй пристосовувати корпоративні стратегії до різних культурних контекстів.

Інклюзивність та різноманітність стають важливими елементами корпоративної культури для українських компаній, які прагнуть створити справедливі умови для розвитку своїх співробітників та залучити таланти з різних соціальних груп. Це також сприяє інноваціям, оскільки різноманітні перспективи можуть допомогти генерувати нові ідеї, що забезпечують конкурентні переваги. В Україні, особливо в останні роки, зростає увага до політики різноманітності та інклюзивності в корпоративному середовищі.

Таблиця 1

### Ключові аспекти формування корпоративної культури українських компаній в умовах глобалізації

Аспект	Опис
Управління культурними відмінностями	Глобалізація збільшує культурну різноманітність в українських компаніях, що потребує ефективних стратегій для уникнення непорозумінь і поліпшення взаємодії між працівниками з різних культур.
Інклюзивність та різноманітність	Українські компанії все більше акцентують увагу на створенні інклюзивної робочої атмосфери, що дозволяє залучити таланти з різних соціальних груп, підвищуючи інноваційність.
Цифровізація комунікація	Українські компанії активно використовують цифрові інструменти для підтримки глобальної корпоративної культури, що дозволяє їм співпрацювати з міжнародними партнерами.
Збереження корпоративної ідентичності	У умовах глобалізації українські компанії зберігають свою унікальність, адаптуючи корпоративну культуру до міжнародних стандартів, але не втрачаючи своєї національної ідентичності.
Виклики та можливості	Глобалізація створює виклики для українських компаній, але також дає їм можливість адаптувати свої стратегії до міжнародних ринків та залучити іноземних партнерів.

Приклад: Nova Poshta, одна із найбільших гравців на логістичному ринку України, активно впроваджує політику різноманітності та інклюзивності. Компанія створює робочі місця для осіб з обмеженими можливостями, підтримує гендерну рівність та забезпечує рівні можливості для всіх співробітників незалежно від їхнього походження. Цей підхід допомагає залучити різноманітні таланти та створює продуктивну атмосферу на робочому місці.

Українські компанії активно впроваджують цифрові інструменти для управління корпоративною культурою. Цифровізація стає особливо важливою для тих компаній, які мають міжнародні офіси або працюють з віддаленими командами. Вони

використовують різні платформи для спільної роботи, відеоконференцій і обміну інформацією, щоб підтримувати єдину корпоративну культуру.

Приклад: Miratech, українська ІТ-компанія, що працює з міжнародними клієнтами, активно використовує онлайн-платформи для комунікації, таких як Microsoft Teams і Zoom, що дозволяє зберігати корпоративну єдність та культуру навіть в умовах віддаленої роботи. Компанія використовує ці інструменти для проведення відеоконференцій, спільних засідань і навчальних курсів, що сприяє збереженню єдиного робочого процесу і культури серед працівників з різних країн.

Корпоративна ідентичність є важливим аспектом для українських компаній, які прагнуть підтримувати свою унікальність, зберігаючи національні традиції, але одночасно адаптуватися до глобальних стандартів. Це дозволяє не тільки зберігати стабільність на міжнародних ринках, але й підтримувати лояльність клієнтів, партнерів і співробітників.

Приклад: Luxoft, українська ІТ-компанія, яка займається розробкою програмного забезпечення для міжнародних клієнтів, успішно інтегрувала глобальні стандарти у свою корпоративну культуру. Це дозволило компанії не лише вийти на нові міжнародні ринки, а й створити стабільні партнерські відносини з великими компаніями по всьому світу. Вони адаптують свої стратегії до вимог ринків США, Європи та Азії, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність.

Для українських компаній глобалізація створює певні виклики, зокрема в адаптації до нових ринків, підтримці конкурентоспроможності та ефективній інтеграції міжнародних культур у корпоративну структуру. Однак глобалізація також відкриває нові можливості для розвитку, дозволяючи компаніям залучати міжнародних партнерів, виходити на нові ринки та інтегрувати новітні технології в свою корпоративну культуру.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шарко В.В., & Солов'ян Л.І. Корпоративна культура в умовах глобалізації: теоретичні та практичні аспекти. Київ: Вид-во "Наукова думка". 2021.
2. Денисенко А.О. Управління культурною різноманітністю в українських компаніях: виклики глобалізації. Економіка та управління, 9(2), 2020. С. 112-124.
3. Іваненко І.В. Інклюзивність та корпоративна культура в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. Журнал економічних досліджень, 23(3), 2021. С. 35-42.
4. Рибак О.С. Цифрові трансформації в українських компаніях: вплив на корпоративну культуру та ефективність управління. Журнал сучасної економіки, 15(4), 2020. С. 45-58.
5. Петрів І.І. Корпоративна ідентичність в умовах глобалізації: досвід українських підприємств. Журнал стратегічного менеджменту, 28(1), 2022. С. 77-91.

*І.А. Буценко, здобувач вищої освіти  
Національний університет фізичного виховання і спорту України*

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються турбулентністю зовнішнього середовища та негативним впливом збройного конфлікту на території України завдання забезпечення ефективності управління персоналом набуває особливої актуальності.

Методологія управління персоналом ґрунтується на сукупності наукових підходів, принципів та методів, що забезпечують системність і ефективність роботи з трудовими ресурсами. Дослідниця Харчевнікова Л.С. в [1] підкреслює, що побудова дієвої моделі менеджменту персоналу повинна базуватися на цільовому, витратному та системному підходах. Застосування цільового підходу означає узгодження управління персоналом із стратегічними цілями підприємства; витратний підхід передбачає оцінку ефективності кадрових заходів з позиції затрат і результатів; системний підхід забезпечує цілісне бачення управління кадрами як єдиної взаємопов'язаної системи.

Важливе значення мають також принципи управління персоналом, що виступають правилами реалізації зазначених підходів, серед яких традиційно виокремлюють принципи: науковості та обґрунтованості, системності та комплексності, врахування інтересів та мотивації, безперервного розвитку, а також адаптивності та гнучкості. Практична реалізація зазначених принципів проявляється у відповідних методах та інструментах системи управління персоналом. Зокрема, дана реалізація здійснюється через поєднання економічних методів (стимулювання оплатою, бонусами), адміністративних методів (накази, регламенти) та соціально-психологічних методів (командна робота, корпоративна культура тощо). В сучасних умовах особливий акцент робиться на збалансуванні матеріальної і нематеріальної мотивації: дослідження підтверджують, що найбільш ефективною є система мотивації, яка поєднує матеріальні стимули з нематеріальними заохоченнями (визнання, кар'єрне зростання тощо) [2]. При цьому кар'єрний розвиток працівників та продумана система мотивації розглядаються як найвпливовіші чинники підвищення результативності праці персоналу.

Не менш важливою методологічною засадою управління персоналом є забезпечення високої якості роботи служби управління персоналом. Як зазначає науковець М. Зось-Кіор, належна підготовка персоналу, його раціональне розміщення в організаційній структурі та ефективна культура управління залежать від професійної діяльності HR-підрозділу є одним з ключових чинників забезпечення результативності господарської діяльності підприємства [3].

Істотною складовою забезпечення ефективності управління персоналом є використання сучасних інструментів, зокрема цифрових технологій, що трансформують традиційні HR-процеси. Діджиталізація управління персоналом передбачає застосування HRM-систем, платформ для рекрутингу, HR-аналітики, інструментів штучного інтелекту та інших автоматизованих сервісів, які підвищують ефективність добору, навчання, оцінювання та утримання працівників, а також мінімізують рутинні управлінські функції. Ці технології забезпечують гнучкість і прозорість управління, стають важливою складовою стратегічного розвитку підприємства та сприяють його адаптивності до сучасних викликів бізнес-середовища.

Актуальною тенденцією є посилення уваги до управління змінами та ризиками в роботі з персоналом. Нестабільність ринкового середовища та зовнішні кризові явища (економічні спади, пандемії, воєнні дії тощо) змушують підприємства приділяти більше уваги оцінці й мінімізації кадрових ризиків, до складу яких можна віднести ризики втрати ключових працівників, падіння мотивації персоналу, конфлікти, непередбачувана поведінка співробітників у складних ситуаціях тощо. Впровадження методів ризик-менеджменту в систему управління персоналом дозволяє підприємству своєчасно ідентифікувати кадрові ризики, оцінювати їх вплив на результати

діяльності та розробляти превентивні заходи. Це забезпечує стабільність команди, зменшує ймовірність кадрових втрат і підтримує стійкість бізнес-процесів навіть у кризових умовах.

Усі сучасні інновації в управлінні персоналом реалізуються в межах стратегічного підходу, що розглядає персонал як ключового партнера бізнесу. Стратегія управління персоналом визначає цілі, принципи та методи роботи з кадрами відповідно до довгострокових цілей розвитку підприємства, забезпечуючи інтеграцію кадрової політики з бізнес-стратегією. Дана стратегія повинна охоплювати планування потреб у персоналі, розвиток необхідних компетенцій, управління результативністю та мотивацією працівників тощо [4].

Таким чином, ефективне управління персоналом підприємства базується на комплексному поєднанні наукових підходів, сучасних цифрових технологій та стратегічного бачення ролі людського капіталу. Впровадження інноваційних інструментів HR і ризик-менеджменту забезпечує стійкість підприємства, підвищує результативність працівників та сприяє досягненню довгострокових цілей розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Харчевнікова Л.С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств // Український журнал прикладної економіки. - 2020. – Т. 5, № 4. – С. 354-360.
2. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії // Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. – 2021. – № 2 (61).
3. Зось-Кіор М.В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. Економічний форум. – 2020. – Том 10, №3. – С. 57–63.
4. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу // Економіка та суспільство. 2024. № 69. С. 92–104.

*М. Ігнатко, здобувачка вищої освіти (першого) бакалаврського рівня,  
науковий керівник: Я.О. Довгенко, к.е.н., доцент  
Центральноукраїнський державний університет  
імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький*

## **СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та постпандемічного відновлення економіки (станом на 2025 рік) система управління персоналом (УП) перетворюється на стратегічний фактор конкурентоспроможності організацій. Згідно з прогнозами, до 2030 року 85% робочих місць зазнають впливу автоматизації, що вимагає переосмислення традиційних підходів до HR-менеджменту [1]. Актуальність теми зумовлена необхідністю інтеграції інноваційних технологій у HR-процеси для підвищення ефективності, мотивації та утримання талантів. Метою доповіді є аналіз сучасних концепцій УП та ролі інноваційних технологій у їх реалізації. Об'єктом дослідження є система УП в організаціях, предметом – концептуальні моделі та технологічні інструменти. Методологія базується на системному аналізі, порівняльному методі та узагальненні даних з міжнародних звітів.

Сучасні концепції еghfdksyuz gthcjyfkjv еволюціонували від адміністративної моделі (фокус на compliance) до стратегічної, орієнтованої на людський капітал. Одна з домінуючих – концепція skills-based hiring (найм на основі навичок), яка замінює традиційний акцент на дипломах фокусом на компетенціях. За даними SHRM, у 2025 році 70% компаній впроваджують цю модель, що дозволяє скоротити час найму на 30% та підвищити продуктивність на 25% [1]. Ця концепція інтегрується з employee experience (EX) – комплексним підходом до досвіду працівника, де HR виступає "архітектором" кар'єри, забезпечуючи персоналізовані шляхи розвитку.

Інша ключова концепція – DEI (Diversity, Equity, Inclusion), яка в 2025 році еволюціонує до "включеного лідерства", де різноманітність стає джерелом інновацій. Дослідження показують, що компанії з високим рівнем DEI демонструють на 19% вищу прибутковість [2]. В умовах гібридної роботи (hybrid work) концепція agile HR набирає обертів: гнучкі команди, швидке прийняття рішень та безперервне навчання (upskilling). Згідно з аналітикою, 60% організацій у 2025 році переходять до agile-моделей для адаптації до VUCA-середовища (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) [3].

В Україні ці концепції адаптуються до локальних викликів: дефіциту кадрів (понад 500 тис. вакансій у ІТ та агросекторі) та релокації через геополітичні фактори. Наприклад, впровадження people analytics дозволяє прогнозувати плинність кадрів з точністю 85%, що особливо актуально для середнього бізнесу [4]. Загалом, сучасні концепції УП акцентують на гуманізації процесів, де технології слугують інструментом, а не заміною людського фактора.

Інноваційні технології трансформують УП, роблячи його data-driven та автоматизованим. Центральне місце посідає штучний інтелект (AI), зокрема generative AI для автоматизації рекрутингу та onboarding. У 2025 році AI-чатботи скорочують час обробки резюме на 75%, а алгоритми передбачення (predictive analytics) ідентифікують "flight risks" (ризик звільнення) з точністю 90% [2]. Deloitte прогнозує, що до кінця 2025 року 80% HR-відділів інтегрують AI для персоналізованого навчання, де VR (virtual reality) симулює сценарії для soft skills [2].

Ще одна інновація – blockchain для верифікації кваліфікацій: децентралізовані цифрові сертифікати зменшують фальсифікації на 95% і прискорюють перевірку на 50% [1]. У контексті гібридної роботи HR tech платформи (наприклад, Workday чи BambooHR) інтегрують IoT для моніторингу благополуччя (well-being analytics), де датчики відстежують ергономіку робочих місць.

В Україні технології впроваджуються нерівномірно: великі компанії (як EPAM чи Kernel) використовують AI для upskilling (онлайн-платформи з ML-адаптацією контенту), тоді як МСБ стикаються з бар'єрами доступності. За прогнозами, інвестиції в HR tech в Україні зростуть на 25% у 2025 році, з фокусом на cybersecurity для захисту даних працівників [3]. Agentic AI (автономні агенти) стає "table stakes" – базовим елементом, де AI не лише автоматизує, а й пропонує стратегічні рекомендації, наприклад, оптимізацію командних структур [4].

Практичний приклад: у глобальних корпораціях як Google впровадження AI в performance management підвищило залученість на 20%, а в українському ІТ-секторі подібні інструменти (наприклад, через LinkedIn Learning з AI) зменшили плинність на 15% [1].

Для ефективного впровадження сучасних концепцій та технологій рекомендується:

- розробка гібридної моделі УП: поєднання agile HR з AI-аналітикою для

моніторингу КРІ.

- інвестиції в upskilling: 20% бюджету HR на VR-тренінги та blockchain-сертифікацію.

- адаптація до локального контексту: в Україні – фокус на DEI для інтеграції релокантів та протидію burnout через well-being apps.

- етичні аспекти: регулювання AI для уникнення bias (упереджень) у наймі, з відповідністю GDPR та українським законам про дані.

До 2030 року УП стане "людсько-технологічним симбіозом", де технології підвищать продуктивність на 40%, але вимагатимуть переосвіти 50% HR-спеціалістів [2]. В Україні це сприятиме конкурентоспроможності на глобальному ринку праці.

Висновки Сучасні концепції УП (skills-based hiring, agile HR, DEI) у поєднанні з інноваційними технологіями (AI, blockchain, VR) створюють основу для стійкого розвитку організацій. Аналіз показав, що інтеграція цих елементів не лише оптимізує процеси, а й посилює мотивацію персоналу. Для України ключовим є державна підтримка (субсидії на HR tech) та освітні програми. Подальші дослідження можуть фокусуватися на ROI впровадження AI в МСБ. Доповідь пропонує практичні інструменти для HR-менеджерів, сприяючи переходу до "людсько-центричної" моделі УП.

#### **Список використаних джерел:**

1. Society for Human Resource Management (SHRM). 7 Trends That Will Shape HR in 2025. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-quarterly/7-trends-that-will-shape-hr-in-2025> (дата звернення: 14.11.2025).

2. Deloitte US. 2025 HR Tech Marketplace Trends. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/latest-hr-technology-trends-influencing-the-way-we-work.html> (дата звернення: 14.11.2025).

3. Academy to Innovate HR (AIHR). 11 HR Trends for 2026: Shaping What's Next. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-trends/> (дата звернення: 14.11.2025).

4. Paychex. Trends in HR Technology for 2025. URL: <https://www.paychex.com/articles/hcm/technology-trends-in-hr> (дата звернення: 14.11.2025).

*О.Т. Капко, здобувач вищої освіти*

*Національний університет фізичного виховання і спорту України*

### **ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ІНІЦІАТИВИ ЧЕРЕЗ ДЕЛЕГУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ФУНКЦІЙ У ДЕРЖАВНИХ СПОРТИВНИХ УСТАНОВАХ**

Сучасний менеджмент організацій сфери фізичної культури і спорту вимагає від керівників відходу від суто адміністративного, формалізованого підходу (керівництва) до свідомого впровадження процесів лідерства як інструменту впливу, натхнення та формування візії. У динамічному спортивному середовищі, де кінцевий результат залежить від максимальної залученості та мотивації команди, успіх організації визначається не лише ієрархічною структурою, а й здатністю керівництва культивувати лідерство на всіх рівнях. Це положення корелюється з трансформаційними теоріями лідерства, які наголошують, що лідер повинен не лише керувати, але й розвивати послідовників, перетворюючи їх на потенційних лідерів [2,

3].

Визначення ефективності діяльності організації, зокрема і в сфері державного управління, неможливе без забезпечення кадрової сталості та постійного поповнення управлінського резерву. У цьому контексті, делегування повноважень і, що більш важливо, делегування лідерських функцій (тобто відповідальності за прийняття рішень, координацію та формування мікро-візій) стає ключовим механізмом не лише підвищення оперативної ефективності, а й систематичної підготовки кадрів. Делегування тут виступає як практична реалізація демократичного стилю керівництва, який, згідно з теорією, сприяє зростанню рівня задоволеності та самостійності персоналу, але потребує свідомого переходу до ситуаційного підходу, де ступінь делегування залежить від компетентності та готовності самого співробітника[3, 4].

Аналіз наукових джерел акцентує, що традиційний авторитарний підхід, який домінував у радянській системі управління фізичною культурою і спортом, є малоефективним у сучасних умовах, де від фахівців вимагається креативність, оперативність та відповідальність. Тому формування кадрового резерву повинно стати не просто адміністративною процедурою, а постійним процесом ідентифікації та цілеспрямованого розвитку лідерських якостей через практичну діяльність. Керівник, що обирає трансформаційний підхід, свідомо інвестує у своїх підлеглих, надаючи їм можливості для прийняття ризикованих, але контрольованих рішень[1, 3].

З метою безпосереднього вивчення особливостей керівництва та лідерства у сфері державного управління фізичною культурою і спортом було проведено соціологічне опитування серед працівників Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) (далі – Департамент). Проведене дослідження дозволило емпірично оцінити ступінь реалізації демократичного стилю та делегування повноважень, а також виявити бар'єри, що перешкоджають формуванню кадрового резерву та заохоченню ініціатив.

Аналіз управлінських стилів показав, що у Департаменті домінує демократичний стиль керівництва, який обрали 56,3% опитаних. Цей показник є високим і свідчить про загальне позитивне сприйняття управлінської культури, адже загалом 71,9% респондентів висловили задоволення стилем свого безпосереднього керівника. Така кореляція підтверджує, що демократичний підхід, орієнтований на участь та обговорення, є прийнятним і бажаним для колективу, який має високий рівень досвіду, про що свідчить факт, що 84,4% опитаних працюють у сфері 3 роки і більше.

Позитивне сприйняття стилю управління знаходить своє пряме відображення у практиці делегування повноважень та відповідальності. На запитання про частоту делегування, 62,6% респондентів відповіли, що їхній керівник робить це часто або завжди (43,8% та 18,8% відповідно). Це є вагомим емпіричним підтвердженням високого рівня довіри у відносинах «керівник-підлеглий» та активного використання демократичних інструментів. Це не лише підвищує оперативність виконання завдань, але й слугує первинним механізмом розвитку лідерських якостей у співробітників, змушуючи їх приймати самостійні рішення.

Крім того, більшість співробітників (71,9%) відчувають, що керівник повністю або більше довіряє їм у виконанні завдань, що є критично важливим для створення атмосфери психологічної безпеки та стимулювання ініціативи. Це позитивно корелює із загальним високим відчуттям поваги, яке засвідчили 84,4% опитаних. Довіра та повага є неформальною основою, на якій може будуватися ефективна система

формування кадрового резерву через делегування.

Незважаючи на високу оцінку демократичного стилю та делегування, дослідження виявило системні бар'єри, що гальмують розвиток лідерських функцій та ініціативи. Найбільш гострою проблемою, за висновками респондентів, є неефективність системи мотивації та заохочення, на яку вказали 75,1% опитаних, що створює парадоксальну ситуацію: людині довіряють (делегують), але не стимулюють за результати, що знижує довгострокову мотивацію до прояву ініціативи.

Критичним бар'єром для розвитку лідерського резерву є відсутність чіткої системи кар'єрного зростання та розвитку, на що вказали 53,1% респондентів. Це безпосередньо стримує прагнення до ініціативи, оскільки співробітники не бачать чіткої траєкторії, куди може привести їхня самостійна та відповідальна робота. Фактично, делегування повноважень відбувається без чіткого зв'язку з персональними перспективами.

Ще більш тривожним є факт, що 56,3% опитаних стверджують, що робота з розвитку лідерських якостей у співробітників узагалі не проводиться. Це підтверджує, що, незважаючи на природне делегування в рамках демократичного стилю, керівництво не переводить цей процес на рівень системної інвестиції у кадровий резерв.

У відповідь на питання про найважливіші кроки для покращення керівництва, респонденти абсолютно чітко визначили пріоритети, які відображають виявлені проблеми: покращення системи мотивації та заохочення (62,5%) та проведення тренінгів для керівників (56,3%). Ці вимоги прямо вказують на необхідність перетворити інтуїтивне делегування на цілеспрямовану, підкріплену системою винагороди, стратегію розвитку лідерського резерву.

Таким чином, для ефективного формування кадрового резерву та заохочення ініціативи у державних фізкультурно-спортивних установах необхідно систематизувати процес делегування лідерських функцій. Делегування має стати не просто передачею завдання, а частиною програми розвитку лідерського резерву, що передбачає чіткий зв'язок між ініціативою, відповідальністю та подальшим кар'єрним зростанням.

Системне делегування, інтегроване в програму розвитку лідерського резерву, є ключовою стратегією для перетворення виконавців на майбутніх лідерів, забезпечуючи кадрову стійкість та стимулюючи ініціативу в організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Камерілов О. Є., Оніщук Л. М., Рибалко Л. М. Корпоративна культура закладів сфери фізичної культури та спорту / I Міжнародна науково-практична конференція «Фізичне виховання і спорт в закладах освіти на сучасному етапі: стан, напрямки та перспективи розвитку». Кропивницький: ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2023. С. 26–30.

2. Маркіна І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту / І. А. Маркіна, В. Л. Вороніна, І. А. Дмитренко // Економічний простір. – 2020. – № 159. – С. 88-91.

3. Нежинська О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс: монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 264 с.

4. Феррацці К. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів / пер. з англ. Я.А. Лебеденко. Харків : КСД, 2022. 224 с.

## **ПРИНЦИПИ ТА ФУНКЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У сучасних умовах господарювання людські ресурси дедалі більше розглядаються як стратегічний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація економіки, посилення конкуренції на ринку праці та необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища зумовлюють підвищення ролі кадрової політики в системі управління персоналом. Ефективна кадрова політика сприяє формуванню якісного кадрового потенціалу, забезпечує професійний розвиток працівників, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства,

Кадрова політика є однією з ключових складових системи управління персоналом підприємства. Вона визначає загальні підходи, принципи та напрями роботи з персоналом, спрямовані на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами та створення умов для їх ефективного використання.

У науковій літературі кадрову політику розглядають як систему цілей, принципів, методів і заходів щодо формування, розвитку та використання персоналу відповідно до стратегічних потреб підприємства. Вона виступає своєрідним орієнтиром для прийняття управлінських рішень у сфері роботи з персоналом та забезпечує узгодженість кадрової діяльності з цілями організації.

На відміну від поточного кадрового управління, яке зосереджується на вирішенні оперативних завдань, кадрова політика має стратегічний характер і орієнтована на довгострокову перспективу. Вона визначає правила та механізми роботи з персоналом, що застосовуються на всіх етапах його життєвого циклу в організації – від залучення працівників до завершення трудових відносин [1; 3].

Сучасний підхід до кадрової політики передбачає її тісний взаємозв'язок із концепцією стратегічного управління людськими ресурсами. У межах цього підходу персонал розглядається не як виробничий ресурс, а як стратегічний актив підприємства, який забезпечує його довгостроковий розвиток та конкурентні переваги.

Ефективність кадрової політики значною мірою залежить від дотримання принципів її формування та реалізації. До основних принципів кадрової політики належать:

- системність;
- стратегічна спрямованість;
- наукова обґрунтованість;
- економічна доцільність;
- соціальне партнерство;
- безперервний розвиток персоналу;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- справедливість та прозорість кадрових рішень;
- рівність можливостей для працівників [1-4].

Реалізація зазначених принципів забезпечує збалансування інтересів працівників і роботодавця, сприяє підвищенню ефективності праці та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Кадрова політика виконує низку важливих функцій:  
планувальну, що полягає у визначенні потреб підприємства в персоналі;  
організаційну, яка забезпечує комплектування підприємства працівниками необхідної кваліфікації;  
розвивальну, спрямовану на професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу;  
мотиваційну, що забезпечує стимулювання працівників до ефективної праці;  
соціальну, пов'язану із забезпеченням соціальних гарантій та створенням належних умов праці;  
контрольну, яка передбачає оцінювання результативності кадрової роботи та ефективності використання персоналу [4].

Таким чином, кадрова політика є важливим елементом системи управління персоналом підприємства та визначає основні напрями роботи з людськими ресурсами. Її ефективність значною мірою впливає на продуктивність праці, конкурентоспроможність підприємства та досягнення стратегічних цілей організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page, 2023.
2. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. London : Red Globe Press, 2022.
3. Ulrich D., Allen J., Brockbank W. *HR Competencies*. Alexandria : SHRM, 2022.
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. *Управління персоналом*. Київ : КНЕУ, 2023.

*Є.В. Чамор, здобувач вищої освіти  
Поліський національний університет*

## **ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Ефективне використання кадрового потенціалу є ключовим чинником підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Кадровий потенціал включає професійні знання, компетенції, досвід, мотивацію та адаптивність працівників, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ефективність використання персоналу визначається як максимальне досягнення результатів підприємства при оптимальному використанні трудових ресурсів. Науковці підкреслюють, що на рівень ефективності впливає не лише професійна підготовка персоналу, а й умови праці, корпоративна культура та рівень залученості працівників у процеси прийняття рішень [2. с. 56].

Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства передбачають:

- Інтеграційний підхід, коли кадрова стратегія узгоджується із загальною стратегією підприємства.
- Аналітичний підхід, що передбачає регулярну оцінку ефективності персоналу через KPI, системи оцінки компетенцій та аналіз HR-аналітики.
- Інноваційний підхід, який включає впровадження цифрових HR-технологій, таких як системи управління талантами, автоматизація рутинних HR-процесів та

використання штучного інтелекту для прогнозування потреб у кадрах.

Для оптимізації використання кадрового потенціалу застосовуються такі практичні методи [1,2,4]:

– Планування та аналіз кадрових ресурсів (визначення оптимальної чисельності та структури персоналу; прогнозування потреб у кадрах на основі виробничих та стратегічних показників; виявлення «вузьких місць» та дефіциту компетенцій).

– Розвиток та навчання персоналу (системні тренінги, підвищення кваліфікації, програми наставництва; розвиток лідерських та м'яких навичок (soft skills); створення корпоративних академій для професійного зростання співробітників).

– Мотивація та система стимулів (комбінування фінансових і нефінансових стимулів; впровадження програм визнання досягнень працівників; кар'єрне зростання та можливість участі у стратегічних проектах підприємства).

– Оптимізація організаційної структури (формування гнучких команд та чіткий розподіл ролей; використання міжфункціональних груп для інноваційних проектів; автоматизація рутинних процесів, що дозволяє працівникам зосередитися на високопродуктивних завданнях).

– Цифровізація HR-процесів (використання HR-аналітики для оцінки ефективності роботи, прогнозування плинності кадрів та оптимізації робочих процесів; впровадження систем управління талантами та електронних платформ для навчання; використання штучного інтелекту для підбору персоналу та розвитку компетенцій).

– Соціально-економічний ефект (підвищення ефективності кадрового потенціалу сприяє: зростанню продуктивності праці та зниженню витрат на виробництво; підвищенню інноваційного потенціалу через активне залучення працівників у розробку нових рішень; формуванню позитивної корпоративної культури та зниженню плинності кадрів; зростанню фінансових результатів підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності).

Крім того, у програмі зростання ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві доцільно використовувати [2, 5]:

- гнучкі форми зайнятості (дистанційна робота, часткова зайнятість) дозволяють залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців;
- Корпоративна соціальна відповідальність (CSR), яка підвищує лояльність персоналу та мотивацію;
- системне управління знаннями: створення внутрішніх баз знань, спільнот практик, платформ обміну досвідом.

Отже, ефективне використання кадрового потенціалу – це комплексна стратегічна задача, що включає інтеграцію навчання, мотивації, організаційної оптимізації та цифровізації HR-процесів. Інвестиції в розвиток персоналу та сучасні системи управління кадрами безпосередньо впливають на продуктивність, інноваційність та фінансову стійкість підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Амосова О. І. Адаптивні стратегії розвитку малих і середніх підприємств: сучасні тенденції. Київ : КНЕУ, 2021.

2. Грабчук І. Ф., Бугайчук В. В., Мужичка Н. В. Стратегічний розвиток аграрних підприємств // *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2015. № 2. С. 54–59.

3. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2020.

4. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business, 2018.

5. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall, 2019.

*В.А. Шалюта, здобувач вищої освіти (першого) бакалаврського рівня  
Державний торговельно-економічний університет*

## **СИНЕРГІЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

В умовах динамічних змін на ринку праці, спричинених як технологічним розвитком, так і соціально-економічною нестабільністю, управління трудовими ресурсами стає критично важливим фактором економічної стійкості підприємства. Ефективний кадровий менеджмент повинен забезпечувати не лише раціональне використання людського капіталу, але й його правовий захист, мінімізуючи ризики юридичних конфліктів та забезпечуючи відповідність діяльності нормам трудового законодавства, що є основою соціально відповідального бізнесу[3]. У цьому контексті функція управління персоналом перетворюється на ключовий елемент корпоративної стійкості, що вимагає глибокої інтеграції з юридичною підтримкою та проактивного управління правовими ризиками.

Сучасний кадровий менеджмент вийшов за межі суто адміністративної роботи і набув статусу стратегічної функції. Цей перехід від чистого адміністрування до стратегічної ролі вимагає від HR-фахівців прямого узгодження цілей управління персоналом із загальною бізнес-стратегією підприємства. Його ключові завдання охоплюють: планування (визначення потреби у персоналі), залучення (рекрутинг, адаптація), мотивацію (розробка систем оплати праці та нематеріального стимулювання), розвиток (навчання, підвищення кваліфікації) та оцінювання персоналу[2].

На особливу увагу заслуговує управління людським капіталом – сукупністю знань, навичок та досвіду, який генерує економічну цінність. Стратегічний погляд на людський капітал посилюється завдяки зростаючій залежності від даних, що трансформує інтуїтивне прийняття рішень на доказову практику. Впровадження інструментів HR-аналітики та цифрових HR-платформ дозволяє приймати обґрунтовані рішення, базуючись на даних, а не лише на інтуїції. В умовах нестабільності, функція управління персоналом сфокусована на збереженні ключових фахівців, гнучкому регулюванні робочого часу та заробітної плати, а також на забезпеченні психологічної підтримки. В нинішньому кліматі невизначеності фокус зміщується на проактивне утримання персоналу та створення чітких, юридично бездоганних рамок для віддаленої роботи або тимчасових змін у зайнятості. Це вимагає від керівників кадрових служб глибокого знання актуальних змін до Кодексу законів про працю України (КЗпП) та інших законодавчих актів, які регулюють трудові відносини під час надзвичайних ситуацій чи військового стану[1]. Необхідність глибокого знання КЗпП гарантує, що будь-які корективи, чи то зміни в оплаті праці, чи графіках роботи, будуть юридично обґрунтованими, запобігаючи майбутнім судовим позовам та підтримуючи довіру працівників.

Правове забезпечення є невід’ємною частиною ефективного кадрового

менеджменту[3]. Взаємодія з юридичним відділом гарантує, що кожна управлінська дія перевіряється на відповідність поточним регуляторним вимогам, що є основою для кадрового аудиту. Воно включає комплекс заходів, спрямованих на:

– формалізацію трудових відносин: коректне укладення, зміна та розірвання трудових договорів (контрактів); забезпечення правильної юридичної кваліфікації трудових відносин (наприклад, розмежування трудового договору від цивільно-правового) є критично важливим для уникнення штрафів та перевірок[3];

– розробку внутрішньої документації: створення та затвердження посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку, положень про оплату праці та комерційну таємницю[5]; внутрішні положення є локальними нормативними актами, які деталізують права та обов'язки працівників і роботодавця понад рівень національного законодавства.

– дотримання соціальних гарантій: забезпечення прав працівників на відпочинок, безпечні умови праці та соціальне страхування, особливо у сфері охорони праці та працевлаштування окремих категорій громадян (ветеранів, осіб з інвалідністю); особлива увага приділяється охороні праці (ОП), що вимагає ретельного документування та проведення інструктажів для запобігання травматизму та юридичної відповідальності[1];

– вирішення трудових спорів: ефективно врегулювання індивідуальних та колективних конфліктів у досудовому та судовому порядку; використання дієвих механізмів досудового врегулювання дозволяє економити час та ресурси, тоді як суворе дотримання процесуальних норм забезпечує успіх у судовому процесі.

Ефективність управління трудовими ресурсами у сучасному підприємстві залежить від інтеграції кращих практик кадрового менеджменту (орієнтованих на розвиток людського капіталу) та бездоганного правового забезпечення. Лише при дотриманні законності на всіх етапах життєвого циклу працівника на підприємстві можна досягти високої продуктивності, лояльності персоналу та уникнути значних фінансових та репутаційних втрат.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 92-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-08>
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 352 с.
3. Загородня О. О. Правове забезпечення кадрового менеджменту на підприємстві. Право і безпека. 2022. № 1(85). С. 136–141.
4. Бойко А. О. HR-аналітика в управлінні людським капіталом: виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1844>
5. Петренко В. В. Кадрова безпека підприємства як елемент правового захисту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2021. Вип. 66. С. 101–104.

## СУЧАСНІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В умовах постійної ринкової турбулентності та посилення боротьби за таланти, ефективне лідерство та сучасні підходи до управління персоналом стають вирішальними факторами успіху та конкурентоспроможності підприємств [1]. Еволюція управлінської думки призвела до значного зміщення акцентів у цих сферах.

Традиційні підходи до лідерства часто базувалися на авторитарному стилі та чіткій ієрархії, де лідер виступав у ролі контролера та роздавав вказівки. Управління персоналом у такій моделі зводилося переважно до кадрового адміністрування: обліку, контролю робочого часу та забезпечення виконання нормативів [4, 6-8]. Основна увага приділялася дисципліні та стандартизації процесів.

Сучасні теорії лідерства, такі як трансформаційне, автентичне та лідерство–служіння, фокусуються на натхненні, мотивації та розвитку потенціалу співробітників [2, 5]. Лідер стає візіонером, коучем та ментором, який формує спільні цінності та залучає команду до досягнення стратегічних цілей. Відповідно, управління персоналом трансформувалося в управління людськими ресурсами (HRM) та талантами, орієнтоване на розвиток компетенцій, формування сильної корпоративної культури та підвищення залученості [3].

Ключова відмінність полягає у переході від парадигми «контроль та адміністрування» до парадигми «розвиток та залучення» [4]. Якщо раніше основною цінністю була передбачуваність і стабільність, то сьогодні – гнучкість, інноваційність та здатність до швидких змін. Сучасне управління персоналом розглядає співробітників не просто як виконавців, а як ключовий капітал та джерело інновацій [3].

Отже, порівняльний аналіз демонструє кардинальну зміну філософії управління. Ефективні організації сьогодення не можуть покладатися лише на застарілі ієрархічні моделі. Вони потребують лідерів, здатних надихати [2], та HR–систем, орієнтованих на розвиток таланту [1], що дозволяє гнучко реагувати на виклики динамічного зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток.

### Список використаних джерел:

1. Богуш О. А., Попова Л. В. Трансформаційне лідерство як чинник ефективного управління та розвитку організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2874>.
2. Вдовенко Н.М., Федірець О.В., Зось-Кіор М.В., Гнатенко І. А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 222–229.
3. Зось-Кіор М., Кирилюк Є., Терентьєва О. Моделювання управління земельними ресурсами в Україні в контексті глобалізації та формування сталих агропродовольчих систем. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. Випуск 3. С. 65-72.
4. Мартиненко Н. В. Еволюція та сучасні тенденції розвитку системи управління персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(1). С. 138–142.
5. Петренко І. В. Сучасні тенденції в управлінні персоналом організації. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8470>.

6. Холод Б. І., Смоляр Л. Г. Сучасні концепції лідерства та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 91-97.

7. Шарий В. І., Зось-Кіор М. В., Кирилюк І. М. Інституційна модель земельних відносин в Україні. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2020. Випуск 2. С. 107-116.

8. Zos-Kior M., Kuksa I., Samoilyk Iu., Storoška M. Methodology for assessing globalisation development of countries. *Economic Annals-XXI*. 2017. №168(11-12). pp. 4-8.

## СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Т.В. Воронько-Невіднича, д.е.н., доцент,  
М.Д. Прийдак, Ю.О. Селюченко, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### ОСОБЛИВОСТІ ІМІДЖУ НАУКОВЦЯ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах інтенсифікації наукових комунікацій, зростання ролі міждисциплінарних досліджень та цифровізації наукового середовища проблема формування позитивного іміджу науковця набуває особливої актуальності. Імідж стає важливим ресурсом професійного розвитку дослідників, оскільки визначає не лише рівень довіри до їхніх наукових результатів, а й можливості участі в міжнародних проєктах, грантових програмах, науковій співпраці та академічній мобільності. Позитивний образ ученого трансформується у форму символічного капіталу, який впливає на його позиції в академічній спільноті.

Імідж науковця визначається як інтегральна характеристика особистості, що поєднує професійні компетентності, інтелектуальний потенціал, етичні принципи, комунікативні навички, візуальні та поведінкові особливості, а також сприйняття цих характеристик оточенням. Науковий імідж багатокomпонентний і включає такі елементи:

професійно-науковий компонент (публікації, наукові проєкти, цитованість, індекси впливу, методологічна культура);

комунікативний компонент (уміння презентувати результати, вести публічні лекції, участь у конференціях, цифрова комунікація);

етичний компонент (академічна доброчесність, дотримання норм наукової етики, відповідальність та об'єктивність);

візуально-поведінковий компонент (манера поведінки, культура спілкування, зовнішній вигляд у професійному середовищі);

цифровий імідж (якість представленості в інформаційному просторі, профілі в наукових базах, активність у професійних мережах).

Таким чином, імідж науковця формується як сукупність верифікованих наукових здобутків та соціально-комунікаційних характеристик.

Професійна діяльність дослідника залежить не лише від об'єктивної якості наукових результатів, а й від того, яким чином ці результати інтерпретуються професійною спільнотою. Позитивний імідж сприяє:

1. Зміцненню академічної репутації – наявність стабільного професійного образу підвищує рівень довіри до наукових розробок і визначає статус ученого в науковому середовищі.

2. Розширенню можливостей наукової співпраці – науковці з високим іміджем частіше отримують запрошення до участі у міжнародних дослідницьких консорціумах, експертних радах та редакційних колегіях журналів.

3. Підвищенню шансів на грантову підтримку – донорські організації враховують не лише якість проєктів, а й репутацію виконавців, їхній професійний

бекграунд та ефективність попередньої діяльності.

4. Покращенню ефективності наукових комунікацій – вчені з добре сформованим іміджем легше налагоджують міжособистісні та міжінституційні контакти.

5. Підвищенню рівня впливу на суспільну думку – імідж відомого дослідника сприяє популяризації науки, науково-популярній діяльності та формуванню довіри громадськості до наукових експертних оцінок.

Таким чином, імідж стає важливим інструментом професійного позиціонування, що впливає на конкурентоспроможність ученого в академічному та публічному середовищі.

У сучасних умовах на імідж науковця впливають як традиційні, так і нові чинники, зумовлені цифровізацією та глобалізацією. Основними з них є:

якість і регулярність наукових публікацій, особливо у виданнях, індексованих у Scopus, Web of Science;

наявність успішних наукових кейсів (захищені дисертації, реалізовані проекти, патенти, розробки);

участь у міжнародних конференціях та наукових мережах;

академічна доброчесність і прозорість (відсутність плагіату, дотримання етичних принципів);

публічна активність, включаючи наукову популяризацію, лекції, інтерв'ю, експертні коментарі;

цифрова компетентність, ефективне використання онлайн-платформ для обміну науковими результатами (Google Scholar, ORCID, ResearchGate тощо).

Таким чином, формування позитивного іміджу науковця є необхідною умовою його успішної професійної діяльності в умовах сучасного динамічного наукового середовища. Імідж виконує роль ключового нематеріального активу, який забезпечує підвищення наукової авторитетності, розширення міжнародної співпраці, успішну грантову діяльність та ефективну наукову комунікацію. Системна робота над створенням і підтриманням іміджу науковця має ґрунтуватися на поєднанні високого рівня наукових результатів, етичних стандартів та комунікативної активності, що разом формують його конкурентоспроможність у глобальному науковому просторі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бичко О. М., Кандул А. Г., Нагорна Н. В. Основні напрями інформаційно-бібліографічної діяльності: виклики сучасності. *Стратегія розвитку бібліотек закладів вищої освіти* : матеріали наук.-практ. конф. ЗВО, 27 жовт. 2021 р. URL: [http://library.khnu.km.ua/wpcontent/uploads/2021/11/2021\\_konf.pdf/](http://library.khnu.km.ua/wpcontent/uploads/2021/11/2021_konf.pdf/)

2. Борисова Т. Розбудова іміджу науковця сучасними засобами наукової комунікації: тренінг для науковців. *Національна медична академія післядипломної освіти імені П. Л. Шупика*: Київ, 2017. URL : [http://nmapo.edu.ua/images/Novosti/24\\_10\\_18-1.pdf](http://nmapo.edu.ua/images/Novosti/24_10_18-1.pdf).

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»*. Вип. 27. Київ, 2023. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298442>.

4. 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](https://doi.org/10.60022/2(5)-34S).

## **СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ**

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки маркетинг зазнає суттєвих трансформацій. Традиційні методи просування товарів і послуг поступово втрачають свою ефективність, натомість ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств відіграє цифровий маркетинг. Він поєднує в собі комплекс технологічних, комунікаційних та аналітичних інструментів, спрямованих на формування взаємовідносин між брендом і споживачем у цифровому середовищі.

Цифровий маркетинг ґрунтується на використанні інтернет-технологій, соціальних мереж, мобільних додатків, електронної пошти, відеоконтенту та аналітичних платформ. Його перевагою є можливість точного таргетування, гнучкого управління бюджетом і вимірювання результатів у режимі реального часу.

Метою даного дослідження є аналіз сучасних інструментів цифрового маркетингу, їхньої ролі у розвитку бізнесу та визначення основних тенденцій, що формують майбутнє маркетингових комунікацій у цифрову епоху.

Цифровий маркетинг — це система інструментів і стратегій, що використовуються для просування товарів і послуг у цифрових каналах комунікації. Його головною особливістю є можливість персоналізованого підходу до кожного споживача, який забезпечується завдяки збору та аналізу даних про поведінку користувачів. Завдяки цифровим технологіям маркетингологи отримують змогу точно визначати цільову аудиторію, прогнозувати її реакцію, а також адаптувати контент відповідно до конкретних потреб клієнтів. Таким чином, цифровий маркетинг виступає не лише як інструмент просування, а й як механізм стратегічного управління взаємодією зі споживачем.

1. Пошукова оптимізація (SEO). Search Engine Optimization є фундаментальним інструментом цифрового маркетингу, спрямованим на підвищення видимості вебресурсів у результатах пошукових систем. Оптимізація охоплює технічні, контентні та зовнішні аспекти: поліпшення структури сайту, створення релевантного контенту, використання ключових запитів і нарощування посилальної маси.

2. Контекстна реклама (PPC). Контекстна реклама, або Pay Per Click, є одним із найбільш результативних способів швидкого залучення цільової аудиторії. Її сутність полягає у розміщенні рекламних оголошень у пошукових системах або соціальних мережах, за які рекламодавець сплачує лише у випадку фактичної взаємодії користувача.

3. Маркетинг у соціальних мережах (SMM). Social Media Marketing відіграє стратегічну роль у формуванні брендової комунікації. Соціальні мережі стали платформами не лише для розваг, а й для побудови тривалих взаємин між брендом і споживачем.

4. Контент-маркетинг. Контент-маркетинг є стратегічним напрямом, спрямованим на створення інформаційної цінності для потенційних клієнтів. Його головна мета — не прямий продаж, а формування довіри та експертного статусу компанії у своїй галузі.

5. Email-маркетинг. Email-маркетинг залишається одним із найефективніших

інструментів цифрових комунікацій. Його перевагою є можливість персоналізації, тобто адаптації повідомлень до конкретних потреб кожного клієнта.

6. Інфлюенсер- та відеомаркетинг. Інфлюенсер-маркетинг ґрунтується на співпраці брендів із лідерами думок, блогерами та контент-креаторами, які мають сформовану довіру своєї аудиторії. Відеомаркетинг, у свою чергу, є найдинамічнішим інструментом цифрової комунікації.

7. Аналітика та штучний інтелект у маркетингу. У сучасних умовах аналітика даних стала ключовим чинником ефективності маркетингових рішень. Інструменти, такі як Google Analytics, Meta Business Suite та CRM-системи, надають змогу відстежувати поведінку користувачів, аналізувати їхню взаємодію з контентом і оптимізувати кампанії на основі об'єктивних показників.

Інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації швидко перетворює ландшафт цифрового маркетингу. Сучасні компанії, незалежно від їхнього розміру, використовують ШІ-інструменти для оптимізації маркетингових стратегій, вдосконалення робочих процесів та забезпечення конкурентної переваги. Ця трансформація полягає у переході від простої автоматизації рутинних дій до створення автономних систем, здатних самостійно приймати оптимізаційні рішення. Розглянемо даний аспект на платформі Google Ads.

Платформа Google Ads остаточно перейшла на модель, центровану навколо штучного інтелекту. Сьогодні ШІ займає центральне місце в управлінні кампаніями, керуючи оптимізацією та ставками, ґрунтуючись на аналізі величезних обсягів даних про поведінку та демографічні характеристики користувачів. Рекламодавцям необхідно постійно адаптуватися до цих функціональних оновлень, оскільки ефективність вбудованих функцій ШІ часто перевершує результати, досягнуті за допомогою ручного мікроменеджменту.

Однією з ключових інновацій в екосистемі Google Marketing Platform (GMP) є інструмент AI Essentials. Він розроблений для посилення усіх компонентів GMP, допомагаючи рекламодавцям оптимізувати свої стратегії та досягати вимірних бізнес-результатів. Центральною функцією AI Essentials є оптимізаційна шкала, яка оцінює ефективність маркетингових кампаній за шкалою від 0 до 100%. Ця шкала надає конкретні показники та персоналізовані рекомендації, ґрунтуючись на реальних даних облікового запису. Згідно з даними, рекламодавці, яким вдалося підвищити свій оптимізаційний рахунок лише на 10 пунктів, спостерігали середнє зростання конверсій на 15%. Це підкреслює прямий зв'язок між дотриманням ШІ-рекомендацій та комерційним успіхом.

Performance Max (PMax) отримав значні оновлення, спрямовані на підвищення гнучкості та продуктивності мультимедійних кампаній. Основне нововведення – стратегія Smart Budgeting. Вона використовує алгоритми ШІ для автоматичного коригування ставок у режимі реального часу, враховуючи поточні ринкові умови та поведінку споживачів.

Нові можливості PMax дозволяють оптимізувати кампанії під конкретні бізнес-цілі, зокрема, за валовим прибутком. Рекламодавці, які застосовують цю метрику в розумних ставках, у середньому досягають збільшення прибутку на 15%. Крім того, інструменти ШІ допомагають підвищити якість креативів, покращуючи показник Ad Strength (ефективність реклами). Оптимізація цього показника може призвести до зростання конверсії на 12% при переході від низької до відмінної ефективності реклами.

Demand Generative Ads (Demand Gen) — ще один інструмент, що демонструє

посилену інтеграцію III. Він дозволяє створювати та вимірювати попит на YouTube та інших візуальних платформах Google, інтегруючись із Search Ads 360 та Display & Video 360 для безшовного управління.

Таким чином, цифровий маркетинг є ключовим напрямом розвитку сучасної маркетингової діяльності, що поєднує інноваційні технології, аналітику та творчий підхід. Його основні інструменти — SEO, SMM, контент-маркетинг, контекстна реклама, email-комунікація, відео та аналітика — утворюють комплексну систему управління взаємодією з клієнтами. Ефективне використання цих інструментів забезпечує підвищення конкурентоспроможності бізнесу, формування лояльної аудиторії та зміцнення репутації бренду. У перспективі головними тенденціями цифрового маркетингу залишатимуться персоналізація, інтеграція штучного інтелекту та аналітичний підхід до прийняття рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2020. 376 с.
2. Ryan D. Understanding Digital Marketing. –Kogan Page, 2022. 250 с.
3. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Pearson, 2023.
4. Офіційний сайт Google Analytics URL: <https://analytics.google.com> (дата звернення 29.10.2025)
5. Meta Business Suite URL: <https://business.facebook.com> (дата звернення 1.11.2025)

*М.Ю. Білик, к.е.н., доцент,  
К.В. Броннікова, здобувач вищої освіти  
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

### **ВИКОРИСТАННЯ БРЕНДИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ АГРОПРОДУКЦІЇ**

В умовах глобалізації та відкриття нових ринків збуту перед українськими аграрними виробниками постає потреба у формуванні впізнаваного бренду. Сьогодні ринок агропродукції характеризується високим рівнем конкуренції, насамперед з боку європейських компаній, які мають усталений імідж і довіру споживачів. Для українських виробників створення сильного бренду стає не лише засобом підвищення лояльності покупців, а й необхідною умовою виходу на міжнародні ринки.

Брендинг у сучасному агробізнесі — це не просто логотип чи назва, а система комунікацій, що формує позитивне сприйняття продукції, асоціації з якістю, натуральністю та українським походженням. Брендінг є потужним інструментом маркетингових комунікацій, який формує цінність продукції в очах споживачів. Для аграрної продукції особливо важливими є такі складові бренду, як походження, натуральність, якість та екологічність [1].

Україна має значний потенціал для розвитку власних агробрендів завдяки родючим ґрунтам, різноманіттю сільськогосподарських культур і високій якості сировини [2]. Проте більшість української продукції експортується без чіткої ідентифікації — під торговими марками інших країн. Це знижує додану вартість та зменшує впізнаваність українського виробника. Для успішного брендингу агропродукції важливо:

- створювати регіональні бренди (наприклад, «Полтавський мед», «Карпатські

сири», «Одеське вино»);

- розвивати географічні позначення походження товарів, що підвищує довіру споживачів;

- впроваджувати цифрові інструменти просування бренду — сайти, соціальні мережі, контент-маркетинг;

- формувати історію бренду (storytelling), яка розповідає про традиції, сімейне виробництво чи екологічні цінності.

Серед інноваційних інструментів брендингу для агропідприємств можна виділити наступні:

1) Технології доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR):

- AR-етикетки: наведення смартфона на упаковку показує відео з ферми, історію виробництва, сертифікати;

- Віртуальні тури: 360° огляди полів, ферм, виробничих потужностей для онлайн-відвідувачів;

- AR-рецепти: інтерактивні кулінарні інструкції при скануванні продукту;

2) Технологія блокчейн для прозорості:

- Цифрові сертифікати: незмінні записи про органічність, сертифікації;

- NFT-сертифікати: для преміум-продукції (елітні сири, вина, меди);

3) Штучний інтелект (AI) та персоналізація

- Чат-боти: консультування клієнтів 24/7, рекомендації продуктів;

- Персоналізовані пропозиції: на основі аналізу переваг споживачів;

- Прогнозна аналітика: визначення трендів споживання для адаптації маркетингу;

- AI-генерований контент: автоматизоване створення описів продуктів, соціальних постів;

4) Gamification

- Програми лояльності з ігровими елементами: збір балів, досягнення, рівні;

- Віртуальні ферми: клієнти «виросчують» свою продукцію онлайн та отримують знижки;

- Квести та челенджі: конкурси на кращий рецепт, фото з продукцією;

- Освітні ігри: про сільське господарство, здорове харчування;

5) Influencer Marketing та співпраця з блогерами

- Мікро-інфлюенсери: локальні лідери думок (5-50 тис. підписників) для регіональних брендів;

- Food-блогери та шеф-кухарі: демонстрація продукції в рецептах;

- Еко-активісти: для просування органічної продукції;

- Агро-блогери: експертна думка про якість та виробництво;

6) Sustainability Marketing (маркетинг сталого розвитку) [4]

- Вуглецевий слід: калькулятори та компенсація викидів CO<sub>2</sub>;

- Zero waste packaging: біорозкладна, багаторазова упаковка як частина бренду;

- Циркулярна економіка: програми повернення упаковки, переробка;

- Сертифікати ESG: підтвердження соціальної відповідальності;

7) Community Building

- Клуби любителів продукту: онлайн та офлайн зустрічі;

- Фермерські ринки 2.0: гібридні формати з онлайн-трансляціями;

- UGC (User Generated Content): конкурси на кращі фото, відгуки, рецепти;

- Crowdfunding нових продуктів: залучення споживачів до розробки [3].

На світовому ринку все більшої популярності набувають бренди, що підкреслюють екоорієнтованість та сталий розвиток. Українські підприємства, які

використовують «зелені» підходи у виробництві та роблять на цьому акцент у маркетингових комунікаціях, отримують конкурентну перевагу. Прикладами успішного агробрендингу є компанії «Молокія», «Veges», які завдяки системному брендингу змогли вийти за межі локального ринку.

Отже, брендинг є ключовим чинником формування конкурентоспроможності української агропродукції. Сильний бренд підвищує довіру споживачів, сприяє розширенню ринків збуту та формує позитивний імідж українського агросектору на світовій арені. Ефективна стратегія брендингу в аграрній сфері повинна базуватися на якості продукції, прозорості виробництва, екологічності та активному використанні цифрових каналів комунікації. У перспективі розвиток національних і регіональних брендів сприятиме зміцненню позицій України як потужного аграрного гравця у світі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. К.: Видавництво «Альянс», 2020.
2. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України URL: <https://minagro.gov.ua>
3. Попело О., Перепелюкова О. Особливості формування брендингу аграрних регіонів в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*, №6, 2023.
4. European Commission. Geographical indications and traditional specialties URL: <https://agriculture.ec.europa.eu>

*М.Ю. Білик, к.е.н., доцент,  
В.Р. Старченко, здобувач вищої освіти*  
*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

## **МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ**

Аграрний ринок України є одним із головних секторів економіки, що має великий потенціал для перспективного розвитку. Попри те, що останніми роками не завжди відповідав стабільності розвитку попиту. Був відсутній зв'язок між попитом і пропозицією продукції, який мають забезпечити маркетингові дослідження.

Аграрний маркетинг поєднує в собі процеси виробництва сільськогосподарської продукції, перероблення, зберігання, транспортування та довозення продукції до кінцевого споживача. Він охоплює основні напрями: макромаркетинг та мікромаркетинг. Під макромаркетингом розуміють рух продукції сільського господарства, який формує споживчу цінність продукції та забезпечує доставлення до кінцевого споживача. Мікромаркетинг спрямований на діяльність окремих підприємств, які додають споживчу цінність продукції, спрямовує на потреби конкретного покупця та досягає цілей підприємства.

Головною ланкою маркетингової діяльності агропідприємства є проведення досліджень, аналізу та прогнозу маркетингового середовища, що створює умови для розвитку та реалізації продукції з метою максимальних задоволень платоспроможного попиту. Такі дослідження дозволяють визначити динаміку ринкових умов, аналізувати зміни економічних, науково-технічних, екологічних і законодавчих та інших факторів. Досліджується також структура і географія аграрного ринку, його динаміка, обсяги продажів, бар'єри ринку, кон'юнктури, можливості та ризики.

Основні задачі маркетингових досліджень на аграрному ринку – визначення

цілових клієнтів, аналіз позиції на ринку та аналіз конкурентів.

Сучасна конкуренція на аграрному ринку стає все складнішою та витонченою і не обмежується лише цінами. Підприємства змушені приділяти значну увагу ефективному збуту продукції, а не тільки скороченню витрат. Результати підприємства залежать від зовнішніх факторів маркетингового середовища які постійно змінюються [1].

Розуміння маркетингового середовища допомагає підприємствам своєчасно реагувати на зміни, виявляти можливості та зменшувати ризики, адаптуватися до коливань попиту, підвищувати конкурентоспроможність на ринку та забезпечувати стабільний розвиток. Сучасна концепція аграрного ринку передбачає вдосконалення каналів збуту, застосування стратегій просування продукції, оптимізацію логістики та зниження витрат на транспортування. Маркетингове середовище змінюється увесь час: ринкові можливості та загрози виникають, змінюються і зникають.

Сучасні трансформації аграрного сектора потребують нових структур просування продукції на ринку та вдосконалення існуючих каналів збуту. Система маркетингового просування базується на стратегіях, що передбачають вибір економічно вигідних каналів реалізації та організацію розподілу продукції. Основними показниками є швидкість переміщення продукції, витрати на логістику та обсяги реалізації [2].

Актуальною маркетинговою стратегією для розвитку агробізнесу є використання віртуальних ринків. Це передбачає створення онлайн-платформ, де виробники розміщують свою продукцію, а споживачі купують її безпосередньо у виробника. Це дозволяє встановити прямий контакт між виробниками і споживачами, що дозволяє скоротити витрати на маркетинг і підвищує прибутковість підприємства [3].

До війни Україна була одним із найбільших експортерів зернових культур, виробляла велику кількість м'яса, молока та інших продуктів харчування. Військова агресія завдала значних збитків фермам, підприємствам та орним землям; особливо постраждали птахівництво та свинарство. Зниження стабільності законодавства, низька якість інфраструктури, нерозвиненість ринків збуту та недостатні фінансові ресурси для розвитку аграрного сектору України [4].

В умовах сучасного економічного розвитку України особливого значення набуває ефективність збуту аграрної продукції. Висока конкуренція, зміни споживчих уподобань та економічні виклики вимагають від підприємств удосконалення маркетингових стратегій і методів просування продукції на ринку.

Проте, попри всі перешкоди, український аграрний сектор має чималий потенціал для розвитку. Щоб допомогти українському агробізнесу впроваджувати сучасні маркетингові стратегії розвитку підприємства, треба розвивати інфраструктуру, залучати інвестиції, підвищувати якість продукції на сучасному ринку.

Попри численні труднощі, український аграрний сектор має значний потенціал. Наявність великих земельних ресурсів і здатність виробляти якісну продукцію дозволяють Україні стати потужним учасником та провідником на світовому аграрному ринку. Для досягнення цілей треба забезпечувати сприятливі умови для розвитку підприємств, підтримувати інноваційне виробництво, впроваджувати нові підходи маркетингу, вдосконалювати логістику та збутову інфраструктуру [5].

Штучний інтелект має значний вплив на розвиток сільського господарства, де він відкриває нові можливості для підприємств сільськогосподарської продукції. Інтеграція штучного інтелекту в аграрному секторі кардинально змінює традиційні підходи до ведення господарств, забезпечує підвищення врожайності, ефективно

використовує ресурси та зменшує витрати.

Інтеграція технологій ШІ дозволяє покращувати вирощування культур, підвищення продуктивності тваринництва та оптимізація аграрних процесів. Основними напрямками застосування ШІ в аграрній сфері є точне землеробство, моніторинг і управління технологічними процесами, створення карт, виявлення бур'янів і контроль за тваринами.

Завдяки технологіям ШІ можна підвищити врожайність на 10-20% і одночасно зменшити потреб в людських ресурсах на 30-40%. Такі рішення набувають особливого значення в умовах зростання вимог до продовольчої безпеки та сталого розвитку агровиробництва.

Важливе значення мають застосування ШІ в управлінні фермерськими господарствами аналізуючи дані з численних джерел для урахування обґрунтованих рішень. Сучасні системи дозволяють відстежити у реальному часі стан тварин, запобігти виявленню ознак захворювань та зменшити рівень смертності серед тварин.

Сучасні технології в Україні сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів та оптимізації управління ресурсами. Використання ШІ дозволяє не лише сприяти підвищенню врожайності та прибутковості фермерського господарства, а й зміцнює економічну стійкість аграрного сектору та створює передумови його майбутнього розвитку.

Впровадження нових технологій вимагає активної підтримки на державному рівні включаючи розвиток програм зі цифровізації та інновації у сільському господарстві. Використання сучасних технологій та залучення інвестицій спрямують на підвищення конкурентоспроможності галузі та стале економічне зростання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Багорка М., Юрченко Н., Абрамович І. Формування системи маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення аграрних підприємств. Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 60
2. Величко Ю., Мунька С. «Сучасні маркетингові стратегії розвитку агробізнесу в економічно розвинених країнах і можливості їх впровадження в Україні». Аграрна економіка. – 2023. – Т. 16, № 1–2. – С. 118.
3. Ільченко Т. В. «Маркетингові дослідження на аграрному ринку України: особливості та перспективи». Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. – Ужгород, 2016. – Вип. 10, ч. 1. – С. 125–129.
4. Ільченко Т. В. «Особливості маркетингу в агробізнесі». Агросвіт. – 2019. – № 20. – С. 19–23.
5. Кобернюк С. О. «Розвиток аграрного маркетингу в Україні». Економіка та держава, 2019. – № 5. – С. 45–48.

*М.Ю. Білик, к.е.н., доцент,  
М.Р. Щербина, здобувач вищої освіти  
Кременчуцький університет імені Михайла Остроградського*

## **МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сучасний бізнес працює в умовах глибоких економічних і технологічних змін.

Щодня з'являються нові тренди, інструменти, очікування клієнтів.

І саме здатність підприємства швидко адаптуватися, розуміти поведінку споживача й реагувати на зміни ринку визначає, чи буде воно успішним.

Маркетинг у цьому контексті - не просто розділ бізнесу, це стратегічний мозок компанії.

Він об'єднує фінанси, виробництво, комунікацію і навіть корпоративну культуру.

Через маркетинг підприємство вчиться говорити з людьми зрозумілою мовою, створювати не просто продукт, а цінність і довіру.

Тому, коли ми говоримо про маркетингові аспекти управління, ми фактично говоримо про те, як підприємство приймає рішення, формує імідж, веде діалог із клієнтами й суспільством.

#### 1. Цифровізація маркетингу - адаптація до нового способу життя

Почнемо з того, що сьогодні більшість бізнесів існують не лише офлайн, а й онлайн. Інтернет став головною ареною взаємодії зі споживачами. Власний сайт, мобільний застосунок, сторінки у соцмережах - це тепер не «додаток», а обличчя компанії. Українські бренди Monobank, Rozetka, Prom.ua, Lifecell показали, як цифрові сервіси можуть змінити сприйняття клієнта. Monobank не має відділень, але має мільйони задоволених користувачів - бо дав людям не просто банківську послугу, а зручність, швидкість і гумор у комунікації. Цифровий маркетинг - це про можливість бути ближчим до клієнта, знати, чого він хоче, і миттєво реагувати. Він дає підприємствам шанс бути «в тренді», навіть коли ринок змінюється кожного дня.

#### 2. Аналітика та штучний інтелект - розумні рішення для управління

Сьогодні кожна дія користувача - перегляд сторінки, кліки, покупки - це дані. І якщо раніше бізнес приймав рішення інтуїтивно, то зараз аналітика та штучний інтелект дозволяють робити це точно, швидко і стратегічно. ШІ аналізує великі масиви даних і підказує керівникам, які товари популярні, який контент «чіпляє», коли найкраще запускати рекламу. Платформи, як-от Google Performance Max, Meta Ads Manager, або аналітичні сервіси Google Analytics, дають можливість бачити не лише результат, а й шлях клієнта - від першого кліку до покупки. Компанії, що використовують ці інструменти, отримують змогу знижувати витрати, прогнозувати попит і підвищувати лояльність клієнтів. Штучний інтелект - це не просто технологія, це нова логіка прийняття управлінських рішень [1].

#### 3. Клієнтоорієнтованість - стратегія, де людина в центрі

Клієнтоорієнтованість - це вже не модне слово, а новий стандарт управління. Сьогодні успішним є той, хто не просто продає, а вміє будувати стосунки. Покупець очікує не просто товар, а сервіс, комфорт, увагу, емоцію. І саме ці емоції формують прив'язаність до бренду. Наприклад, Kachorovska створює взуття, але головна її цінність - це відчуття стилю, жіночності й індивідуальності. «Сільпо» перетворює звичайні магазини на арт-простори з атмосферою, музикою та сервісом. Такі компанії не просто продають - вони створюють емоційний досвід, завдяки якому споживач повертається знову і знову. Клієнтоорієнтованість - це філософія довіри, де успіх бізнесу прямо залежить від здатності чути й розуміти своїх клієнтів [2].

#### 4. Бренд-менеджмент - управління не продуктом, а довірою

Бренд - це не логотип і не слоган. Це історія, яку люди хочуть розповідати далі. Коли підприємство працює не лише для прибутку, а й для створення певних цінностей, воно формує емоційний капітал, який не купиш жодною рекламою. Яскравим прикладом є компанія «Нова пошта». Вона не просто доставляє посилки, а символізує надійність, підтримку й стійкість. У найважчі часи війни бренд залишився із клієнтами, забезпечивши не лише логістику, а й відчуття стабільності. Сильний бренд полегшує управління підприємством, бо він створює внутрішню єдність і зовнішню довіру. Люди вірять не рекламі, а цінностям, які стоять за брендом [3].

## 5. Етичний і соціально відповідальний маркетинг – бізнес із людяністю

Сьогодні не можна бути успішним, якщо ти байдужий до суспільства. Підприємства все частіше беруть на себе соціальну місію: допомогу ЗСУ, екологічні ініціативи, волонтерство. Компанії Uklon, Сільпо, АТБ запроваджують благодійні програми, підтримують переселенців, створюють проекти з переробки пластику. Це не лише іміджеві акції – це новий стиль управління, де бізнес не просто заробляє, а робить внесок у розвиток країни. Такий підхід формує довіру суспільства й допомагає компаніям пережити будь-які кризи, адже коли люди бачать у бренді доброту – вони залишаються з ним [4].

Отже, маркетингові аспекти управління – це не просто набір методів. Це новий тип мислення, у якому поєднуються технології, аналітика, емоції й цінності. Цифровізація робить бізнес ближчим до клієнта. Аналітика та штучний інтелект дають точність. Клієнтоорієнтованість формує довіру. Бренд-менеджмент створює впізнаваність. А соціальна відповідальність – додає змісту й людяності. І саме підприємства, які здатні поєднати ці елементи, стають не просто конкурентними, а значущими.

Маркетинг сьогодні – це не відділ у структурі компанії. Це її душа, голос і напрямок руху в світі змін.

### Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2020. 376 с.
2. Digital Marketing. 2022. URL: <https://www.ama.org/topics/digital-marketing/>
3. Patel N. What Is Digital Marketing? URL: <https://neilpatel.com/what-is-digital-marketing/#:~:text=Digital%20marketing%20means%20using%20digital,promote%20a%20product%20or%20service>
4. Дідур С., Труніна І. Білик М. Трансформаційні процеси агропромислових підприємств в умовах війни та у післявоєнний період *Економіка та суспільство*, Вип. 53 2023, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-5>

*О.В. Бучинська, к.е.н., доцент,  
Є.А. Якимчук, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський Університет»*

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

Сучасні тенденції цифрової трансформації економіки зумовлюють зростання ролі інтернет-маркетингу у діяльності підприємств сфери послуг. В умовах високої конкуренції та динамічних змін онлайн-середовища виникає потреба у системному підході до оцінювання ефективності маркетингових заходів, реалізованих через мережу Інтернет. Відповідна методологія дозволяє підприємствам визначати результативність просування, оптимізувати витрати та підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Варто зазначити, що оцінювання ефективності маркетингової діяльності в Інтернеті ґрунтується на загальних принципах маркетингового аналізу, але має специфічні індикатори, пов'язані з особливостями цифрового середовища. Науковці визначають ефективність інтернет-маркетингу як співвідношення досягнутих результатів до витрат на реалізацію маркетингових заходів [1]. У цьому контексті важливим є розмежування економічної та комунікативної ефективності.

*Економічна ефективність* характеризується фінансовими показниками – зростанням обсягу продажів, прибутку, частки ринку, рентабельності інвестицій у маркетинг (ROI). *Комунікативна ефективність* пов'язана із зміною поведінки та ставлення споживачів до бренду, рівнем поінформованості, залученості та лояльності. Таким чином, оцінювання ефективності інтернет-просування повинно враховувати як кількісні, так і якісні аспекти.

Система оцінювання ефективності маркетингових комунікацій в Інтернеті базується на наборі *ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI)*. Серед них найбільш поширеними є: *CTR (Click-Through Rate)* – коефіцієнт кліків, що показує привабливість рекламного повідомлення; *CPC (Cost Per Click)* – вартість одного кліку, яка дозволяє оцінити економічну доцільність кампанії; *CPA (Cost Per Action)* – вартість цільової дії (запис, покупка, підписка); *Conversion Rate* – коефіцієнт конверсії, що демонструє частку користувачів, які здійснили бажану дію; *ROI (Return on Investment)* – показник рентабельності маркетингових інвестицій; *Engagement Rate* – рівень залученості аудиторії у взаємодію з контентом.

Як зазначає Ковальчук [2], використання цих індикаторів дозволяє комплексно оцінювати як фінансові результати, так і поведінкові реакції споживачів. При цьому важливо враховувати специфіку діяльності підприємства та його цільову аудиторію.

У науковій літературі виділяють декілька методологічних підходів до оцінювання ефективності цифрового просування.

1. *Економетричний підхід*, який базується на побудові статистичних моделей для визначення впливу витрат на рекламу на продажі.

2. *Модель AIDA (Attention–Interest–Desire–Action)*, що аналізує проходження користувача через етапи споживчої воронки.

3. *Модель RACE (Reach–Act–Convert–Engage)*, яка дозволяє оцінювати ефективність взаємодії з клієнтом на різних етапах цифрового контакту.

Сучасні дослідження вказують на доцільність використання *інтегрованих моделей*, які об'єднують економічні, поведінкові та аналітичні аспекти оцінювання. Такий підхід дає змогу отримати більш повну картину ефективності цифрової стратегії підприємства [3].

Для збору та аналізу даних використовуються інструменти веб-аналітики: *Google Analytics, Meta Business Suite, Ahrefs, SEMrush, Hotjar* тощо. Вони забезпечують автоматизований моніторинг показників залученості, конверсії та окупності рекламних витрат. Як зазначає Шпак [5], саме поєднання технологічних засобів аналізу з економічними розрахунками формує основу сучасної методології вимірювання ефективності інтернет-маркетингу.

Крім кількісних методів, важливе місце займають *якісні підходи* – опитування споживачів, аналіз відгуків, дослідження рівня задоволеності клієнтів. Поєднання цих підходів дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку впливу маркетингових дій на формування лояльності клієнтів і репутаційного капіталу підприємства [8].

Отже, методологічні основи оцінювання ефективності маркетингового просування послуг в Інтернеті базуються на поєднанні економічних, комунікативних та аналітичних підходів. Сучасні підприємства мають орієнтуватися не лише на показники прибутковості, але й на якість взаємодії з клієнтами, ступінь задоволеності та довіру до бренду.

Розроблення комплексної методології оцінювання дозволяє забезпечити стратегічну ефективність інтернет-маркетингової діяльності, підвищити її результативність та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах цифрової

економіки.

### Список використаних джерел:

1. Кириченко О. Цифровий маркетинг як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 8(2). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.4>.
2. Ковальчук Н. Тенденції розвитку інтернет-маркетингу в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 47. С. 134–139.
3. Романенко О. Інтегровані моделі оцінювання ефективності маркетингової діяльності у цифровому середовищі. *Економічний простір*. 2022. № 190. С. 47–54.
4. Слободянюк О. Етичні виклики та критерії оцінювання ефективності інтернет-маркетингу. *Економічний простір*. 2023. № 192. С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-9>.
5. Шпак Н. Цифровізація маркетингової діяльності підприємств: український досвід. *Економіка розвитку*. 2022. № 2(98). С. 23–31.

*О.В. Воробйова, к.е.н., доцент,  
М.В. Казбекова, здобувач вищої освіти  
Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка*

## СТРАТЕГІЧНИЙ ДІАПАЗОН ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ: ВІД КРЕАТИВНОСТІ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

В умовах глобальних економічних зрушень, посилених геополітичною нестабільністю та незворотною цифровізацією, традиційні підходи до ринкового управління демонструють критичну негнучкість. Для вітчизняних підприємств необхідна фундаментальна зміна стратегічної парадигми на користь інноваційного маркетингу. Ця функція, разом із продукуванням новацій, є одним із двох фундаментальних драйверів, що генерують прибуток, оскільки решта діяльності компанії переважно є операційними витратами [1]. Отже, послідовна інтеграція інноваційної маркетингової філософії стає необхідною умовою для подолання економічних криз та забезпечення стійкого розвитку.

Маркетингові інновації охоплюють набагато ширший простір, ніж просте оновлення продуктового асортименту; вони стосуються суттєвих трансформацій у методах ціноутворення, каналів дистрибуції, просуванні та позиціонуванні, що сприяють ефективнішому задоволенню потреб споживачів [2]. Ці новації поділяються на чотири основні категорії: інновації у методах збуту та дистрибуції, інновації у позиціонуванні, інновації у ціноутворенні та інновації у просуванні. Для підприємств з обмеженим капіталом надзвичайно актуальним є використання креативних, маловитратних тактик. Яскравим прикладом є партизанський маркетинг, який заміщує значні інвестиції оригінальністю ідеї та несподіваністю комунікації, забезпечуючи максимальний резонанс, що є життєво важливим для сегменту малого та середнього підприємництва [1, с. 79].

Інструмент латерального маркетингу також застосовується для створення принципово нових ринкових сегментів, що досягається завдяки нетрадиційному переосмисленню вже існуючих товарів, їх функціоналу чи цільового призначення [1, с. 69]. Стрімкий розвиток інформаційних технологій збагатив інструментарій точними та масштабованими методами. Нейромаркетинг використовує досягнення

когнітивних наук для аналізу несвідомих реакцій споживачів на маркетингові стимули, дозволяючи формувати максимально релевантні комунікаційні стратегії.

У площині онлайн-комунікацій маркетинг у соціальних медіа є ідеальним середовищем для поширення вірусного контенту, який, завдяки високій емоційній привабливості, забезпечує експоненційний ріст охоплення, використовуючи мережевий ефект. Комплексна інтеграція цих високотехнологічних інструментів значно посилює взаємодію з цільовою аудиторією та сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами.

Підсумовуючи, цілеспрямована розробка та інтеграція інноваційних маркетингових стратегій є прямою необхідністю для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сучасна функція маркетингу виходить за рамки задоволення існуючого попиту, переходячи до активного моделювання майбутнього. Це вимагає від компаній не лише реагувати на поточні тренди, а й активно створювати та формувати нові, прогресивні потреби споживачів через прогнозування та інноваційний аналіз [3]. Така стратегічна орієнтація гарантує підприємствам довгостроковий розвиток та стійке лідерство на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Барабанова В. В., Богатирьова Г. А. Інноваційний маркетинг : навч. посіб. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 145 с.
2. Барабанова В. В., Богатирьова Г. А. Інноваційний маркетинг : навч. посіб. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 145 с.
3. Іванова О. П., Мельник Т. М. Маркетингові інновації та їх застосування в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: [https://old.duan.edu.ua/images/News/UA/Departments/Marketing/2021/roboty\\_finalistiv/Marketynhovi\\_innovatsii.pdf](https://old.duan.edu.ua/images/News/UA/Departments/Marketing/2021/roboty_finalistiv/Marketynhovi_innovatsii.pdf).

*М.Я. Заяць, к.е.н., доцент  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту  
Західноукраїнського національного університету,  
В.І. Труш, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Західноукраїнський національний університет*

### **КЛАСИФІКАЦІЯ БЕНЧМАРКІНГУ**

Бенчмаркінг, як і будь-яка інша економічна категорія, має власну видову різноманітність, що говорить про різні цілі підприємців та функції, які здійснює бенчмаркінг. Серед науковців немає єдності у визначенні його видів, хоча значна більшість виділяють такі його види чи типи, як зовнішній та внутрішній. Окремі науковці, описуючи методи бенчмаркінгу, також наводять його види. Зокрема, це стосується стратегічного, процесного та функціонального [1-3].

Бенчмаркінг у медичних закладах може бути класифікований за основними критеріями. Найбільш розширеною є класифікація за об'єктом порівняння, згідно з якою виділяють чотири основні види бенчмаркінгу.

1. Функціональний бенчмаркінг відбувається в порівнянні з конкретними функціями, процесами або методами роботи з аналогічними процесами в інших медичних закладах, які не є прямими конкурентами. Об'єктами порівняння можуть бути як клінічні процеси (протоколи лікування, діагностичні алгоритми), так і адміністративні функції (управління запасами, кадрова політика, логістика).

2. Конкурентний – застосовується застосуємо щодо підприємств-конкурентів, проводиться аналіз результативних показників свого бізнесу та бізнесу-конкурента, які здійснюють свою професійну діяльність в одній галузі відповідно. Таким чином, в сфері охорони здоров'я конкурентний бенчмаркінг спрямований на порівняння показників діяльності лікарні з показниками прямих конкурентів – медичних закладів, які працюють у тому ж регіоні, надають аналогічні послуги та орієнтовані на такі сегменти. Вид бенчмаркінгу дозволяє оцінити конкурентну позицію лікарні на цьому ринку медичних послуг. Найкращими прикладами застосування бенчмаркінгу, орієнтованого на конкурентів є порівняння ціни на платні медичні послуги з тарифами конкурсних клінік, аналіз рівня задоволеності вдома у подібних лікарнях міста, встановлення показників якості лікування конкретних захворювань.

3. Загальний – вид бенчмаркінгу, що включає особливості кожного з видів, представляє широке дослідження, орієнтоване на дослідження досвіду компаній різних галузей, що лідирують в галузі з подальшим аналізом маркетингової стратегії, технології виробництва та інших показників. Загальний бенчмаркінг вимагає вивчення та адаптації кращих управлінських практик та процесів з іншими галузями економіки, які можуть бути застосовані в охороні здоров'я. Цей вид бенчмаркінгу сприяє інноваційному цьому мисленню та впровадженню революційних змін у медичних закладах.

4. Внутрішній – це вид бенчмаркінгу, що передбачає порівняльний аналіз провадження діяльності на різних рівнях усередині конкретного підприємства чи установи. Внутрішній бенчмаркінг забезпечує порівняння показників ефективності різних підрозділів, відділів або команд в межах однієї лікарні або мережі медичних закладів, що належать одній організації. Цей вид бенчмаркінгу є найпростішим у реалізації, після чого дані легко доступні, а організаційна культура та умови роботи є такими.

Крім цієї основної класифікації, бенчмаркінг у медичних закладах можна класифікувати за іншими критеріями (рис. 1).

#### За об'єктом порівняння:

- Функціональний бенчмаркінг
- Конкурентний бенчмаркінг
- Загальний бенчмаркінг
- Внутрішній бенчмаркінг

#### За предметом дослідження:

- Бенчмаркінг результатів (порівняння кінцевих показників діяльності)
- Бенчмаркінг процесів (аналіз методів та процедура досягнення результатів)
- Стратегічний бенчмаркінг (порівняння довгострокових стратегій та бізнес-моделей)

#### За територіальною ознакою:

- Національний (порівняння з медичними закладами країни)
- Міжнародний (вивчення досвіду зарубіжних лікарень)

#### За періодичністю:

- Одноразовий (проектний бенчмаркінг для вирішення конкретної проблеми)
- Систематичний (постійний моніторинг показників та кращих практик)

Рис. 1. Класифікація бенчмаркінгу

Отже, класифікація бенчмаркінгу за різними критеріями дозволяє медичним закладам вибрати найбільш відповідний підхід залежно від конкретних цілей та доступних ресурсів. Внутрішній бенчмаркінг є найпростішим у реалізації, конкурентний – найбільш релевантним для оцінки ринкової позиції, функціональний – найбільш багатим на інноваційні ідеї, а загальний – найбільш амбітним з точки зору потенціалу для трансформаційних змін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крамарчук С. П. Удосконалення стратегії вітчизняних підприємств на засадах бенчмаркінгу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Випуск № 28. С. 86–92.

2. Крамарчук С., Баб'як Г., Дяків О. Аспекти застосування бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління підприємствами України на етапі сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-14>

3. Лютенко Д.Д., Хомич О.В., Лободзинська Т.Л. Проблеми та перспективи бенчмаркінгу на підприємствах України. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 583–587.

*М.В. Ілляхова, к.філос.н., доцент  
НУФВСУ*

### **ПРОФЕСІЙНО-КРЕАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА**

Креативність є базовим компонентом професійної діяльності сучасного менеджера. Її стратегічний вектор реалізується у прийнятті ефективних управлінських рішень, упровадженні інновацій, розробленні оригінальних управлінських концепцій, підходів та інструментів для вдосконалення організаційних процесів, реалізації творчого потенціалу команди й досягнення вимірюваних інноваційних результатів. У прикладних дослідженнях креативність розглядається як здатність фахівця розвивати варіативність власної діяльності та системи, якою він керує. Відповідно до її структури залучені: здатність до розв'язання проблем, комбінування й рекомбінації, винахідливість, гнучкість і дивергентність мислення, відчуття новизни, емпатія та інтуїція, уміння долати стереотипи, генерувати нові ідеї й приймати обґрунтований ризик. У поєднанні з організаційними, інноваційними та праксеологічними компонентами ці якості формують інтегральну професійну креативність менеджера.

У праксеологічному контексті креативність завжди пов'язана з прагматичною, цілеспрямованою, інноваційною діяльністю, що веде до практичного ефекту. Спираючись на ідеї Х. Йоаса (із переосмисленням класичних підходів Т. Парсонса, Е. Дюркгейма, Дж. Дьюї), креативність доцільно включати до аналізу будь-якої дії, як безперервного динамічного процесу становлення суб'єкта [1]. Цей процес характеризується: контекстуальністю (залежністю від ситуації), безперервністю (розгортанням щодо мети та проблеми), адаптивністю (динамічним налаштуванням дій до змін), інтерактивністю (зумовленістю соціальними та інтересуб'єктивними зв'язками), емерджентністю та спонтанністю (виникненням нових елементів у рутині). Натомість творчість у вузькому сенсі — це свобода від необхідності, споглядання та непередбачуваний результат без явної прагматичної інтенції. Вона

пов'язана з трансценденцією особистості — виходом за межі наявних смислів. Творчість допускає «процес заради процесу», тоді як креативність — «процес заради результату» [1].

Відповідно, базовими аспектами професійної креативності менеджера є: 1. Цілеспрямована зміна, що привносить в організаційні процеси нововведення: оптимізація операцій, редизайн сервісів, покращення бізнес-процесів. 2. Створення нових управлінських технологій і методик: фреймворків прийняття рішень, підходів до пріоритизації (наприклад, портфель ідей, експерименти), програм розвитку та впровадження інновацій. 3. Пошук, адаптація та імплементація ефективних практик (Lean/Agile, дизайн-мислення, TRIZ, OKR/KPI, теорія обмежень) із їхнім творчим переосмисленням під контекст компанії.

Таким чином, системність професійної креативності менеджера — це інтегративна єдність гносеологічних і праксеологічних компетенцій, навичок взаємодії, ціннісних орієнтацій та акмеологічних настанов, що забезпечує: ефективну проектно-дослідницьку діяльність, регулярне оновлення змісту та методів управління, розвиток самодетермінації й самоорганізації, мобільність і готовність діяти в непередбачуваних умовах, а також спроможність керувати власною «динамікою можливостей». Гармонійне співвідношення цих складових визначає високий професіоналізм менеджера.

Результативність креативності менеджера здебільшого реалізується у двох векторах: командно-організаційній передбачає механізми підтримки мотивації та розвитку креативності співробітників та проектно-інноваційній орієнтований на створення авторських управлінських підходів, інструментів і програм. Без цього професійні знання є слабкішими за потенціал і не призводять до системних інновацій.

У сучасних організаціях інновація виступає не одноактним «винаходом», а динамічною системою, що поєднує індивідуальні мікропроцеси креативного мислення, командні механізми взаємодії та організаційні інституції, які забезпечують відбір, масштабування й капіталізацію новацій. На рівні індивіда ключовими є компетентності генерування та опрацювання ідей, внутрішня мотивація і доменно-специфічна експертиза. Саме ця тріада визначає ймовірність появи життєздатної ідеї та швидкість її первинної реалізації (ескіз, прототип, MVP). На рівні команди центральним стає режим спільного пізнання (co-sensing) і взаємне доповнення ідей та знань, що дозволяє переводити індивідуальні інсайти у гіпотези, а далі — в експерименти з чіткими критеріями успіху. Критичним соціально-психологічним модератором тут виступає психологічна безпека, яка знижує «вартість помилки», збільшує частоту висловлення сміливих припущень і пришвидшує командне навчання [2].

Таким чином, професійна креативність менеджера є цілеспрямованою діяльністю фахівця «заради результату», яка перетворює індивідуальні інсайти на організаційний імпакт через керовані командні й процесні механіки. В цьому процесі саме лідерство менеджера задає норми психологічної безпеки, дисципліну експериментування та архітектуру системи. Безпека корелює з тим, наскільки охоче учасники ініціюють експерименти, відкрито обговорюють провали та реалізують варіативну модель. Така когерентна діяльність безпосередньо впливає на інноваційний ритм і конверсію гіпотез у робочі рішення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ілляхова М. В. Креативність і творчість: дефініції понять. Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених

Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2019. Вип. №23. С. 95–100.

2. Teresa M. Amabile Componential Theory of Creativity. To appear in Encyclopedia of Management Theory (Eric H. Kessler, Ed.), Sage Publications, 2013. URL : [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf?utm_source=chatgpt.com)

*О.В. Мороз, к.е.н., доцент,  
О.О. Кальга, здобувачка вищої освіти  
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

## **АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ В ЕКОСИСТЕМІ МЕТА**

У сучасному цифровому маркетингу саме таргетована реклама є основним інструментом для налагодження ефективної комунікації між брендом та споживачем. Серед ключових платформ для реалізації стратегій особливе значення має Meta, яка включає Facebook, Instagram, Messenger та інші сервіси, пропонуючи широкі можливості для персоналізації контенту, підвищенню показників впливу реклами й аналізу поведінки користувачів.

Серед основних чинників, що впливають на ефективність таргетованої реклами, варто відзначити сегментацію та персоналізацію аудиторії, завдяки яким реклама демонструється тим користувачам, які потенційно зацікавлені у продукті чи послугі, що значно підвищує рівень залучення та конверсії. Важливу роль відіграють інтерактивні формати, зокрема відео, історії, каруселі та промовідео, які стимулюють взаємодію користувачів із контентом та сприяють формуванню емоційного зв'язку [12].

Суттєвим фактором є доступність аналітики та гнучкість бюджету, адже інструменти, такі як Meta Ads Manager, Pixel і Conversions API, дозволяють аналізувати показники взаємодії, конверсії, рентабельності інвестицій та інші важливі метрики, а також встановлювати денний або загальний бюджет кампанії та контролювати витрати за допомогою автоматичних стратегій ставок. Широке охоплення користувачів також має значення, оскільки кількість активних користувачів Facebook становить 2,96 мільярда на місяць, Instagram – 1,3 мільярда, що надає можливість охоплювати різноманітні сегменти від локальних споживачів до міжнародних ринків і забезпечує зміцнення впізнаваності бренду через централізоване управління кампаніями. Не менш важливим є постійне тестування та регулярний аналіз кампаній, що підвищує конверсію та знижує витрати на залучення клієнтів.

Для оцінювання результативності таргетованої реклами доцільно використовувати системи основних маркетингових метрик, які дають змогу визначити раціональність вкладених коштів, рівень залучення аудиторії, якість комунікацій та стабільність клієнтської бази [2-3].

Важливим етапом у розвитку рекламних технологій Meta є запровадження алгоритму Andromeda. Система працює на основі конверсій, поведінки користувачів, взаємодій із контентом та інших даних. Алгоритм дозволяє значно підвищити точність показів, мінімізувати непотрібну рекламу і допомагає користувачу бачити менше нав'язливих, а більше релевантних оголошень.

Таким чином, запуск Andromeda став для Meta не просто технічним оновленням, а стратегічним поворотом у розвитку всієї рекламної екосистеми. Система, яка колись дозволяла маркетологам детально керувати кожним аспектом таргетингу, тепер перетворюється на самонавчальну платформу, де головну роль відіграють дані, сигнали та якість контенту.

Meta фактично відмовилася від підходу, де успіх кампанії залежав від «точного налаштування» і великого бюджету. Тепер вирішальними стали три чинники:

1. Сила сигналів користувача – наскільки аудиторія активно взаємодіє з контентом.

2. Якість і різноманітність креативів – чи дають вони системі достатньо матеріалу для навчання.

3. Стабільність і масштаб даних – чи дозволяє кампанія алгоритму будувати точні моделі поведінки.

2026 рік, за оцінками аналітиків галузі, стане етапом переходу до повністю автоматизованого управління рекламою, де роль людини зміниться з «оператора кампаній» на архітектора даних і сигналів. [4]

Таким чином, таргетована реклама у екосистемі Meta є потужним інструментом сучасного цифрового маркетингу, ефективність якого визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, зокрема точною сегментацією аудиторії, інтерактивними форматами контенту, доступністю розширеної аналітики та охопленням мільярдної користувацької бази. Запровадження алгоритму Andromeda знаменує собою парадигмальний зсув від ручного управління до автоматизованої самонавчальної системи, що фундаментально змінює підходи до планування рекламних стратегій, змінюючи акцент з технічних налаштувань таргетингу на якість даних, креативного контенту та сигналів користувацької взаємодії. Ця еволюція трансформує роль маркетолога з оператора кампаній на стратега, який формує екосистему даних та забезпечує системі необхідні ресурси для машинного навчання, що вимагає від фахівців нових компетенцій та підходів до оцінювання ефективності, де ключовими стають не лише традиційні маркетингові метрики, а й показники якості взаємодії аудиторії з контентом та стабільність потоків конверсійних даних.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ефективність таргетованої реклами на Facebook та Instagram URL: <https://www.fmagency.com.ua> (дата звернення: 05.11.2025)

2. І. М. Труніна, О. В. Мороз, М. Ю. Білик. Інформаційно-комунікаційні технології як драйвер розвитку сучасного бізнесу та економіки. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*, 2025, Том 24 № 1(59). С. 26-39. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(59\).327130](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(59).327130) (дата звернення: 29.09.2025).

3. О. Мороз, О. Збираник, Т. Гайкова. Креативна реклама як інструмент цифрових маркетингових технологій. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Кременчук: КрНУ, 2023. Вип. 1 (138). С. 93–98.

4. Meta Andromeda: новий етап у таргетингу реклами URL: <https://uageek.media/news/9884/> (дата звернення: 05.11.2025).

## **БРЕНДИНГ ЯК СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку брендинг виступає одним із ключових елементів інноваційної стратегії підприємства. Формування сильного та впізнаваного бренду не обмежується лише маркетинговою стратегією, а включає комплексні інноваційні підходи до продукту, послуг та управлінських рішень.

Провівши дослідження праць вітчизняних та закордонних вчених, було виявлено, що брендинг у контексті інноваційної стратегії сприяє диференціації підприємства на ринку, підвищенню його впізнаваності та ефективності взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Завдяки синергії бренду та інновацій підприємство отримує можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати нові продукти та послуги, підвищувати імідж та стратегічну цінність підприємства [1, с. 51].

Моніторинг та оцінка ефективності бренду й інноваційної стратегії є ключовими інструментами стратегічного управління підприємством, що забезпечують можливість відстеження результативності прийнятих управлінських рішень, виявлення сильних та слабких сторін впроваджених нововведень, а також формування рекомендацій для подальшого розвитку [2, с. 130].

У сучасному етапі ведення бізнесу, яке характеризується високою конкуренцією, швидким оновленням технологій та змінами поведінки споживачів, системний моніторинг стає обов'язковою умовою підтримання стабільного розвитку бренду.

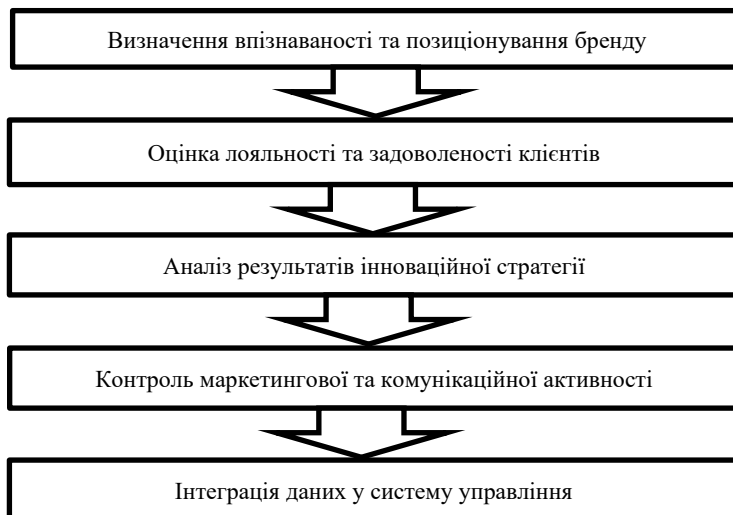


Рис. 1. Моніторинг та оцінка ефективності бренду та інноваційної стратегії [3, с. 40].

Отже, аналізуючи рис. 1 було з'ясовано, що системний та регулярний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти проблемні місця, оптимізувати процеси управління брендом і інноваціями, підвищувати ефективність впроваджених стратегій та

зміцнювати конкурентні позиції підприємства на ринку.

Визначення впізнаваності та позиціонування бренду є фундаментальним етапом у процесі управління брендом та оцінки його ефективності. Ці показники дозволяють визначити, наскільки бренд присутній у свідомості споживачів, як він сприймається на ринку та які конкурентні позиції займає. Системний підхід до оцінювання забезпечує оптимізацію брендингової стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [4, с. 17].

Оцінка лояльності та задоволеності клієнтів є ключовим інструментом забезпечення ефективності бренду та результативності інноваційної стратегії підприємства. Системний моніторинг клієнтських очікувань, ступеня довіри до бренду, рівня задоволеності продуктом і якості досвіду взаємодії дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про реальне становище бренду на ринку.

Аналіз результатів інноваційної стратегії та контроль її реалізації є важливими елементами стратегічного управління, що забезпечують ефективність впроваджених рішень та їх відповідність потребам ринку. Цей процес дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, виявляти відхилення від запланованих показників і коригувати інноваційну діяльність для досягнення поставлених цілей [4, с. 17].

Інтеграція даних у систему управління є стратегічно важливим кроком у підвищенні ефективності діяльності підприємства, формуванні ресурсної безпеки та забезпеченні конкурентних переваг. Створення єдиного інформаційного середовища, автоматизація обміну даними, підвищення їх якості та впровадження аналітичних інструментів забезпечують основу для гнучкого, прозорого та інноваційного управління в умовах динамічного бізнес-середовища.

Отже, в результаті проведеного дослідження було виявлено, що брендинг як складова інноваційної стратегії розвитку підприємства відіграє ключову роль у формуванні його ринкової ідентичності, забезпеченні конкурентних переваг та підвищенні цінності для споживачів. Доведено, що інтеграція брендингу та інноваційної стратегії створює синергетичний ефект, підвищуючи стратегічну цінність підприємства та зміцнюючи його конкурентні позиції в умовах динамічного ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шарль М.Х. Ефективність стратегії корпоративного брендингу в мультибізнес-компаніях. *Австралійський журнал досліджень бізнесу та управління*. 2017. № 1 (6). С. 51–59.
2. Поліщук Т.В. Перспективні напрямки розробки успішних брендів в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №7. С. 129–137.
3. Нескуба Т.В., Зоріна О.І. Формування бренду як складової конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. №23. С. 39-44.
4. Оберемчук В.Ф. Формування та реалізація ефективних стратегій розвитку бренду як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2012. №18. С. 17-21.

## **РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Конкурентоспроможність продукції є одним із ключових показників ефективності маркетингової діяльності підприємства, що відображає його здатність створювати, доставляти та підтримувати для споживача вищу цінність порівняно з конкурентами. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє маркетингова збутова політика, яка забезпечує перехід від виробництва до споживання, формуючи ланцюг створення і передачі цінності. Еволюція наукових підходів свідчить про трансформацію збутової політики від суто операційної функції розподілу товару до стратегічного механізму управління ринковими відносинами, що визначає довіру, лояльність і репутацію бренду [1-3].

*Таблиця 1*

**Узагальнені підходи до впливу збутової політики  
на конкурентоспроможність продукції**

Назва підходу	Основні автори	Сутність підходу	Роль збутової політики
Класичний маркетинговий підхід (4P)	Ф. Котлер, К. Келлер, Г. Армстронг	Конкурентоспроможність формується через збалансоване застосування елементів маркетингового комплексу: Product, Price, Place, Promotion.	Збут — канал реалізації створеної цінності; забезпечує доступність продукції для споживача та ефективність логістичних процесів.
Інтегрований стратегічний підхід (4P + 7P)	В. Писаренко, Н. Макаренко, Т. Устік, Б. Бамбергер, В. Райнарц	Розширення комплексу маркетингу до 7P з урахуванням соціальних і сервісних чинників (People, Process, Physical evidence).	Збут взаємодіє з усіма елементами маркетингу, формуючи систему створення та передачі цінності; враховується роль персоналу, процесів і сервісу.
Цифрово-аналітичний підхід (data-driven marketing)	Б. Матью, Р. Патіл, К. Верма, Дж. Мішра	Конкурентоспроможність визначається рівнем цифрової зрілості підприємства, використанням CRM, big data, e-commerce, аналітики поведінки споживачів.	Place і Promotion інтегруються у цифрові канали; збутова політика трансформується у систему управління клієнтським досвідом (customer journey).
Сталий та якісний підхід (ESG, кайдзен, TQM)	Т. Тарнанідіс, С. Зайлані, Т. Хіротака, Ф. Судірійо	Конкурентоспроможність базується на якості, сталому розвитку, екологічності, соціальній відповідальності та безперервному вдосконаленні процесів.	Збутова політика є частиною інтегрованого ланцюга цінності, який поєднує маркетинг, логістику, якість і сталий розвиток.

*Джерело: узагальнено за [1-6].*

У сучасних умовах цифровізації та глобальної конкуренції

конкурентоспроможність продукції все більше залежить від ефективності системи збуту – швидкості доставки, зручності каналів, рівня сервісу й прозорості комунікацій. Омніканальні системи розподілу, що поєднують фізичні та цифрові канали (CRM, e-commerce, big data-аналітика), створюють новий рівень персоналізації взаємодії зі споживачами та сприяють зростанню задоволеності клієнтів. Водночас гнучкість збутових каналів стає одним із головних чинників збереження конкурентних переваг у мінливому ринковому середовищі, адже саме здатність підприємства швидко адаптувати логістичні та комунікаційні системи забезпечує його стійкість [3-4].

Значний вплив мають також інституційні й логістичні чинники – стандарти, законодавчі вимоги, транспортна інфраструктура, цифрові сертифікаційні системи, які формують зовнішні умови реалізації збутової політики [1, 4].

У контексті євроінтеграції для українських підприємств, особливо агропромислового комплексу, збутова політика набуває стратегічного значення. Вона орієнтується на відповідність європейським стандартам, забезпечення простежуваності, екологічності та соціальної відповідальності виробництва. Сучасна збутова політика перетворюється на гуманізовану систему управління, що поєднує економічну раціональність, технологічну ефективність і людську довіру. Така інтеграція дозволяє підприємству не лише підтримувати високу конкурентоспроможність продукції, а й формувати стійкий бренд, заснований на цінності, прозорості та партнерстві зі споживачем [1–6].

Проведений аналіз підтверджує, що маркетингова збутова політика є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності продукції. Через неї реалізується споживча цінність, забезпечується ефективність комунікацій і зростання лояльності клієнтів. Вона є стратегічним інструментом не лише збуту, а й створення конкурентних переваг підприємства на основі інновацій, партнерства та довіри.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kotler P. «The Past, Present, and Future of Marketing». Kellogg Insight. URL: <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/philip-kotler-on-marketings-higher-purpose>
2. Писаренко В.В., Лях Я.Ю. Сутність маркетингових ризиків сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2014. № 4. С. 65–70.
3. Макаренко Н.О., Селезень О.М. Перспективні напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі оцінки ефективності маркетингової діяльності. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/86.pdf>
4. Устік Т.В., Будаков Н.О., Протащук С.С. Управління маркетинговими стратегіями та посилення умов конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. №2. С. 389-397.
5. Verma K. K., Mishra J. K., Gautam K. B., Kumar M. Role of Strategic Marketing on Competitive Advantage for E-Commerce Business in India. *Journal of Informatics Education and Research*. 2024. Vol. 4 (1). P. 791–799. URL: <https://jier.org/index.php/journal/article/view/637/559>
6. Tarnanidis T., Papatthaniou J., Ismyrlis V., Manda V. Multiple-Criteria Decision-Making (MCDM) *Techniques and Statistics in Marketing*. URL: <https://www.igi-global.com/gateway/book/354155>

## **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ЧАЮ НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ УКРАЇНИ**

Ринок чаю є одним із ключових сегментів продовольчих товарів повсякденного стабільного попиту незалежно від сезонності та соціально-економічних змін, займає важливе місце у структурі споживчого кошика українців. Споживання чаю зумовлене не лише культурними традиціями, але й сучасними тенденціями здорового способу життя, популяризацією натуральних і функціональних продуктів. В Україні цей напій також має традиційне значення: щорічно українець споживає близько 0,5–0,6 кг чаю, а 72% споживачів купують його не рідше одного разу на місяць [1].

Сучасний ринок чаю України характеризується високим рівнем конкуренції та насиченістю імпортною продукцією, що створює значний тиск на позиції вітчизняних виробників. Переважна частина асортименту представлена зарубіжними брендами (TWG Tea (Сінгапур), Basilur (Шрі-Ланка), Twinings, Dammann Frères, Kusmi Tea, Mariage Frères (Франція), Fortnum&Mason (Велика Британія)), які мають значні маркетингові бюджети, усталену репутацію та розвинені канали збуту. Крім того, спостерігається зміна споживчих переваг — перехід від традиційного чорного чаю до зеленого, трав'яного, фруктового та органічного. Відсутність комплексних маркетингових підходів, недостатня інвестиційна підтримка галузі та обмежене використання цифрових технологій у комунікаціях обмежують можливості українських виробників для ефективного позиціонування на ринку. Це вимагає від виробників постійного оновлення асортименту, адаптації маркетингових комунікацій та використання сучасних інструментів digital-маркетингу.

На сучасному етапі розвитку ринку чаю України спостерігається зростання ролі бренду як ключового чинника диференціації продукції. Тому одним із пріоритетних напрямів маркетингової діяльності є формування стійкої брендової ідентичності — через позиціонування товару за походженням, якістю сировини, екологічністю виробництва та емоційною цінністю продукту.

Ефективним інструментом просування стає digital-маркетинг, зокрема використання соціальних мереж, таргетованої реклами, контент-маркетингу та співпраці з інфлюенсерами. Завдяки цим засобам забезпечується персоналізація комунікацій, підвищується довіра до бренду й формується спільнота лояльних споживачів.

Особливе значення має стратегія асортиментного оновлення, орієнтована на запити молодшої аудиторії та прихильників здорового харчування. Розширення лінійок зеленого, трав'яного, фруктового та органічного чаю сприяє зміцненню позицій брендів, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та розширенню цільового сегменту споживачів. Диверсифікація асортименту шляхом випуску трав'яних і функціональних чаїв, зокрема лінійок «для зміцнення імунітету», «для сну», «детокс», виготовлених на основі української сировини.

Важливим напрямом маркетингової політики є також підвищення якості упаковки та її естетичного оформлення, що виступає важливим елементом іміджу товару. Сучасний споживач орієнтується не лише на смакові характеристики продукту, а й на екологічність, зручність і привабливість пакування. Зокрема, перехід

на біорозкладні пакетики та мінімізація пластику є важливим трендом для відповідального споживача.

З метою зміцнення позицій на внутрішньому ринку доцільним є використання партнерських стратегій — кооперації з локальними кав'ярнями, ресторанами, готелями та еко-магазинами. Такі дії забезпечують розширення каналів збуту та підвищення впізнаваності торгової марки.

Отже, ринок чаю в Україні має значний потенціал розвитку, проте його реалізація потребує системного застосування сучасних маркетингових стратегій, заснованих на аналізі споживчої поведінки, цифровізації комунікацій і створенні конкурентних брендів. Використання комплексного маркетингового підходу дозволить підвищити ефективність просування українського чаю, посилити його ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток галузі в умовах глобальної конкуренції.

#### **Список використаних джерел:**

1. Українці стали більше вживати чаю. URL: <https://x-vymir.com/ekonomika/ukrayintsi-staly-bilshe-vzhyvaty-chayu/>

*І.О. Яснолоб, к.е.н., доцент  
Ю.С. Даровська, І.С. Дем'яник, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **РОЛЬ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, глобалізаційними процесами, динамічним розвитком інформаційних технологій та цифровізацією економіки. За таких умов важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає його імідж, який формує уявлення споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін про діяльність суб'єкта господарювання.

Традиційні підходи до формування іміджу поступово трансформуються під впливом цифрової економіки. Сучасні споживачі отримують інформацію про підприємство переважно через цифрові канали комунікації, що зумовлює необхідність активного використання інструментів digital-маркетингу та управління онлайн-репутацією. У зв'язку з цим управління іміджем перестає бути виключно функцією маркетингу та стає невід'ємною складовою стратегічного менеджменту підприємства.

У сучасних умовах імідж підприємства виступає важливим нематеріальним активом, який формує рівень довіри з боку споживачів, партнерів, інвесторів та інших стейкхолдерів. Позитивний імідж забезпечує підприємству низку стратегічних переваг:

- зміцнення конкурентних позицій;
- підвищення рівня лояльності споживачів;
- зростання вартості бренду;
- покращення ділової репутації;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- забезпечення довгострокового розвитку [1-4].

Сучасні тенденції цифровізації суттєво змінюють підходи до формування

позитивного іміджу підприємства. Цифрові комунікації перетворюються на один із ключових елементів стратегічного управління, оскільки саме вони забезпечують постійну взаємодію підприємства зі споживачами та іншими стейкхолдерами. Ефективність управління іміджем значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємства та його здатності використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології [3].

Важливу роль у системі управління іміджем відіграють цифрові комунікаційні інструменти, серед яких особливе місце займають соціальні мережі. Facebook, Instagram, YouTube, TikTok та LinkedIn дозволяють підприємствам підтримувати постійний зв'язок зі споживачами, популяризувати продукцію та формувати позитивний емоційний зв'язок із брендом.

Одним із найбільш ефективних інструментів є контент-маркетинг, який передбачає створення та поширення корисного й актуального контенту. Використання відеоматеріалів, сторітелінгу, інформаційних статей та інтерактивного контенту сприяє формуванню експертного іміджу підприємства та підвищує рівень довіри з боку споживачів [2].

Також важливою складовою цифрових комунікацій є використання CRM-систем, які забезпечують персоналізацію взаємодії зі споживачами та сприяють формуванню довгострокових відносин із клієнтами [1].

Таким чином, управління іміджем підприємства в сучасних умовах є важливою складовою стратегічного менеджменту та одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності. Цифрові комунікації суттєво трансформують підходи до формування позитивного іміджу, забезпечуючи нові можливості для взаємодії зі споживачами та іншими стейкхолдерами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Голуб О.В. Роль іміджу підприємства у зміцненні ринкових позицій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 73-77.
2. Колокольчикова І.В. Стратегічне управління та формування позитивного іміджу суб'єктів господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. № 56. С. 67-70.
3. Ніколаєнко Ю.В. Управління іміджем підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та держава*. 2023. № 1. С. 91-94.
3. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.

*І.М. Сенько, старший викладач,  
здобувачка вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
Полтавський державний аграрний університет*

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ МОДЕЛІ**

Умови сучасного ринку характеризуються високою нестабільністю, швидкою зміною споживчої поведінки, зростанням ролі електронної комерції, розвитком інформаційних технологій і глобалізацією. У таких умовах традиційні маркетингові підходи все частіше виявляються недостатньо ефективними. Цифровізація маркетингової діяльності стає не просто модним трендом, а ключовим елементом конкурентоспроможності.

Управління цифровізацією маркетингу не зводиться лише до впровадження окремих інструментів (CRM, SMM, email-розсилки тощо). Потрібна цілісна стратегія, що поєднує бізнес-моделі, аналітику, технології, управлінські процеси, організаційну структуру й культуру. Саме такі підходи визначають сучасні концепції digital-менеджменту маркетингу.

Основні концепції цифрового маркетингу та управління ним:

#### 1. Інтегрований (омніканальний) маркетинг

Омніканальний підхід передбачає поєднання офлайн- й онлайн-каналів взаємодії з клієнтами, так що споживач отримує цілісний досвід незалежно від точки контакту. Це сприяє підвищенню лояльності, зменшенню бар'єрів комунікації та створенню стабільного клієнтського шляху. У контексті цифровізації інтеграція каналів – веб-сайт, мобільні додатки, соціальні мережі, email-маркетинг, чат-боти, CRM тощо – забезпечує безшовну взаємодію та стабільність бренду.

#### 2. Data-driven та аналітично орієнтований підхід

Цей підхід передбачає, що рішення в маркетингу базуються не на інтуїції, а на аналізі даних: поведінка користувачів, великий обсяг даних (Big Data), аналітика, BI-системи, автоматизовані панелі управління (dashboards). Це дозволяє прогнозувати попит, сегментувати аудиторії, персоналізувати пропозиції, оптимізувати бюджет і оцінювати ефективність кампаній через метрики.

#### 3. Agile-підхід у цифровому маркетингу

Умова нестабільності ринку, швидкі зміни поведінки споживачів і технологій вимагають гнучкості. Agile-маркетинг означає поділ роботи на короткі цикли (спринти), регулярну оцінку результатів, швидке коригування кампаній, тестування гіпотез і швидкий вихід на ринок. Такий підхід забезпечує адаптивність, економію ресурсів і швидке реагування.

#### 4. Digital-менеджмент та цифрові екосистеми

У сучасних підприємствах маркетинг, управління, логістика, CRM/ERP/BI системи – це не ізольовані блоки, а частини єдиної цифрової екосистеми. Така інтеграція забезпечує прозорість процесів, узгодженість стратегій, ефективне управління ресурсами та підвищення загальної продуктивності. Поєднання управлінських технологій із digital-маркетингом створює синергію, яка забезпечує конкурентну перевагу.

#### 5. Персоналізація і клієнтоцентричність

Цифрові технології дають змогу будувати індивідуальний підхід до клієнта: таргетинг, рекомендаційні системи, персоналізовані комунікації, чат-боти, адаптивний контент, сегментація. Це підвищує релевантність маркетингових заходів, зростає утримання клієнтів і їх лояльність.

Інструменти цифрового маркетингу і управління

Серед найпоширеніших та ефективних інструментів:

- CRM-системи (Customer Relationship Management) – управління взаємовідносинами з клієнтами, сегментація, автоматизація комунікацій.

- BI / ERP / BI-системи – аналітика, звітність, управління ресурсами.

- Системи веб-аналітики та Big Data – збори й аналіз поведінкових даних, прогнозування, сегментація аудиторій.

- Інструменти маркетингової автоматизації – email-маркетинг, чат-боти, контент-менеджмент, ретаргетинг, SEO/SEM.

- Соціальні мережі та digital-канали – просування, брендинг, залучення аудиторії.

- Штучний інтелект та машинне навчання – персоналізація, прогнозування, оптимізація контенту, підбір цільових груп.

Впровадження та оцінка ефективності: етапи і критерії

1. Розробка цифрової стратегії, інтеграція з бізнес-цілями.

2. Визначення KPI: залученість аудиторії, конверсії, ROI, LTV, задоволеність клієнтів.

3. Пілотні проекти / спринти: тестування, аналіз, коригування.

4. Моніторинг і аналітика: сегментація, прогнозування трендів.

5. Оптимізація та масштабування: інтеграція нових інструментів.

6. Побудова цифрової культури: навчання персоналу, розвиток компетенцій.

Цифровізація маркетингової діяльності – це не лише впровадження інструментів, а формування цілісної цифрової екосистеми, де аналітика, автоматизація, персоналізація, клієнтоцентричність і гнучке управління поєднані для досягнення конкурентних переваг.

### Список використаних джерел:

1. Vovk V., Havrylchenko O., Ivanenko S. Vplyv didzhytalizatsii na formuvannia marketynhovykh stratehii pidpriemstv. *Economy and Society*, 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5531>

2. Cherniavska O., Kaznodii V. The innovative marketing management systems in digitalization conditions. *Management (KNUTD)*, 2023. URL: <https://jrn.knutd.edu.ua/index.php/mng/article/view/1539>

3. Arakelova I., Lisiutin A., Tokareva V. Stratehichni pidkhody do digital marketynhu v umovakh tsyfrovoyi transformatsii. *Economy and Society*, 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6742>

*Т.О. Шевченко, Л.О. Гладка*  
*ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»,*  
*В.С. Резніченко, здобувач вищої освіти*  
*Полтавський державний аграрний університет*

## ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКУ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

Формування професійного іміджу підприємства є невід’ємним елементом його стратегічного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. У сучасному динамічному середовищі імідж суб’єкта ринку виконує функцію не лише репутаційного активу, але й стратегічного ресурсу, що впливає на результативність управлінських рішень, якість взаємодії із зацікавленими сторонами та позиціонування підприємства в галузі.

Визначальна роль у формуванні професійного іміджу належить керівництву підприємства. Лідери мають не лише встановлювати високі стандарти якості та ефективності, а й демонструвати їх у власній діяльності, виступаючи носіями корпоративних цінностей. Їхня поведінка, стиль управління, рівень відкритості та готовність до комунікації значною мірою визначають характер внутрішньокорпоративної культури й впливають на сприйняття підприємства зовнішнім середовищем. Саме тому лідери мають не тільки забезпечувати стратегічне бачення, а й активно взаємодіяти з громадськістю, підтримуючи довіру, прозорість та соціальну відповідальність бізнесу [3; 5].

Не менш вагомим чинником у формуванні іміджу є персонал підприємства. Працівники виконують роль «амбасадорів» бренду, транслюючи цінності, стандарти обслуговування та рівень професійності господарюючого суб'єкта у щоденних взаємодіях із клієнтами, партнерами та суспільством. Їхня мотивація, лояльність, компетентність і культура комунікації прямо впливають на те, як організацію сприймають зовні. Тому ефективна стратегія розвитку повинна включати системи професійного навчання, розвиток корпоративної ідентичності, створення сприятливого соціально-психологічного клімату та підтримку високих етичних стандартів працівників.

Постійні трансформації зовнішнього середовища, розвиток технологій, зміни соціальних норм і зростання вимог до корпоративної відповідальності зумовлюють необхідність регулярного оновлення стратегії іміджу підприємства. Для підтримання релевантності й стійкості іміджевої політики господарюючого суб'єкта важливо здійснювати систематичний моніторинг ринкових тенденцій, аналіз поведінкових моделей споживачів, отримувати та опрацьовувати зворотний зв'язок від споживачів і партнерів, що дозволяє адаптувати комунікаційну та маркетингову політику, оперативного реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та зміцнювати конкурентні переваги [1; 2; 4].

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства в контексті професійного іміджу є комплексним і багаторівневим процесом, що вимагає інтеграції управлінських, комунікаційних і соціально-психологічних інструментів. Позитивний імідж сприяє залученню нових клієнтів, партнерів і висококваліфікованих кадрів, підвищує рівень довіри, укріплює позиції на ринку та забезпечує стабільність функціонування. Тому стратегічний розвиток підприємства має передбачати безперервну роботу над формуванням, підтримкою та оновленням професійного іміджу, який відповідає сучасним викликам, суспільним очікуванням і загальним тенденціям соціально-економічного розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Баша І., Ремезь Ю. Теоретичні та практичні засади іміджу підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-22>
2. Воронько-Невіднича Т. В., Галич О. А., Баган Н. В. Стиль та імідж менеджера. : навч. посіб. Полтава : ПДАУ. 2024. 200 с.
3. 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>.
4. 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. <https://doi.org/10.15544/mts.2025.39>.
5. Сорока О., Голубенко В. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65>.

## **СИСТЕМА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У МЕРЕЖЕВИХ ФІТНЕС-КЛУБАХ: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ**

У сучасних умовах динамічного розвитку фітнес-індустрії та посилення конкуренції на ринку спортивно-оздоровчих послуг, мережеві фітнес-клуби стикаються з необхідністю пошуку нових джерел конкурентних переваг. Якщо раніше успіх бізнесу визначався переважно якістю обладнання та локацією, то сьогодні ключовим фактором стає людський капітал, а саме: професійна, мотивована та злагоджена команда.

Внутрішні комунікації у мережевих фітнес-клубах охоплюють взаємодію між усіма рівнями організаційної структури: від керівництва мережі до тренерів, адміністраторів та обслуговуючого персоналу. Від якості цих комунікацій безпосередньо залежить швидкість прийняття рішень, рівень мотивації співробітників, плинність кадрів та, зрештою, якість обслуговування клієнтів.

Проведений аналіз систем внутрішніх комунікацій у мережевих фітнес-клубах засвідчив їх критичний вплив на ефективність роботи персоналу та загальні бізнес-результати організацій. Дослідження охоплювало як зарубіжний досвід провідних фітнес-мереж, так і практику українських операторів ринку спортивно-оздоровчих послуг.

Глобальне дослідження Employee Communication Impact Report 2024, проведене Staffbase, виявило, що лише 29% співробітників дуже задоволені якістю та обсягом внутрішніх комунікацій, які вони отримують [1].

Співробітники, які отримували щоденну або щотижневу комунікацію від роботодавця, на 53% краще розуміли цілі, завдання та місію компанії порівняно з тими, хто отримував комунікації щомісяця або щокварталу [2].

На основі комплексного аналізу виділено п'ять основних каналів внутрішніх комунікацій у мережевих фітнес-клубах: цифрові платформи управління для координації роботи всіх локацій, корпоративні месенджери для оперативного зв'язку, системи автоматизації для стандартизації процесів, навчальні платформи для підготовки персоналу та внутрішні корпоративні мережі для обміну інформацією. Система внутрішніх комунікацій у мережевих фітнес-клубах представлена на рис.1.

У провідній американській мережі Equinox Fitness Clubs існує окрема посада менеджера з внутрішніх комунікацій, який відповідає за забезпечення послідовного голосу бренду в усіх внутрішніх комунікаціях, підтримку корпоративної культури та співпрацю з усіма департаментами [3].

Аналіз діяльності провідних українських мережевих фітнес-клубів виявив наступні особливості організації внутрішніх комунікацій.

Найбільша в Україні мережа Sport Life автоматизувала процеси продажів та впровадила систему, яка допомагає збирати big data про клієнтів та допомагає тренерам дотримуватися стандартів, показуючи заздалегідь, хто йде на тренування [4].

Українські фітнес-клуби активно впроваджують цифрові інструменти для покращення внутрішніх комунікацій, проте залишаються виклики у забезпеченні регулярності комунікацій, персоналізації інформації та налагодженні зворотного зв'язку між різними рівнями організаційної структури.

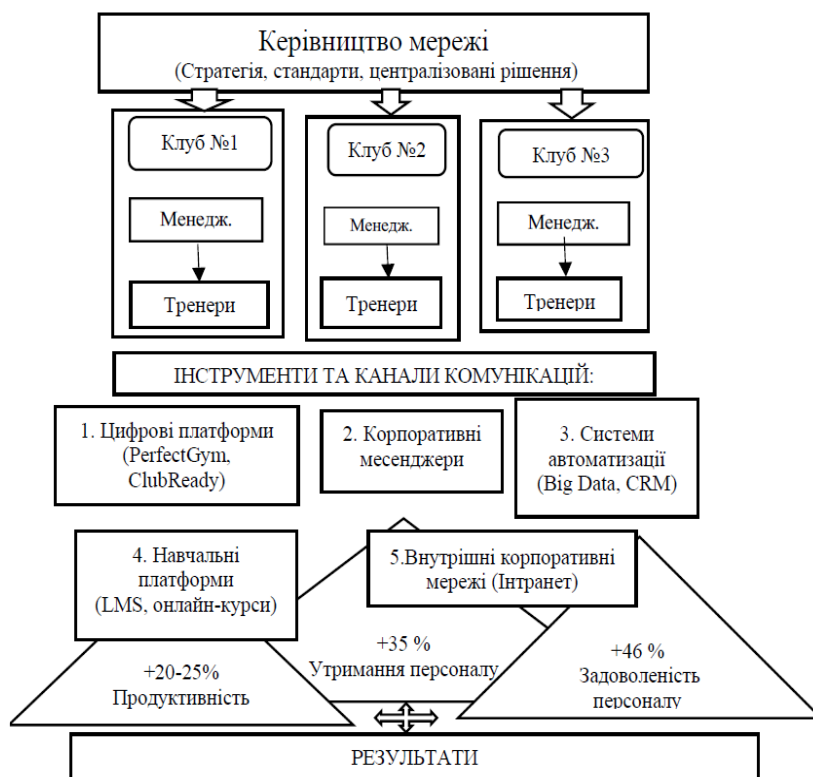


Рис. 1. Система внутрішніх комунікацій у мережевих фітнес-клубах  
*Джерело: побудовано автором на основі [1; 2;3; 4].*

Проведений аналіз підтверджує критичну важливість ефективної системи внутрішніх комунікацій для успішного функціонування мережевих фітнес-клубів.

#### Список використаних джерел:

1. Employee Communication Impact Report 2024: Internal Comms Concerns Flagged & Solutions Offered. URL: <https://staffbase.com/blog/employee-communication-impact-2024> (дата звернення 10.11.2025).
2. A good internal comms strategy is crucial to employee engagement and retention—but employers aren't getting it right. URL: <https://www.hr-brew.com/stories/2024/09/30/internal-comms-strategy-employers-research> (дата звернення 10.11.2025).
3. Featured Jobs. URL: <https://careers.equinox.com/job/new-york/internal-communications-manager-equinox-fitness-clubs/433/31094022288> (дата звернення 11.11.2025).
4. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/inside/borotba-za-2-mln-ukraintiv-industriya-fitnes-klubiv-perevernulas-dogori-drigom-yak-sportklubi-namagayutsya-znovu-zagnati-lyudey-v-zali-27012022-3373> (дата звернення 11.11.2025).

## **СУТНІСТЬ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ**

В умовах загострення конкурентної боротьби, швидких технологічних змін та зростання вимог споживачів до якості й функціональності продукції особливого значення набуває ефективна товарна політика підприємства. Саме товар виступає центральним елементом комплексу маркетингу та основою взаємодії підприємства з ринком. Помилки у формуванні товарної політики призводять до втрати конкурентних позицій, зниження попиту та фінансових результатів діяльності.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження сутності, ролі та значення товарної політики в системі маркетингового управління, а також визначення її впливу на ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Проблематика товарної політики широко висвітлена в працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, Ф. Котлер розглядає товарну політику як сукупність управлінських рішень, спрямованих на формування товарного асортименту, управління брендом і забезпечення цінності для споживача [1]. У працях Ж.-Ж. Ламбена товарна політика розглядається в контексті стратегічного маркетингу та орієнтації на потреби цільових ринків [2].

Вітчизняні науковці акцентують увагу на ролі товарної політики у формуванні конкурентоспроможності підприємств, адаптації до змін ринкового середовища та забезпеченні сталого розвитку [3; 4]. Водночас потребують подальшого узагальнення теоретичні підходи до визначення місця товарної політики в системі маркетингового управління.

Товарна політика є однією з ключових складових маркетингового управління та охоплює комплекс рішень щодо формування, розвитку та управління товарною пропозицією підприємства. Вона спрямована на створення товарів, які максимально відповідають потребам споживачів і забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства [1].

У науковій літературі товарна політика трактується як система заходів щодо управління асортиментом продукції, її якістю, дизайном, упаковкою, маркою, а також управління життєвим циклом товару [5]. Важливим завданням товарної політики є забезпечення оптимального співвідношення між шириною та глибиною асортименту з урахуванням попиту, виробничих можливостей і ринкової кон'юнктури.

Роль товарної політики в системі маркетингового управління полягає у формуванні конкурентних переваг підприємства. Саме через товар підприємство реалізує свою ціннісну пропозицію для споживача, формує імідж бренду та забезпечує лояльність клієнтів [2]. Ефективна товарна політика дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни споживчих уподобань, впроваджувати інноваційні продукти та оптимізувати товарний портфель.

Значення товарної політики зростає в умовах скорочення життєвих циклів товарів і підвищення ролі нематеріальних характеристик продукції, таких як бренд, сервіс і репутація виробника [6]. Управління життєвим циклом товару дає змогу підприємству планувати оновлення асортименту, зменшувати ризики виведення нових продуктів на ринок і забезпечувати стабільні фінансові результати.

Таким чином, товарна політика виступає системоутворювальним елементом

маркетингового управління, який інтегрує стратегічні та оперативні рішення підприємства щодо формування ринкової пропозиції.

#### Список використаних джерел:

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016.
2. Lambin J.-J., Schuiling I. Market-Driven Management. London: Palgrave Macmillan, 2017.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства. К.: КНЕУ, 2020. 512 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг. К.: Лібра, 2019. – 720 с.
5. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика. Суми: Університетська книга, 2018. 320 с.
6. Aaker D. A. Building Strong Brands. New York: Free Press, 2019.

*С.О. Крамаренко, здобувач вищої освіти  
Науковий керівник: І.О. Терещенко, к.е.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет*

### МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Стрімкі процеси діджиталізації докорінно змінюють підходи до ведення бізнесу, формуючи нові канали комунікації та взаємодії зі споживачами. В умовах активного розвитку інформаційних технологій кількість інтернет-користувачів зростає щодня, що спричиняє постійне розширення аудиторії соціальних мереж. Це робить їх одним із ключових середовищ для просування товарів і послуг [1-2].

Дослідження розвитку соціальних платформ має особливе значення, адже сьогодні цільова аудиторія активно використовує TikTok, YouTube, Instagram і Telegram, що потребує переорієнтації маркетингових стратегій підприємств на відеоконтент, персоналізацію та мультиплатформенність [1-4].

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) – це комплекс заходів, спрямованих на просування бренду через соціальні платформи шляхом створення контенту, управління взаємодією з аудиторією, організації рекламних кампаній та формування ком'юніті. Основні характеристики SMM полягають у [2-5]:

- інтерактивній природі комунікацій;
- високій швидкості поширення інформації;
- можливості точного таргетингу;
- використанні даних алгоритмів рекомендацій;
- залученні користувачів до створення контенту (UGC).

*Таблиця 1*

#### Тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств у соціальних мережах

Тенденції і тренди	Сутність та прояви	Вплив на маркетингову діяльність підприємств
Підсилення ролі відео	- короткі формати (TikTok, Reels, Shorts) стають основним видом контенту; - перехід користувачів від текстових постів до відеоспоживання	Підприємства повинні адаптувати контент-стратегію до відеоформатів; створювати динамічний, емоційний та візуально насичений контент для підвищення залученості
Використання штучного	- алгоритми рекомендацій стають точнішими; - контент	Зростає потреба у високоякісному контенті, який легко алгоритмізується; бренди мають

інтелекту для персоналізації	підлаштовується під інтереси кожного користувача	враховувати персональні сценарії споживання та працювати з даними
Кросплатформеність	- активне одночасне використання 3-4 соцмереж; - найпоширеніші комбінації: TikTok + Instagram + YouTube + Telegram	Підприємства повинні формувати мультиплатформені SMM-стратегії, адаптуючи повідомлення під формат і аудиторію кожної соцмережі
Поява нових соціальних платформ	-зростання інтересу до Threads, BeReal та інших експериментальних майданчиків; висока готовність молоді тестувати нові формати	Бренди мають моніторити нові платформи й оперативно інтегруватися в перспективні соцмережі, щоб зайняти місце серед перших учасників і отримати органічні охоплення
Багатофункціональність соціальних мереж	- соцмережі одночасно виконують роль: платформи для контенту, месенджера, каналу продажів, освітнього середовища, робочого інструменту	Підприємства мають вибудовувати омніканальну взаємодію: поєднувати контент, комунікації, продажі, підтримку клієнтів і навчальний контент в одному цифровому просторі

Джерело: узагальнено за [1-7].

Сучасний маркетинг у соціальних мережах поєднує інструменти контент-менеджменту, реклами, інфлюенсер-маркетингу, аналітики, AR/VR-технологій та штучного інтелекту. Аналіз тенденцій свідчить про системні зміни у контент-споживанні, поведінці аудиторії та розвитку платформ (табл.1). Сучасні тенденції розвитку SMM вимагають від бізнесу наступних змін: формувати стратегічні SMM-підходи на основі аналізу аудиторії; використовувати відеоконтент у різних форматах; впроваджувати AR/VR-технології для інтерактивного досвіду; будувати комунікацію через месенджери та мікроком'юніті; працювати з інфлюенсерами різних масштабів; розвивати бренд-адвокацію і мотивувати UGC; використовувати омніканальні моделі продажів у соцмережах; забезпечувати соціальну відповідальність та ціннісний маркетинг [1-7].

Таким чином, підприємства, що адаптуються до зазначених трендів, отримують конкурентні переваги та підвищують ефективність цифрового просування. Маркетингова діяльність підприємств у соціальних мережах сьогодні характеризується високою динамікою, зумовленою технологічними інноваціями, змінами в поведінці аудиторії та розвитком нових моделей взаємодії між брендами й користувачами. Домінування відеоконтенту, персоналізація стрічок, мультиплатформеність, поява нових функцій соцмереж і зростання ролі інфлюенсерів визначають нову парадигму цифрового маркетингу [1-7].

Успішні бренди майбутнього – це ті, що застосовують інтегровані підходи до SMM, поєднують креативність з аналітикою, активно взаємодіють із ком'юніті та використовують інноваційні технології для створення унікального досвіду споживача.

#### Список використаних джерел:

1. Dykha M., Ustik T., Krasovska O., Pilevych D., Shatska Z., Iankovets T. Marketing Tools for the Development and Enhance the Efficiency of E-Commerce in the Context of Digitalization. *Studies of Applied Economics* 2021. №39(5). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5234> (дата звернення: 07.10.2025).

2. Ivan Tereshchenko, Viktoriia Danylenko, Tatyana Borovyk, Olena Maiboroda. Innovative approach to the development and increase of the efficiency of marketing in social networks. *Маркетинг і цифрові технології. Том 6 № 4 (2022). С. 38-46. URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/275/174* (дата звернення: 07.10.2025).

3. Mingxuan He. The Impact of Social Media Marketing on Brand Development:

Strategies, Challenges, and Opportunities. URL: DOI: <https://doi.org/10.61173/wgkgnf37> (дата звернення: 10.10.2025).

4. Nacho Meneses. La IA, la personalización y la interacción en redes sociales lideran las tendencias de marketing digital en 2025 : вебсайт. URL: <https://surl.li/vcafpz> (дата звернення: 08.10.2025).

5. Pomazan L., Serhiienko O., Shvabu Y. Using social media to build your brand and attract potential customers. Social Development: *Economic and Legal Issues*. 2025 (7-8). URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.24> (дата звернення: 16.10.2025).

6. Social Media Trends 2025 : вебсайт. URL: <https://surl.li/ucptqr> (дата звернення: 07.10.2025).

7. Spring 2025 Social Media Trends Every Marketer Should Know : вебсайт. URL: <https://surl.li/fxmhhg> (дата звернення: 19.10.2025).

*A.C. Павлюк, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний університет фізичного виховання і спорту України*

## **СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасних реаліях розвитку спортивної сфери логістика є невід'ємним елементом результативного спортивного менеджменту. Вона забезпечує ефективне управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та кадровими потоками, що спрямовані на досягнення високих спортивних показників і вдосконалення управлінських процесів. Логістика у спорті охоплює широкий діапазон функцій - від організації змагань і спортивних подій до забезпечення команд необхідними ресурсами, транспортування інвентарю, управління спортивною інфраструктурою та інформаційними системами. Варто наголосити, що значення логістики особливо зростає в умовах глобальної конкуренції, коли ефективність управління впливає не лише на успіх окремих спортсменів або клубів, але й на міжнародний авторитет держави.

Логістика - це комплексний процес управління рухом ресурсів. За Н.П. Резнік, С.В. Руденком та К.М. Пилипчук, вона охоплює планування, організацію й реалізацію ефективного транспортування та зберігання продукції, а її мета - своєчасне й економічно доцільне задоволення потреб клієнтів [1, с. 97].

О. Б. Білоцерківський, П. В. Брінь, О. О. Замула та Н. В. Ширяєва визначають логістику як «процес планування та управління рухом матеріалів, комплектуючих і супровідних інформаційних потоків з метою прискорення загального обороту ресурсів і готової продукції як у межах підприємства, так і через його маркетингові канали. Основною метою цього процесу є забезпечення максимальної ефективності виконання замовлень та підвищення поточного і майбутнього прибутку організації» [2, с. 42]. На думку В. Г. Банька, логістика – це «наука, що охоплює планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними й нематеріальними операціями, які здійснюються під час постачання сировини й матеріалів на виробництво, їх внутрішньої переробки та доставки готової продукції споживачу з урахуванням його потреб і вимог, а також передбачає передавання та обробку відповідної інформації» [3, с. 51].

Слід звернути увагу на те, що Ю. С. Залознова та Н. В. Трушкіна зазначають три основні підходи до трактування поняття «логістика», зокрема:

– перший розглядає її як процес переміщення, що включає планування, управління, реалізацію та контроль руху товарів і пов'язаної інформації від виробника до споживача з метою задоволення попиту за мінімальних витрат;

– другий зосереджується на логістиці як управлінській діяльності, що охоплює планування, контроль і регулювання ефективного використання ресурсів протягом усього життєвого циклу продукту;

– третій трактує логістику як процес організації та координації нематеріальних дій для ефективного надання послуг відповідно до вимог клієнтів [4, с. 232-233].

Б. М. Мізюк та Н. І. Бойко зазначають, що логістика може розглядатися у двох основних вимірах: як теоретична концепція та як практичний інструмент управління. У межах першого підходу логістика трактується як інтеграційна система, що об'єднує всі етапи – від виробництва продукції до її реалізації й споживання – у єдиний комплекс взаємопов'язаних операцій, спрямованих на узгодження цілей і інтересів усіх учасників процесу. Другий аспект передбачає її застосування на практиці через управління реалізацією певних процедур, які здійснюються в межах визначених логістичною системою сфер діяльності [5, с. 4].

Узагальнення вище окреслених підходів, дозволяє визначити логістику в системі спортивного менеджменту як комплексну діяльність, спрямовану на раціональне управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та людськими потоками у сфері спорту з метою досягнення найвищої ефективності організації спортивного процесу. Вона поєднує елементи менеджменту, економіки, фінансів, маркетингу, інформаційних технологій, що дозволяє створити оптимальні умови для функціонування спортивних організацій [6, с. 64].

Сутність логістики у спорті полягає у забезпеченні взаємопов'язаної діяльності всіх учасників спортивного процесу – керівництва, тренерського складу, спортсменів, обслуговуючого персоналу, постачальників, партнерів та спонсорів. Головна ідея логістики - досягнення максимальної результативності при мінімальних витратах часу, ресурсів і коштів. У контексті спортивного менеджменту логістика спрямована на те, щоб кожен елемент системи - від підготовки спортсмена до організації міжнародних змагань - був підпорядкований спільній меті [6, с. 67]. Метою логістики в спортивному менеджменті є формування ефективного механізму управління поточковими процесами, які забезпечують підготовку, проведення та післязмагальне обслуговування спортивних заходів. Вона сприяє підвищенню якості управлінських рішень, раціоналізації використання ресурсів, зниженню витрат і ризиків, а також підвищенню конкурентоспроможності спортивних організацій [7, с. 167].

Отже, логістика в системі спортивного менеджменту є стратегічним інструментом, що забезпечує ефективне функціонування усіх підсистем спортивної організації. Її сутність полягає в оптимізації процесів планування, постачання, транспортування, зберігання та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення спортивних цілей. Основною метою логістики є створення умов для максимальної результативності спортивної діяльності при мінімальних витратах ресурсів. До головних завдань логістики у спорті належать: забезпечення своєчасного та безперебійного функціонування матеріально-технічної бази, координація дій різних структурних підрозділів, управління фінансовими та інформаційними потоками, підвищення рівня обслуговування спортсменів і глядачів. Раціональне впровадження логістичних принципів сприяє зростанню ефективності спортивного менеджменту, підвищенню конкурентоспроможності організацій та розвитку спортивної інфраструктури загалом.

### Список використаних джерел:

1. Резнік Н. П., Руденко С. В., Пилипчук К. М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. № 3. 2022. С. 95–102.
2. Білоцерківський О.Б., Брінь П.В., Замула О.О., Ширяєва Н.В. Логістика. *Навчальний посібник для студ. екон. спец.* Харків : НТУ «ХПІ», 2010. 152 с.
3. Банько В.Г. Логістика. *Навчальний посібник.* Київ : КНТ, 2007. 332 с.
4. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В. Теоретичні аспекти логістики: еволюція розвитку та сучасні підходи. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: Економічні науки.* Кам'янець-Подільський, 2018. Вип. 13. С. 228-236.
5. Мізюк Б.М., Бойко Н.І. Вплив логістики на організацію роздрібною торговельної мережі. *Вісник Львівської комерційної академії.* Сер. Економічна. Львів: Львівська комерційна академія, 2008. Вип. 28. С. 3-6.
6. Крикавський Є. В., Патора Р. Логістика: традиційні і нетрадиційні сфери використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. № 552.С. 62-75.
7. Поручинська І. В., Поручинський В. І., Слащук А. М. Роль логістики у проведенні масових спортивних подій. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* № 23. 2022. С. 166-170.

*У.В. Дубова, здобувачка вищої освіти  
Львівський національний університет ветеринарної  
медицини та біотехнологій ім. Гжицького*

### **АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ АГРОБРЕНДІВ ПІД ЧАС ВОЄННИХ РИЗИКІВ**

Аграрний ринок являє собою складну взаємодію виробничих, економічних і соціальних процесів. У мирний час його стабільність забезпечувалася прогнозованістю, системністю та чіткими механізмами управління. Проте в умовах воєнних ризиків традиційні методи маркетингової діяльності виявилися недостатньо ефективними. Це зумовило потребу в оперативній адаптації комунікативних стратегій та формуванні нової антикризової моделі взаємодії агробрендів із цільовими аудиторіями.

Повномасштабна війна в Україні докорінно змінила умови функціонування аграрного бізнесу, поставивши перед ним безпрецедентні виклики. Запровадження воєнного стану, руйнування інфраструктури, обмеження експорту та нестабільність логістичних шляхів змусили аграрні підприємства шукати нові підходи до комунікації зі споживачами, партнерами та суспільством.

Військові дії та економічна нестабільність істотно вплинули на діяльність українських підприємств аграрного сектору. Результати проведеного соціологічного опитування засвідчили, що 82% респондентів вважають найбільш критичними чинниками руйнування активів, зниження споживчого попиту в Україні – 77%, дефіцит кваліфікованих працівників – 58% [2].

В умовах воєнного конфлікту в Україні використання інноваційних методів у маркетингових стратегіях стає ключовим чинником підвищення ефективності

управлінських рішень та адаптації підприємств до нових соціально-економічних реалій. Інноваційний маркетинг базується на низці ключових принципів, що забезпечують його ефективність у сучасних умовах. Всебічний аналіз ринку та детальне вивчення попиту, включно з поведінкою та вподобаннями споживачів, які першими приймають нові продукти. У контексті аграрного сектору адаптація інноваційних пропозицій до конкретних вимог ринку, а також активне формування попиту і вплив на цільові споживацькі сегменти з урахуванням інтересів виробника набувають особливої практичної значущості. Застосування інноваційного маркетингу дозволяє агропідприємствам ефективно прогнозувати потреби споживачів у нових продуктах, адаптувати технології виробництва під сучасні вимоги ринку, а також формувати попит на високотехнологічні або органічні види продукції. Активна комунікаційна політика допомагає підкреслити унікальні властивості українських агропродуктів і зміцнює позиції бренду на внутрішньому та міжнародному ринку [3].

Станом на квітень 2024 року кількість користувачів Інтернету у світі досягла 5,44 мільярда, що становить близько 67,1 % світового населення. З них 5,07 мільярда осіб активно користуються соціальними мережами, що складає 62,6 % населення планети [1]. Кожен користувач цифрового середовища є потенційним споживачем продукції та послуг, що підкреслює важливість цифрового маркетингу для залучення уваги та формування попиту.

Аналіз сучасного стану аграрного сектору в умовах воєнного конфлікту свідчить, у наявності потреби у впровадженні інноваційного маркетингу, який базується на глибокому аналізі ринку, дослідженні поведінки та вподобань споживачів-новаторів, адаптації продуктів до вимог ринку та активному формуванні попиту. Особливо значущим є використання цифрових технологій, що відкриває нові можливості для просування аграрної продукції та зміцнення позицій бренду на внутрішньому й міжнародному ринку.

Для підтримки конкурентоспроможності сучасні агропідприємства мають виробляти продукцію високої якості та активно використовувати маркетингові комунікації для просування своїх товарів та послуг. У цьому контексті цифрові технології, особливо Інтернет та соціальні мережі, стають потужним інструментом для формування стратегії маркетингу, що забезпечує стале зростання і зміцнення позицій на ринку.

Таким чином, інноваційний маркетинг у аграрному секторі виступає не лише інструментом просування продукту, а й механізмом стратегічного розвитку підприємства, який забезпечує адаптацію до ринкових змін та посилення конкурентоспроможності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кількість користувачів Інтернету та соціальних мереж у всьому світі станом на квітень 2024 року. URL: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/> (дата звернення: 11.11.2025)

2. Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні. Матеріал Української Ради Бізнесу в межах проєкту «Надання житлових рішень, підтримка мікробізнесу та відродження громад в Україні». URL: <https://economics.org.ua/images/Analitika-agrosector2023.pdf> (дата звернення: 11.11.2025)

3. Змієвець, А. В., Пронько, В. І. Адаптація маркетингових стратегій аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 38. С. 123–134. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3992> (дата звернення: 11.11.2025).

## **УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТА ЛОГІСТИКОЮ В АГРОБІЗНЕСІ**

Ефективне управління збутом і логістикою в агробізнесі є ключовим чинником конкурентоспроможності та прибутковості підприємств АПК. Агрологістика охоплює весь ланцюг — від зберігання й обробки продукції до її доставки кінцевому споживачу, включаючи управління запасами, упаковку, транспорт, митне оформлення (для експорту) та сервісне обслуговування клієнтів. У сучасних умовах глобалізації, волатильності цін і частих логістичних обмежень здатність агропідприємства швидко адаптувати збутову мережу та логістичну інфраструктуру визначає його стійкість на ринку.

Агрологістика вирізняється високою сезонною мінливістю виробничих і збутових потоків, що зумовлює пікові навантаження під час збиральних кампаній та потребу у масштабуванні транспортно-складських потужностей. Значна частка номенклатури має швидкозсувний характер, тому критичними стають безперервність «cold chain» і суворий контроль параметрів якості (температури, вологості, санітарних умов, простежуваності). Результативність операцій істотно залежить від стану інфраструктури — автомобільних і залізничних шляхів, регіональних хабів, елеваторів, сховищ і розподільчих центрів. Сукупність цих чинників детермінує підвищені вимоги до гнучкості логістичних рішень, точності прогнозно-планових процедур (зокрема S&OP) та оперативного моніторингу ланцюга постачання.

В українському контексті ключовими бар'єрами виступають фрагментарність державної політики та відсутність цілісної стратегії розвитку агрологістики, а також недорозвиненість сучасної інфраструктури — передусім холодкових ланцюгів, регіональних логістичних хабів і мультимодальних терміналів. Проблематику підсилюють дефіцит кваліфікованих кадрів і обмежені інвестиційні ресурси для модернізації матеріально-технічної бази, поряд із адміністративними та митними ускладненнями під час експорту (регуляторна невизначеність, тривалі процедури сертифікації тощо). Наслідком є зниження ефективності збуту, підвищення транзакційних і операційних витрат, збільшення логістичного циклу та, як результат, послаблення цінової і нецінової конкурентоспроможності агропродукції.

Підсумовуючи викладене, управління збутом і логістикою в агробізнесі постає як інтегрована управлінська система, що поєднує маркетингову аналітику попиту, операційне планування (S&OP), інвестиції в інфраструктуру та цифрову оркестрацію ланцюга постачання. З огляду на окреслену сезонність, швидкозсувність номенклатури та інфраструктурні обмеження, ключовими напрямками інтервенцій для України є формування мережі регіональних агрегуючих і транзитних хабів, модернізація «холодового ланцюга» (передусім пре-кулінг, сховища з керованою атмосферою, рефрижераторні перевезення з онлайн-моніторингом параметрів), а також розвиток і диверсифікація каналів збуту (B2B-контракти з роздрібними мережами та переробниками, B2C-платформи прямого продажу, експортні коридори). Паралельно необхідні цифрові рішення класу WMS/TMS, системи простежуваності та якості (HACCP/ISO), електронний документообіг (eCMR/e-TTH), аналітика прогнозування та узгоджене планування з ключовими контрагентами (CPFR). Інституційно важливими є уніфікована державна стратегія агрологістики, механізми

державно-приватного партнерства для оновлення потужностей, підготовка кадрів і спрощення регуляторно-митних процедур.

Отже, належно спроектований і технологічно підтриманий ланцюг «від поля до столу» знижує втрати і транзакційні витрати, скорочує логістичний цикл, підвищує маржинальність і забезпечує стійкий доступ до внутрішніх та зовнішніх ринків. У довгостроковій перспективі це трансформується у зростання конкурентоспроможності української агропродукції, підвищення експортної виручки та посилення продовольчої безпеки, а отже — у системний ефект для розвитку галузі та економіки загалом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство*. Випуск № 13. 2017. Мукачівський державний університет. С.518-524.

2. Білошапка Ю.М. Маркетингова діяльність суб'єктів аграрного бізнесу: особливості управління та напрями вдосконалення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 111-117. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-235>. URL: <http://apie.org.ua/uk/marketingova-d%d1%96yaln%d1%96st-sub%d1%94kt%d1%96v/>

3/ Аналіз стану агрологістики в Україні — статті та огляди URL: [https://www.researchgate.net/publication/359407731\\_ANALIZ\\_SUCASNOGO\\_STANU\\_AGRARNOGO\\_SEKTORU\\_EKONOMIKI\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/359407731_ANALIZ_SUCASNOGO_STANU_AGRARNOGO_SEKTORU_EKONOMIKI_UKRAINI)

*Ю.С. Савельєва, здобувачка вищої освіти  
Науковий керівник: І.О. Терещенко, к.е.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет*

### **УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ЛІКУВАЛЬНО- ДІАГНОСТИЧНОГО ЦЕНТРУ**

Розвиток ринку медицини в Україні супроводжується зростанням конкуренції між лікувально-діагностичними центрами, підвищенням вимог пацієнтів до якості послуг та актуалізацією потреби у цифровій трансформації медичного сервісу. Поведінка пацієнтів суттєво змінилася: більшість шукає інформацію про лікарів та послуги онлайн, обирає клініку за відгуками, швидкістю комунікації та зручністю запису. Це робить цифровий маркетинг ключовим інструментом управління та розвитку приватного медичного закладу.

Управління цифровим маркетингом у лікувально-діагностичному центрі – це системний процес інтеграції цифрових технологій, онлайн-комунікацій, персоналізованих сервісів, електронних медичних систем та інноваційних інструментів для залучення, утримання та лояльності пацієнтів. Така система забезпечує конкурентоспроможність, підвищує якість сервісу, формує довіру та сприяє сталому розвитку закладу [1-3].

Цифровий маркетинг у сфері приватних медичних послуг відрізняється від державних установ високою конкуренцією, необхідністю формування бренду, значною залежністю від репутації лікарів та важливістю сервісу. Основні особливості: високий рівень конкуренції на локальному ринку; вартість і якість послуг – ключові аргументи для пацієнта (тому контент має бути інформативним, експертним, орієнтованим на цінність); поведінка пацієнтів формується в цифровому середовищі

(70,0–90,0 % записів здійснюються онлайн (через сайт, соцмережі, чат-бот); важлива роль лікаря як «бренда всередині бренда» (лікарі мають власну аудиторію, впливають на вибір клініки); чутливість до довіри та етики інформації (медична реклама має дотримуватися законодавства, бути коректною та обґрунтованою) [1-6].

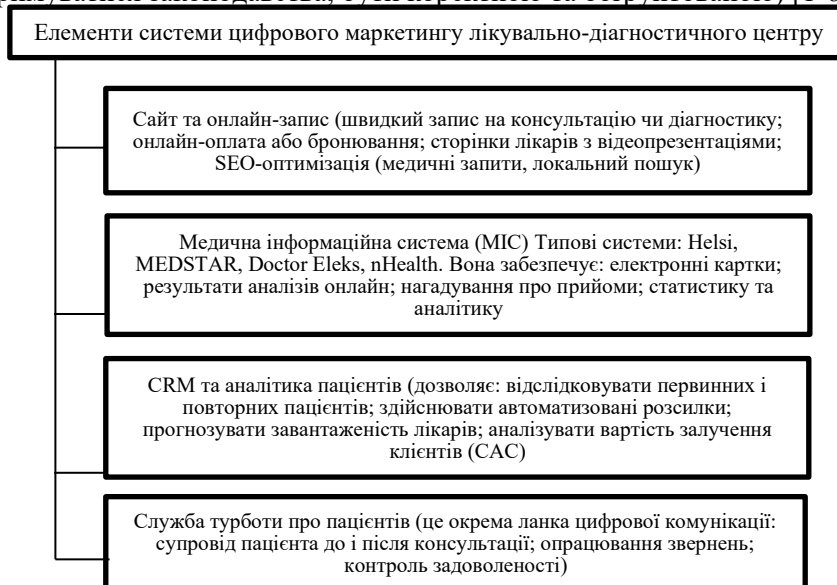


Рис. 1. Цифрова інфраструктура приватного лікувально-діагностичного центру  
Джерело: узагальнено за [1-6].

На основі аналізу літературних джерел пропонуємо п'ять основних інструментів для управління цифровим маркетингом приватного медичного центру [1-6].

1. Соціальні мережі – Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, Telegram, де рекомендується розміщати: відеоконтент (огляди процедур, поради лікарів, відеопояснення); персональні сторінки лікарів як мікроінфлюенсерів; Reels/TikTok про діагностику, аналізи, лікування.

2. Контент-маркетинг: інформаційні статті на сайт; експертні блоги лікарів; історії пацієнтів (з дозволу); візуальний контент про сервіс, обладнання, умови лікування.

3. Інтернет-реклама (PPC). Google Ads: медичні запити, локальна реклама; Meta Ads: залучення пацієнтів на послуги; ремаркетинг.

4. Управління онлайн-репутацією: системне опрацювання відгуків у Google, Facebook; автоматичні опитування задоволеності; створення публічних рейтингів лікарів.

5. Чат-боти та месенджери: Telegram/Viber-бот для запису, уточнень, прайсів; автоматичне нагадування; розсилки за сегментами.

Управління цифровим маркетингом приватного лікувально-діагностичного центру є стратегічно важливим інструментом розвитку та конкурентної переваги. Цифрові технології забезпечують ефективну комунікацію з пацієнтами, підвищують якість сервісу, формують довіру та прозорість, забезпечують зручність взаємодії та оптимізують процеси обслуговування.

Приватний медичний центр, який активно застосовує інструменти цифрового маркетингу – SMM, SEO, PPC, CRM, AI, відеоконтент, телемедицину – здатен: збільшити кількість пацієнтів; підвищити їхню лояльність; зміцнити репутацію; сформувати впізнаваний бренд; ефективно управляти ресурсами; забезпечити сталий

розвиток.

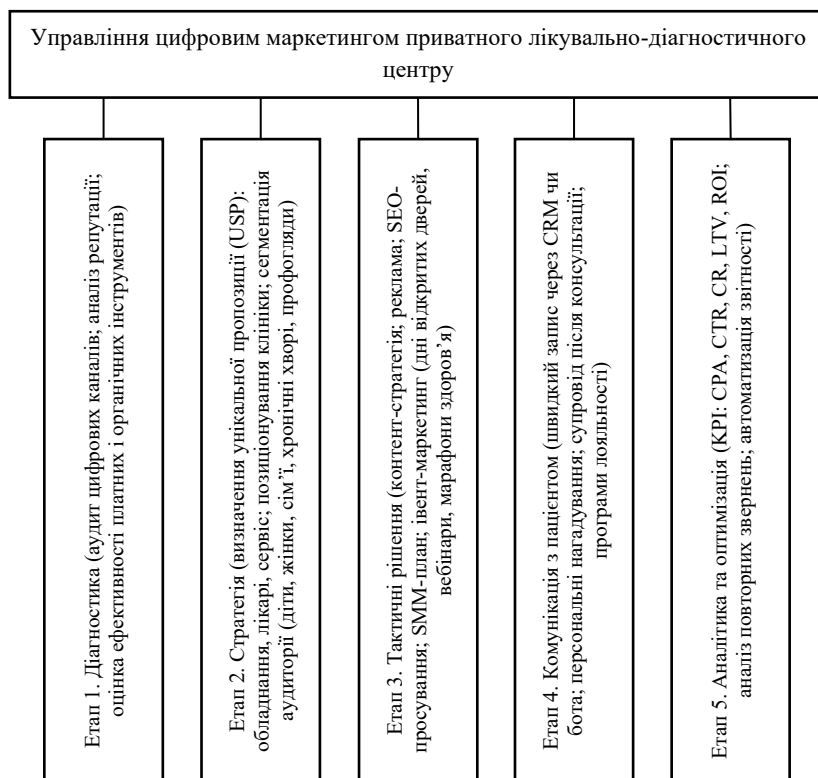


Рис. 2 Модель управління цифровим маркетингом приватного лікувально-діагностичного центру

Джерело: узагальнено за [1-6]

Цифровий маркетинг у приватній медицині стає не просто інструментом просування, а ключовим елементом сервісу, який визначає конкурентоспроможність закладу в сучасному медичному середовищі.

#### Список використаних джерел:

7. Asante I. O., Jiang Y., Luo X., Twumasi M. The organic marketing nexus: The effect of unpaid marketing practices on consumer engagement. *Sustainability*, 2022. №15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010148> (дата звернення: 27.10.2025).
8. Digital Marketing in Healthcare: A Complete Guide 2025 : вебсайт. URL: <https://surl.lu/cypqmg> (дата звернення: 27.10.2025).
9. Fahriza M., Pujiyanto P. Efektivitas Penggunaan Media Sosial dalam Pemasaran Rumah Sakit: Systematic Review. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat : Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*. 2021. №13(2). P. 100–108. URL: <https://doi.org/10.52022/jikm.v13i2.149> (дата звернення: 27.10.2025).
10. Ivan Tereshchenko, Viktoriia Danylenko, Tatyana Borovyk, Olena Maiboroda. Innovative approach to the development and increase of the efficiency of marketing in social networks. *Маркетинг і цифрові технології*. Том 6 № 4 (2022). С. 38-46. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/275/174> (дата звернення: 28.10.2025).
11. Setyawati B. O. Digital marketing strategies in healthcare services: literature review. *International Journal of Health Science and Technology*. 2024. №2. P. 89-99. URL:

DOI:10.31101/ijhst.v6i3.3690 (дата звернення: 28.10.2025).

12. Shaikh A., Harita C. K., Mullick A., Gadia V. Revolutionizing healthcare: The pivotal role of digital marketing in the modern healthcare industry. *International Journal for Multidisciplinary Research*. 2023. №5. URL: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.10963> (дата звернення: 29.10.2025).

*К.С. Стоколяс, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
Державний торговельно-економічний університет*

## **РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління маркетингом є ключовим компонентом загальної системи управління підприємством. Специфіка процесу полягає в обґрунтуванні тісної взаємодії маркетингової діяльності з зовнішнім середовищем. Це саме середовище визначає умови, що впливають на функціонування та подальший розвиток ринкової активності організації. Завданням маркетингового управління є досягнення оптимальної узгодженості між внутрішніми ресурсами та потенціалом підприємства і його зовнішнім середовищем, що в кінцевому підсумку дозволяє максимізувати прибуток. Маркетинг створює унікальний зв'язок між компанією та ринком, що забезпечує ефективну взаємодію в обидва боки. На принципи маркетингу можна дивитися з різних поглядів: від міжгалузевої діяльності в цілому, від аспекту оптимізації функції, який формує поріг попиту на цільовому ринку. Кожен із вище названих аспектів є невіддільною складовою злагодженого підходу до вирішення стратегічних або тактичних завдань маркетингу [1].

По суті стратегія полягає у формуванні продуманого і систематичного напрямку конкурентного вибору, який має сприяти реалізації можливостей у теперішньому моменті. Теоретичні основи маркетингу та його ключові характеристики тісно пов'язані з матеріальним і ресурсним забезпеченням підприємства. Головним завданням будь-якої стратегії є утворення умов для ефективного переходу організації з її теперішнього стану до майбутнього, що характеризується більшою вигідністю, стабільністю та конкурентоспроможністю. Особливу роль у стратегічній діяльності підприємства відіграє маркетингова стратегія, оскільки вона визначає основні ринкові орієнтири та формування галузевого розвитку на споживчих ринках. Важливість маркетингової стратегії складно переоцінити, тому що вона лежить в основі для досягнення поставлених цілей, раціонального використання ресурсів та гарантує довгострокову ринкову стабільність підприємства [2].

Нинішні умови динамічних змін у зовнішньому маркетинговому середовищі вимагають ефективного управління і стратегічного планування, відповідно до яких розуміння роботи цього механізму є ключовим компонентом успішної економічної діяльності підприємства. Розв'язуванням визначальних питань для досягнення успіху в умовах конкуренції слугують розробка та застосування принципово нової категорії маркетингових інструментів стратегічного управління портфелем, здатних забезпечити адаптацію підприємства до необхідних змін у зовнішніх умовах. Вибір оптимальної стратегії визначається всебічним аналізом значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів. Серед них ключове значення мають особливості галузі, умови існуючої конкуренції, економічна активність конкурентів, що охоплює споживання продукції, збут, виробничі технології. Важливими також є рівень конкурентоспроможності підприємства, його ринкова позиція та наявний потенціал.

У процесі розроблення стратегії основна увага приділяється визначенню напрямів розвитку, спрямованих на ідентифікацію та впровадження механізмів, здатних забезпечити тривале збереження конкурентних переваг у межах галузі. Іншими словами, випадкової стратегії, яка підходила б всім підприємствам, не існує. Лише стратегія, яка врахує специфіку певної галузі і її ресурси, досвід і основний статут-капітал підприємства, може забезпечити його конкурентоспроможність на ринку в довгостроковій перспективі [3].

Отже, стратегія, розроблена з урахуванням галузевих особливостей та ресурсів підприємства, перетворюється зі звичайного інструменту досягнення конкурентних переваг на важливий рушій формування стратегічної й етичної цінності бізнесу в умовах глобалізованого середовища. Її ключова мета полягає у синхронізації управлінських рішень із внутрішніми можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища, з акцентом на забезпечення готовності компаній швидко та ефективно адаптуватися до змін у глобальній економіці. Впровадження подібної стратегії стимулює підприємства не лише орієнтуватися на задоволення споживчих потреб, а й активізувати інноваційні процеси як у виробничій сфері, так і в реалізації продукції. Комплексний та інтегрований підхід дозволяє не лише протистояти швидким ринковим змінам, а й відкривати нові можливості через впровадження технологічних та креативних рішень. У результаті формується синергія між усіма функціональними складовими організації, що значно підвищує її загальну ефективність та конкурентоспроможність за умов сучасних економічних трансформацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гвоздік А. Г. Маркетингові управління підприємством: основні аспекти. Матеріали конференції «Проблеми практики, науки та шляхи їх вирішення». 2021. С. 80-81. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2021/10/Problems-of-practice-science-and-ways-to-solve-them.pdf> (дата звернення: 04.11.2025)
2. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. URL:[https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_3\\_1/pdf/213-219.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf) (дата звернення: 04.11.2025)
3. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. URL:[http://www.investplan.com.ua/pdf/20\\_2019/12.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2019/12.pdf) (дата звернення: 05.11.2025)

*А.О. Тарасюк, здобучка вищої освіти  
Державний торговельно-економічний університет*

### **ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ**

У сучасних умовах глобалізації, високої конкуренції та інформаційної відкритості ринку одним із найважливіших чинників успішного розвитку підприємства стає формування його позитивного іміджу. Процес створення позитивного іміджу підприємства є складним і багатогранним завданням, що потребує системного підходу з боку керівництва для забезпечення стабільних конкурентних переваг на ринку. Імідж суттєво впливає на ринкове позиціонування компанії, допомагає виділитися серед конкурентів, сприяє залученню нових клієнтів, збереженню їхньої прихильності та налагодженню довготривалих відносин із

цільовою аудиторією.[1]

*Формування позитивного іміджу включає такі складові:*

1. Створення єдиного стилю та візуальної ідентичності бренду.
2. Узгодження рекламних, PR і цифрових стратегій.
3. Постійне інформування громадськості про діяльність підприємства.
4. Використання двосторонніх каналів комунікації (зворотний зв'язок, соціальні мережі).[2]
5. Контроль репутації та моніторинг публічних відгуків.

Таким чином, маркетингові комунікації виконують інформаційну, стимулюючу, формуючу й виховну функції, забезпечуючи цілісність корпоративного образу підприємства [3].

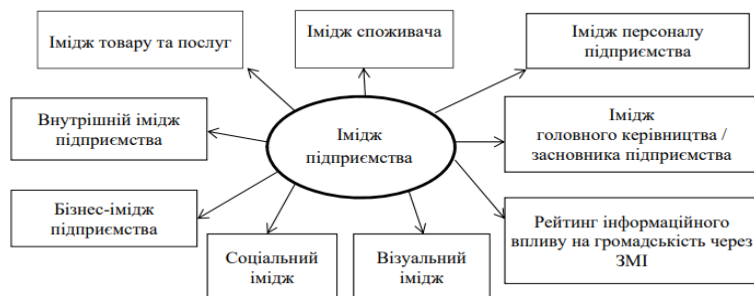


Рис. 1. Схема формування складників позитивного іміджу підприємств [1]

Формування іміджу є складним і багатоступеневим процесом, який потребує використання дієвих управлінських інструментів. Основними складовими цього процесу виступають стратегічне планування, організація діяльності, мотивація працівників, контроль за реалізацією комунікаційної стратегії та узгоджена взаємодія між підрозділами. Саме ефективна координація цих управлінських функцій визначає успішність заходів, спрямованих на створення позитивного іміджу підприємства.[1]

Маркетингові комунікації виступають важливою складовою функціонування економічної системи загалом і окремого підприємства зокрема. Розвинена система маркетингових комунікацій охоплює сукупність заходів, спрямованих на інформування, переконання та підтримання зацікавленості споживачів у товарах і послугах підприємства, стимулювання їхнього попиту та формування позитивного іміджу організації [3].

У сучасному бізнес-середовищі цифрові комунікації виступають ключовим каналом взаємодії підприємства зі споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Зростання проникнення інтернету, популярність соціальних мереж та мобільних технологій, а також зміни у споживчих звичках призвели до того, що користувачі шукають інформацію про товари та бренди онлайн ще до здійснення покупки [2].

Цифрові комунікації дозволяють підприємствам підвищувати впізнаваність бренду через соціальні мережі, контекстну рекламу та SEO-просування, будувати довіру та лояльність, демонструючи прозорість бізнес-процесів, оперативно відповідаючи на запити клієнтів і публікуючи відгуки та кейси. Завдяки цьому компанія формує емоційний зв'язок із аудиторією, зміцнює відчуття спільноти та створює цілісний і сучасний образ бренду в цифровому середовищі [4].

Сильний імідж організації свідчить про наявність у неї унікальних ділових компетенцій, які включають спеціальні знання, навички та організаційні здібності. Завдяки цьому підприємство здатне пропонувати споживачам товари та послуги, які

мають високу сприйману цінність, що формує конкурентні переваги [4].

#### **Список використаних джерел:**

1. Кампанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Вплив маркетингових комунікацій на формування позитивного іміджу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. URL: [http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/33\\_1\\_2020ua/16.pdf](http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/33_1_2020ua/16.pdf)

2. Кулаковський Т. Ю., Гаркавенко Н.В., Чумаченко О.Ю. Психологічні та управлінські аспекти іміджу керівника. Журнал «Наукові інновації та передові технології». URL: <https://www.researchgate.net/publication/>

3. Сухорукова О. А. Формування іміджу закладу освіти на основі сучасних комунікаційних технологій.:Publishing house “Liha-Pres” 2023. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/213/5014/11162-1>

4. Рожко В. І. Теоретичні та практичні аспекти формування іміджу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6133>

*В.В. Цибульський, здобувач вищої освіти  
Поліський національний університет*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ ТА АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Товарна структура та асортимент продукції є одними з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства на ринку. В умовах сучасної економіки, яка характеризується швидкими змінами споживчих потреб, технологічними інноваціями та глобалізацією, удосконалення асортименту продукції стає стратегічним завданням для забезпечення фінансової стабільності та прибутковості [2, с.114].

Ефективна товарна політика підприємства сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, підвищенню лояльності споживачів та оптимізації виробничих процесів. Особливо актуальним є удосконалення асортименту для підприємств, що працюють у постконфліктних регіонах або відновлюють виробничі потужності після війни, адже правильне поєднання традиційних і нових товарів дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку.

Товарна структура підприємства визначається як співвідношення різних груп продукції за видами, функціональним призначенням та рівнем прибутковості [1, с.111]. Асортимент продукції охоплює конкретні позиції товарів, що задовольняють потреби споживачів та формують ринкову пропозицію підприємства.

Удосконалення товарної структури передбачає системний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, включно з:

- аналізом попиту та споживчих переваг;
- оцінкою рентабельності окремих груп продукції;
- визначенням тенденцій ринку та технологічних інновацій;
- прогнозуванням обсягів продажу та прибутку.

Методологічними підходами до формування оптимального асортименту є АВС-аналіз, XYZ-аналіз попиту, методи прогнозування продажів та індексування рентабельності продукції. Використання зазначених методів дозволяє підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо введення нових товарних позицій,

модифікації існуючих та виведення з асортименту непродуктивних продуктів.

Основними напрямки удосконалення товарної структури підприємства є.

– Оптимізація асортименту. Виявлення товарних позицій із низькою рентабельністю та мінімізація їх частки в загальному асортименті.

Розширення асортименту за рахунок нових продуктів, що відповідають сучасним споживчим запитам.

Використання принципу «ядро-новинки», коли основна частина продажу забезпечується стабільними товарами, а новинки стимулюють інноваційність пропозиції.

– Диференціація товарів за характеристиками та ціною. Формування сегментованого асортименту для різних груп споживачів (масовий, преміум, економ). Використання пакетних пропозицій та комбінацій продукції для збільшення середнього чеку та підвищення лояльності клієнтів.

– Інноваційний підхід до розробки продукції. Впровадження нових технологій, матеріалів та функціональних характеристик товарів. Реалізація стратегій адаптивного виробництва, що дозволяє швидко реагувати на зміну попиту.

– Аналіз ефективності товарної політики. Моніторинг продажів та рентабельності окремих товарних позицій. Використання інтегрованих показників ефективності, таких як прибуток на одиницю продукції, частка обороту від нових товарів, індекс оновлення асортименту.

В Україні післявоєнний період та економічна трансформація потребують гнучких рішень у сфері товарної політики. План Відновлення України передбачає підтримку інноваційних виробництв, адаптацію продуктів до потреб локальних ринків та стимулювання малого і середнього бізнесу через грантові програми та державні ініціативи [2, 3,4].

Застосування цифрових платформ для аналізу ринку, прогнозування продажів та управління асортиментом дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни попиту та оптимізувати товарну структуру. Удосконалення асортименту в поєднанні з інноваційними технологіями виробництва сприяє підвищенню конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості підприємства на ринку.

Отже, удосконалення товарної структури та асортименту продукції є стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Воно передбачає комплексний підхід, що включає аналіз попиту, оцінку рентабельності товарів, впровадження інновацій, диференціацію продукції та постійний моніторинг ефективності. Ефективна товарна політика дозволяє підприємству забезпечити задоволення потреб споживачів, оптимізувати виробничі процеси та зміцнити позиції на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гриньова В. М. Стійкий розвиток економіки: виклики та адаптаційні механізми: монографія. Київ : НАН України, 2022. 384 с.

2. Мельник Л.М., Грабчук І.Ф. Зростання конкурентоспроможності фермерських господарств // Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 49. С. 112–117.

3. План Відновлення України [Електронний ресурс]. 2024. Режим доступу: <https://recovery.gov.ua>.

4. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього бізнесу: Розпорядження №821-р від 30 серпня 2024 р. Київ : КМУ, 2024.

## **МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ В БУДІВНИЦТВІ**

В умовах післявоєнного відновлення економіки України будівельна галузь буде посідати ключове місце в структурі національного господарства. Вона не лише формує базову інфраструктуру, а й виступає рушієм інвестиційного розвитку, забезпечуючи робочі місця, внутрішній попит і соціально-економічну стабільність. Водночас будівельна сфера характеризується високою конкуренцією, капіталомісткістю та чутливістю до змін зовнішнього середовища, що зумовлює потребу в інтеграції маркетингових підходів у процес управління проектами.

Маркетинг у будівельному проектному менеджменті перетворюється з інструменту просування на стратегічну систему управління, що охоплює всі етапи життєвого циклу проекту — від аналізу ринку й планування до експлуатації та підтримки об'єкта. Його головна мета — створити цінність для всіх учасників проекту, включно з інвесторами, підрядниками, споживачами та суспільством.

Дослідження показують, що маркетингові інструменти забезпечують системне розуміння ринку нерухомості та формування цільових стратегій. Дослідниця Richard Pettinger [1] підкреслює, що ефективний маркетинг у будівництві полягає у створенні довіри та цінності, а не лише у продажі продукту. Компанії, що системно аналізують споживчий попит, досягають вищої стабільності навіть у кризових умовах. Прикладом наводиться KAN Development, яка завдяки глибокому аналізу ринку та формуванню бренду «комфортного простору» змогла створити низку успішних проєктів Tayan Towers, Comfort Town та Файна Таун [1]. У своїй діяльності компанія активно використовує елементи емоційного маркетингу, орієнтуючись на потреби молодих сімей і професійних спільнот.

Маркетингова функція в управлінні проектами забезпечує координацію взаємодії між усіма стейкхолдерами: інвесторами, підрядниками, органами влади, місцевими громадами. Це сприяє прозорості процесів і зменшенню ризиків конфліктів. Як зазначає Ginevri W. у співавторстві з Trilling B. [2], ефективне управління проектами передбачає не лише технічну, а й комунікаційну компетенцію. У будівництві це означає використання маркетингових стратегій для налагодження партнерських відносин, репутаційного менеджменту та соціального діалогу. Такий підхід доцільно використовувати будівельним підприємствам, які позиціонують свої проєкти як простір для життя, спільнот і креативності. У своїй комунікаційній стратегії цим будівельникам варто акцентувати на відкритості, урбаністичній естетиці та діалозі з мешканцями, що підвищує довіру інвесторів і лояльність покупців.

Успішне управління будівельними проектами потребує аналітичного маркетингового підходу – від дослідження конкурентного середовища до оцінки економічних ризиків. Український дослідник Г. Гребньов доводить, що маркетингова оцінка вартості створює основу для управління конкурентоспроможністю підприємства. За зразок вчений наводить компанію UDP (Ukrainian Development Partners), що застосовує маркетингову аналітику при реалізації проєктів Novoprecherski Lyrky та UNIT.City, де цінність об'єкта визначається не лише локацією, а й концепцією екосистеми, інновацій і комфорту [3]. Ці проєкти доводять, що маркетингова аналітика дозволяє передбачати динаміку попиту та ефективно залучати інвестиції.

У сучасному будівельному менеджменті ключову роль відіграють такі цифрові технології як BIM-моделювання, CRM-системи, Big Data, AI-аналітика. Вони створюють умови для інтеграції маркетингових інструментів у проектні процеси. Дослідження Norouzi M. і Heydari S.A. [4] показує, що цифровізація дає змогу підвищити стратегічну гнучкість і скоротити витрати, зберігаючи якість комунікацій із клієнтами. Будівельні компанії уже застосовують автоматизовані CRM-платформи для керування лояльністю клієнтів і персоналізованого маркетингу. Це дозволяє прогнозувати попит і швидко адаптувати маркетингові кампанії до змін споживчих уподобань.

Впровадження концепції сталого розвитку є сучасним трендом у світовому будівництві. Відповідно до підходів, викладених у посібнику Марченко С.М. та Захарченка П.В. [5], екологічна й соціальна відповідальність стають частиною маркетингової стратегії. Дослідники посилаються на компанію UDP з позиціонуванням UNIT.City як першого українського інноваційного парку, в якому поєднуються принципи «зеленої архітектури» та соціальної взаємодії [5]. Це створює конкурентну перевагу на ринку й сприяє залученню іноземних інвесторів, орієнтованих на ESG-проекти.

Узагальнюючий висновок полягає в тому, що маркетинг в управлінні проектами в будівництві є міждисциплінарною концепцією, що об'єднує аналітику, стратегію, комунікації, технології та етику, формує конкурентні переваги, соціальну довіру та інвестиційну привабливість галузі. Успіх будівельних компаній залежить від здатності інтегрувати маркетинг у всі процеси проектного менеджменту – від планування до експлуатації. В умовах післявоєнного відновлення України маркетингові стратегії стають ключем до залучення капіталу, розвитку території і створення сучасного комфортного середовища життя.

#### **Список використаних джерел:**

1. Pettinger, R. *Construction Marketing: Strategies for Success*. London: Palgrave Macmillan, 2018. 304 p.
2. Trilling, B., Ginevri, W. *Project Management for Education: The Bridge to 21st Century Learning*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. 250 p.
3. Гребньов, Г. Маркетингові джерела вартості як чинник розвитку конкурентоспроможності будівельного підприємства. *Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*, 2020. № 3. С. 45–52.
4. Norouzi M., Heydari S.A., Mirabi V.R. Designing a B2B Marketing Model in the Construction Industry Based on Strategic Agility. *Journal of Research in Marketing and Development Economics*. 2023.
5. Марченко С.М., Захарченко П.В. *Промисловий маркетинг у будівництві: навчальний посібник*. Київ: КНУБА, 2021.

## СЕКЦІЯ 7. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

*О.М. Вишневська, д.е.н., професор, амбасадор  
Публічна організація Compagnie Cordial, Льовен, Королівство Бельгія*

### ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ПІДХОДИ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасні процеси у освітній сфері характеризуються потребою у трансформації підходів до організації освітнього процесу, розширення компетентностей у здобувачів освіти та їхньої мобільності, використання адаптивних форматів взаємодії між учасниками. Загальна Європейська стратегія освіти до 2030 року полягає у тому, щоб усі мали можливість повною мірою реалізувати свої права, отримати освіту, яка відповідає сучасним вимогам суспільства. Стратегія базується на трьох основних пріоритетних напрямках: оновлення суспільної місії освітньої сфери; підвищення соціальної відповідальності учасників; реагування освіти на сучасні трансформаційні процеси [1].

Стратегія спрямована на переосмислення освітніх підходів, перепроєктування освітнього середовища, а також на забезпечення партисипативного управління системою освіти, за якого усі зацікавлені сторони беруть активну участь у прийнятті рішень, плануванні, контролі та розвитку освітньої політики (адміністрація, викладачі, здобувачі, роботодавці, представники громад). Це формат співучасті у процесі управління з використанням механізмів залучення різних груп до спільного планування, оцінювання результатів, на засадах діалогу та партнерства. Це можливість переходу до моделі партнерства, де університет стає відкритою спільнотою, яка здатна самостійно формувати свою політику розвитку, спираючись на принципи співучасті та довіри між усіма учасниками освітнього процесу.

У сфері вищої освіти основні пріоритети результативності визначаються: релевантністю, гнучкістю, формами навчання, працевлаштуванням випускників. Європейські асоціації у сфері вищої освіти (European University Association — EUA, European Association of Institutions in Higher Education — EURASHE) визначають актуальну потребу щодо релевантності до нових навичок (цифрова, зелена трансформації) [2]. Цифрова й екологічна (зелена) трансформації передбачають не лише наповнення освітніх програм відповідними компетентностями, а й створення кампусів (майданчиків), цифрових сервісів для демонстрації теоретичних знань у практичних умовах. Зростає популярність модульних програм (micro-credentials), комбінованих й гібридних форматів навчання, що створює потребу у прогнозуванні попиту на навички, реагуванні на ринок праці, використання адаптивних форматів навчання.

Використання аналітики освітніх процесів та інформації про здобувачів дозволяє забезпечити краще керування якістю та прогнозувати потреби, забезпечувати підтримку учасників освітнього процесу (learning analytics) [3]. Управлінські процеси університетів трансформуються, що дозволяє розширювати можливості використання цифрових сервісів та автоматизацію адміністрування.

Підкреслюється важливість відповідності вищої освіти потребам ринку праці,

розширення цифрових навичок, критичного мислення та можливостей вирішення проблем здобувачами вищої освіти у реальних умовах. Навчання повинно відповідати потребам економіки [2]. Актуальним залишається питання щодо використання практико-орієнтованих програм навчання, стажування учасників освітнього процесу, розширення співпраці з бізнесом.

Стратегія інтернаціоналізації дозволяє розширити партнерство між освітніми закладами, науковими установами, що спонукає до формування освітніх мереж, партнерства та різних форматів кластерів. Мобільність учасників освітнього процесу спонукає до розширення мережі партнерства та запровадження кращих практик взаємодії.

З огляду на потребу у забезпеченні якості освіти управління у сфері вищої освіти стає більш комплексним та ґрунтується на балансі між академічними свободами, вимогами зовнішніх стейкхолдерів, фінансуванню освітніх програм та потребами ринку праці. Актуальним є питання розвитку культури інновацій, не лише через впровадження нових технологій, а й формування культури прийняття змін, адаптації до змін та експериментування у освітньо-практичній сфері.

Використання гнучких підходів (agile-методів) у навчанні та управлінні освітньою діяльністю є актуальною тенденцією, яка дозволяє адаптувати освітній процес, забезпечити його ефективність та орієнтацію на результат. Це філософія управління, яка базується на принципах гнучкості, співпраці, постійного вдосконалення, швидкого зворотного зв'язку та реагування (гнучке планування освітнього процесу, орієнтація на потреби здобувачів, короткі цикли роботи (ітерації), швидка адаптація до змін, робота у команді).

Гнучкі методи навчання сприяють формуванню динамічного, мотивуючого, результативного освітнього середовища. Це перехід від навчання за планом, до навчання через механізми співпраці та розвитку, що дозволяє підвищити мотивацію здобувачів, забезпечити гнучкість у плануванні й реалізації освітніх програм, підготувати здобувачів до реальних умов ринку праці [4].

Тенденції та пріоритети у розвитку освітнього середовища й управління взаємопов'язані, орієнтовані на гнучкість, адаптивність, управління змінами, розвиток людського капіталу, партнерство. Важливим пріоритетом у подальшому розвитку вищої освіти є результативне поєднання автономії закладів вищої освіти для нових інновацій, розширення партнерства із механізмами підзвітності й моніторингу, що дозволить контролювати якість навчання, завершення навчання здобувачами, їхнє працевлаштування, готовність до адаптації на ринку праці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Education Strategy 2024-2030. URL: <https://www.coe.int/en/web/education/-/education-strategy-2024-2030> (дата звернення: 04.11.2025).
2. Relevant and high-quality higher education. URL: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/relevant-and-high-quality-higher-education> (дата звернення: 04.11.2025).
3. The Future of Business Education in Europe: Trends Shaping 2025 and Beyond. URL: <https://www.psm-paris.fr/en/the-future-of-business-education-in-europe-trends-shaping-2025-and-beyond/> (дата звернення: 04.11.2025).
4. Report on Higher Education Associations' cooperation. URL: <https://zenodo.org/records/15478996> (дата звернення: 04.11.2025).

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ВИВЧЕННІ СПЕЦІАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН НА КОГНІТИВНІ ЗДІБНОСТІ**

Формування фахівця під час освітнього процесу базується на опануванні ним загально-освітніх і спеціальних дисциплін. Якість засвоєння знань, практичних навичок пов'язано як із застосуванням когнітивних технологій під час навчання так і від когнітивних компетенцій набутих попередньо.

Жан Піаже виділив чотири стадії когнітивного розвитку: сенсомоторна, перед операційна стадія, конкретно-операційна, формально-операційна [3]. Хоча три перші стадії когнітивного розвитку він відносив до дитячого віку, можна зазначити швидкість розвитку сучасних технологій та їх місце в навчальному процесі та професійній діяльності вимагає постійного вдосконалення компетенцій які відносяться до сенсомоторної, перед операційної та конкретно-операційної стадій.

М. Нестерова зазначає «ключовою проблемою освіти стає не передача знань, як це не парадоксально, а інноваційні якості людини, її здатність до створення і сприйняття нового. Ці здібності, прагнення до їх формування і є новими культурними зразками, трансляція і розвиток яких має стати одним з основних завдань сучасної освіти» [2, с. 43]. Отже можна зазначити, що вища освіта повинна сформуванати фахівця здатного не просто володіти інформацією но і, отримувати з неї знання та генерувати нові.

О. Рубанець зазначає, що «різноманітність когнітивних процесів задіяних у сфері вищої освіти, передбачає різноманітну множинність когнітивних технологій, спрямованих на: здійснення навчання; ментальні процеси, що забезпечують оволодіння новим матеріалом; розвиток пам'яті; формування когнітивного досвіду особистості фахівця; когнітивний розвиток особистості та її самовдосконалення; формування когнітивних механізмів контролю інтелектуальної діяльності; когнітивних взаємодій в інтерактивних і комунікативних процесах; когнітивних технологій сумісної пізнавальної та іншої (прийняття рішень) проектної діяльності» [1, с. 30].

Можна погодитися з думкою М. Нестерової, що застосування віртуальної реальності, використання штучного інтелекту з адаптивною логікою, схожість когнітивних процесів синергетичних комп'ютерів із людською свідомістю, а також інтерактивні методи навчання та майбутні досягнення у когнітивістиці визначають цей напрям як один із ключових для перспективного розвитку системи вищої освіти [2].

В цьому розрізі постає питання коректного використання технологій штучного інтелекту, як з етичної точки зору так і з фахової, вплив на когнітивні здібності, формування *hard skills* та *soft skills* [4]. Отже виникає потреба у впорядкуванні та інтеграції різних форм сприйняття інформації її критичної оцінки з подальшим оприлюдненням. Враховуючи широкий спектр галузей, які поєднує ШІ, вплив на когнітивні здібності під час опанування фаху не завжди є позитивними.

Таким чином можна виділити найбільш поширені негативні явища від використання штучного інтелекту, які впливають на когнітивні здібності майбутнього фахівця:

- зниження критичного мислення, призводить до здатності самостійно

аналізувати інформацію та приймати рішення.

- залежність від технологій, особистість може втрачати навички самостійного вирішення питань.

- обмеження творчості, надмірне використання ІІІ для генерації ідей може знижувати здатність до самостійного мислення та творчого підходу.

- ризик маніпуляції, автоматизовані алгоритми можуть впливати на сприйняття інформації, формуючи певні упередження.

Ці негативні аспекти використання ІІІ цілком корелюються з дослідженнями Microsoft і Університету Карнегі-Меллона [5].

Для мінімізації негативного впливу на когнітивні здібності при підготовці фахівця можна зазначити наступне: при визначенні пріоритетів під час навчання спиратись на формування фахових компетенцій в першу чергу; приділення уваги формуванню hard skills дозволить сформувати базові знання, які в свою чергу формують критичне ставлення до вхідної інформації; практичні і теоретичні навички за спеціальними і природничими дисциплінами, які здобувач отримує під час навчання дозволить сформувати «фундамент» для подальшої творчості; набуття компетенцій soft skills слід оцінювати, не як «фундамент» а як «інструмент», чим краще «інструмент» тим швидше можна опанувати фахові компетенції, така синергія дозволяє постійно покращувати когнітивні здібності під час навчання.

#### Список використаних джерел

1. Рубанець О. Когнітивні технології у вищій освіті. *Вища освіта України*. 2017. № 4. С. 28-34.

2. Нестерова М. Інформаційно-когнітивні технології в системі вищої освіти суспільства знань. *Вища освіта України*. 2015. № 1. С. 40-45.

3. Пархоменко Я. Теорія когнітивного розвитку Жана Піаже. URL: <https://reporter.zp.ua/teoriya-kognitivnogo-rozvitku-zhana-piazhe-l-uk.html> (дата звернення: 27.11.2025).

4. Зось-Кіор М. В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*. 2020. Вип. 3. С. 57–63.

5. Гайдамашко О. Дослідження Microsoft виявило, що використання ІІІ вбиває навички критичного мислення. URL: [https://24tv.ua/tech/shi-pogirshuye-nashe-kritichne-mislennya-tvorchi-rezultati\\_n2750489](https://24tv.ua/tech/shi-pogirshuye-nashe-kritichne-mislennya-tvorchi-rezultati_n2750489) (дата звернення: 28.11.2025).

*С.М. Іващенко, доцент,*

*О.В. Артюшенко*

*Військово-юридичний інститут Національного юридичного  
університету імені Ярослава Мудрого*

### АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Розвиток вищої військової освіти в Україні є одним із ключових чинників забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави. Після початку широкомасштабної збройної агресії російської федерації проти України система військової освіти зазнала суттєвих змін і стала одним із найдинамічніших секторів державного управління. На теперішній час, вона виконує не лише функцію підготовки відповідних кадрів, а й виступає важливою складовою формування військово-

наукового потенціалу, розвитку інноваційних технологій у сфері оборони та зміцнення співпраці з країнами - членами НАТО.

Концепція військової освіти в Україні, схвалена Кабінетом Міністрів України у 2024 році, знаменує собою важливу віху в зусиллях країни щодо модернізації Збройних Сил України та узгодження стандартів військової підготовки з передовим міжнародним досвідом. Ця комплексна структура має на меті закласти міцну основу для розвитку висококваліфікованої та професійної системи військового персоналу. Центральним елементом цієї концепції є інтеграція військової освіти в ширшу національну освітню систему України.

Відповідно до Закону України «Про освіту», наведена концепція підкреслює важливість гармонізації військової підготовки з цивільними освітніми структурами, сприяючи безперешкодному переходу між академічними заняттями та професійною військовою кар'єрою. Вона сприяє цілісному підходу, який поєднує теоретичні знання, практичні навички та етичні стандарти, готуючи військовослужбовців чоловіків та жінок до складних викликів сучасної війни. Однак, незважаючи на ці прогресивні наміри, чинна нормативна база все ще потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, існує потреба у встановленні єдиних національних стандартів на всіх рівнях військової освіти для забезпечення узгодженості та справедливості. Також потрібне уточнення щодо взаємозв'язку між академічними ступенями, такими як бакалавр та магістр, та відповідними професійними військовими рівнями, від L1 до L5, щоб краще визначити шляхи кар'єрного зростання [1].

Окрім того, визнання цінності бойового досвіду як частини формальних освітніх шляхів є важливим кроком до визнання практичного досвіду. Нещодавно Україна запровадила нову систему професійної військової освіти, засновану на моделі L-курсу, яка змодельована за структурою НАТО. Ця система охоплює всі етапи підготовки офіцерів, від базових тактичних навичок (L1–L2) до поглибленого лідерства та стратегічного планування, сприяючи чіткому та стандартизованому розвитку військовослужбовців. Ці події свідчать про прагнення України до побудови стійкої, професійної та міжнародно узгодженої системи військової освіти, яка підтримує цілі національної безпеки та оборони [2].

Зміни у сфері військової освіти, що розвиваються, у поєднанні з постійними конфліктами по всьому світу призвели до значних змін у підходах до навчання та підготовки. Багато студентів та курсантів тепер мають можливість отримати безпосередній бойовий досвід, що збагачує їх розуміння та навички. Це створює динамічне середовище, де курсанти та досвідчені військовослужбовці навчаються пліч-о-пліч, сприяючи наставництву та передачі практичних знань. Щоб ефективно служити цій різноманітній групі, навчальні заклади повинні розробляти гнучкі шляхи, які враховують попередній практичний досвід та враховують різний кар'єрний бекграунд. Крім того, підготовка військових інструкторів повинна виходити за рамки традиційних методів та включати наукові принципи та сучасні педагогічні методики. Такі реформи є важливими для підготовки військовослужбовців до сучасних викликів, забезпечуючи їхню добру освіту та здатність адаптуватися до постійно мінливого середовища безпеки [3].

Україна активно просуває свою військову освіту на міжнародному рівні, встановлюючи співпрацю з академіями НАТО через комплексні програми обміну, спільні навчальні навчання та спільні дослідницькі ініціативи. Країна впроваджує європейські військові стандарти для модернізації та узгодження своєї оборонної

практики з передовим міжнародним досвідом. Зосереджуючись на участі в закордонних навчальних заходах, Україна прагне посилити оперативну сумісність з арміями-партнерами, сприяючи безперебійній координації під час спільних операцій. Ці зусилля також дозволяють українським військовослужбовцям здобувати цінний досвід у відповідних сферах, таких як оборонна стратегія, кіберзахист та стратегічне планування. Зрештою, ці зусилля з інтернаціоналізації зміцнюють обороноздатність України, сприяють регіональній стабільності та поглиблюють її інтеграцію з НАТО та європейськими системами безпеки [4].

Система вищої військової освіти в Україні перебуває на етапі глибокої трансформації, спрямованої на забезпечення відповідності стандартам НАТО, сучасним викликам безпеки та вимогам воєнного часу. Основні напрями розвитку включають оновлення нормативної бази, впровадження багаторівневої системи професійної військової освіти, модернізацію змісту навчальних програм, цифровізацію освітнього процесу та посилення міжнародної співпраці.

Подальший успіх наведеної реформ залежить від ефективної взаємодії державних органів, наукової спільноти та оборонних структур, належного фінансування й кадрової підтримки.

#### **Список використаних джерел:**

1.) Міністерство оборони України. Військова освіта. URL: [https://mod.gov.ua/vijskova-osvita?utm\\_source=chatgpt.com](https://mod.gov.ua/vijskova-osvita?utm_source=chatgpt.com)

2.) Міністерство оборони України. Наказ «Про організацію та проведення курсів професійної військової освіти та курсів підвищення кваліфікації у вищих військових навчальних закладах...» від 04.01.2023 № 7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0007322-23#Text>

3.) Кабінет Міністрів України. Постанова «Про затвердження Порядку проведення базової загальновійськової підготовки громадян України, які здобувають вищу освіту, та поліцейських» від 21.06.2024 № 734. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/734-2024-%D0%BF#Text>

4.) NATO. Topics: Defence education and training. URL: [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics\\_139182.htm?selectedLocale=en](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_139182.htm?selectedLocale=en)

*І.П. Потапюк, к.е.н., доцент,*

*М.А. Тур, здобувачка вищої освіти*

*Полтавський державний аграрний університет*

## **КАДРОВА БЕЗПЕКА ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ**

Соціальні кризи, воєнні виклики, економічна нестабільність, зростання міграційних процесів та загальна втома суспільства посилюють психологічну напруженість і в трудових колективах. Освітні заклади опиняються в зоні підвищеного ризику, оскільки поєднують високу комунікативну інтенсивність праці, емоційне навантаження, відповідальність за безпеку та результати навчання, а також тиск з боку багатьох стейкхолдерів. Дані TALIS 2024 підкреслюють, що стрес і добробут педагогів стали одним із ключових вимірів якості освітнього середовища, який прямо пов'язаний з умовами праці та організаційною підтримкою [3].

Ключові загрози кадровій безпеці закладів освіти в умовах напруженості:

*підвищений рівень стресу та зниження добробуту персоналу: результати TALIS*

2024 акцентують увагу на вимірі «workplace well-being and stress», що дозволяє порівнювати стан добробуту учасників освітнього середовища та чинники напруженості у різних системах освіти. Погіршення добробуту персоналу корелює зі зростанням конфліктів, абсентеїзму, намірами змінити місце роботи, а отже – з підривом кадрової стійкості;

*професійне вигорання як «прихована» загроза кадровому потенціалу:* хронічне навантаження без адекватної організаційної підтримки породжує емоційне виснаження, цинізацію та зниження ефективності. ВООЗ у настановах щодо психічного здоров'я на роботі наголошує на важливості організаційних інтервенцій, менеджерського навчання та підтримки працівників;

*конфліктність, поляризація колективу та порушення комунікацій:* соціальна напруженість підсилює чутливість до управлінських рішень (розподіл навантаження, графіки, оцінювання, оплата праці, внутрішні правила). Накопичення нерозв'язаних конфліктів руйнує довіру, що напряду впливає на утримання працівників і якість взаємодії учасників освітнього середовища;

*насильство і домагання у світі праці як ризик безпеки та репутації:* МОП підкреслює необхідність протидії насильству й домаганням у світі праці і вказує на потребу визначати сектори/умови праці з підвищеною експозицією ризиків і впроваджувати ефективні заходи захисту. Для освіти це важливо з огляду на часті комунікативні контакти, емоційні ситуації, конфліктні звернення та ризики психологічного тиску;

*дефіцит кадрів і зниження привабливості професії:* глобальні огляди вказують на потребу посилювати підтримку учасників освітнього середовища, утримання та професійний розвиток як умову стабільності системи освіти. У періоди соціальної напруженості «виснаження професії» проявляється швидше, а організації втрачають кадровий резерв і наступність управління [1-3].

Кадрова безпека закладів освіти в умовах соціальної та психологічної напруженості є багатовимірною категорією, що включає не лише кадрові процедури, а й управління психосоціальними ризиками, конфліктами, добробутом персоналу та запобіганням насильству й домаганням. Узагальнення міжнародних підходів показує, що найбільш результативною є системна модель, яка поєднує моніторинг стану колективу, організаційні інтервенції щодо зниження напруженості, управління конфліктами, політики безпечного середовища та інструменти утримання/розвитку персоналу. Реалізація таких підходів підвищує кадрову стійкість, зміцнює довіру в колективі та створює передумови для стабільної якості освітнього процесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Mental health at work. *World Health Organization*. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
2. Psychosocial risks and mental health at work. *European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)*. URL: <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
3. Results from TALIS 2024: Thriving in Teaching. *OECD*. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/results-from-talis-2024\\_90df6235-en/full-report/thriving-in-teaching\\_340c1305](https://www.oecd.org/en/publications/results-from-talis-2024_90df6235-en/full-report/thriving-in-teaching_340c1305)

## **ПЕДАГОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ОСІБ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ**

У сучасних умовах розвитку інклюзивної освіти особливої актуальності набуває проблема педагогічного забезпечення процесу адаптації осіб з особливими освітніми потребами (ООП). Адаптація таких осіб до освітнього середовища є складним, багатовимірним процесом, що охоплює соціальний, психологічний, академічний та комунікативний аспекти. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема педагогічного забезпечення процесу їхньої адаптації до освітнього середовища. Педагогічне забезпечення адаптації осіб з ООП передбачає створення комплексу організаційно-педагогічних, психолого-педагогічних і соціально-педагогічних умов, спрямованих на формування безпечного, доступного та підтримувального освітнього середовища.

Науковці акцентують увагу на доцільності використання особистісно орієнтованих методів навчання та необхідності врахування індивідуальних особливостей навчально-пізнавальної діяльності дітей з ООП під час організації освітнього процесу в ЗЗСО. Важливу роль у цьому процесі відіграє індивідуалізація та диференціація навчання, що реалізується через розроблення індивідуальної програми розвитку (ІПР), адаптацію навчальних матеріалів, застосування різних темпів навчання та альтернативних способів подання інформації. Це дозволяє врахувати пізнавальні можливості, рівень розвитку та освітні потреби осіб з ООП.

ІПР забезпечує не тільки індивідуалізацію підготовки дитини з ООП до школи через розробку індивідуальної освітньої траєкторії, а й закріплює перелік психолого-педагогічних і корекційно-розвиткових занять, необхідних для розвитку дитини [1, с. 88]. ІПР визначає конкретні стратегії, підходи до організації ефективного процесу підготовки дитини з ООП до навчання у школі

Не менш значущою є роль педагогічного супроводу, який передбачає тісну взаємодію вчителя, асистента вчителя, практичного психолога, соціального педагога, батьків та інших фахівців. Така міждисциплінарна взаємодія сприяє комплексному вирішенню труднощів адаптації, своєчасному виявленню бар'єрів у навчанні та соціалізації, а також формуванню позитивної навчальної мотивації.

Особливу увагу слід приділяти також формуванню інклюзивної культури освітнього закладу, що базується на принципах толерантності, поваги до різноманітності, прийняття та партнерської взаємодії. Особливу увагу слід приділяти формуванню позитивного мікроклімату в учнівському колективі, розвитку толерантності, емпатії та навичок соціальної взаємодії. Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі сприяє зниженню рівня тривожності осіб з ООП, розвитку комунікативних навичок та відчуття належності до спільноти. Педагогічна підтримка має бути спрямована не лише на подолання труднощів адаптації, а й на розвиток потенціалу особистості, її самостійності та впевненості у власних можливостях.

Ефективне педагогічне забезпечення адаптації також передбачає використання інноваційних та корекційно-розвиткових технологій, зокрема інтерактивних методів навчання, ігрових, арт-терапевтичних, інформаційно-комунікаційних технологій, що підвищують залученість осіб з ООП до освітнього процесу та сприяють розвитку їхніх

сильних сторін. Зокрема, науковці стверджують, що для ефективної адаптації дітей з ООП до освітнього середовища навчально-реабілітаційного центру необхідні не лише спеціально створені умови навчання, а й скоординована діяльність професійної команди фахівців, здатних своєчасно визначити індивідуальні освітні потреби кожного учня та відповідно модифікувати освітні програми із застосуванням коучингових підходів і сучасних психотерапевтичних методів [3].

Отже, педагогічне забезпечення процесу адаптації осіб з особливими освітніми потребами є системним, цілеспрямованим і безперервним процесом, який вимагає професійної компетентності педагогів, міждисциплінарної взаємодії та орієнтації на індивідуальні освітні траєкторії. Ключовими складовими педагогічного забезпечення є розроблення та реалізація індивідуальної програми розвитку, використання адаптованих навчальних матеріалів, застосування спеціальних методів і технологій навчання, а також постійний педагогічний супровід. Реалізація зазначених підходів сприяє успішній соціалізації, особистісному розвитку та повноцінній інтеграції осіб з ООП в освітній простір і суспільство загалом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Інклюзивна школа: особливості організації та управління: навч.-метод. посібник / кол. авторів: Колупаєва А. А, Софій Н. З., Найда Ю. М. та ін.; за заг. ред. Даниленко Л. І. 2-ге вид., стереот. К.: ФОП Парашин І. С., 2010. 128 с.
2. Педагогічні технології інклюзивного навчання / А. А. Колупаєва, О. М. Таранченко. Харків: Вид-во «Ранок», ВГ «Кенгуру», 2018. 160 с.
3. Платонова О.Г. Адаптація дітей з особливими освітніми потребами до освітнього середовища за допомогою методів коучингу та психотерапії. *Вісник № 23 (179). Серія: Педагогічні науки.* 2023. С. 81-86.

*Д.І. Шпак, здобувачка вищої освіти  
Державний торговельно-економічний університет*

## **РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЯКОСТІ ОСВІТИ**

Євроінтеграційний курс розвитку України вимагає адаптації національної системи вищої освіти до європейських стандартів, зокрема в рамках рекомендацій щодо забезпечення якості. У цьому контексті цифрові технології стають не лише інструментом, а й основою модернізації управлінських процесів та впровадження європейських стандартів якості освіти. Це дослідження фокусується на аналізі інтеграції євроінтеграційних підходів до управління вищою освітою з використанням цифрових технологій для досягнення високих стандартів якості.

Європейська модель управління вищою освітою ґрунтується на принципах автономії навчальних закладів, відповідальності та безперервного забезпечення якості, як внутрішньої, так і зовнішньої. Цифровізація виступає каталізатором цих процесів. По-перше, вона забезпечує прозорість і ефективність внутрішніх систем управління якістю. Впровадження навчальних платформ (LMS) та автоматизованих систем збору даних дозволяє оперативно відстежувати освітні процеси, оцінювати якість викладання та успішність студентів, що відповідає вимогам.

По-друге, цифрові інструменти є критично важливими для міжнародної мобільності та визнання кваліфікацій. Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система (ЄКТС) – система трансферу і накопичення кредитів, що

функціонує в рамках Європейського простору вищої освіти. Вона спрямована на забезпечення визнання, підтвердження кваліфікацій та освітніх компонентів, а також підтримує академічну мобільність студентів. Система базується на оцінці навчального навантаження студента, необхідного для досягнення поставлених результатів навчання, та обліковується у кредитах ЄКТС [2].

Європейські ініціативи, такі як European Digital Credentials for Learning, спрощують визнання українських дипломів і сприяють академічній мобільності студентів і викладачів, що є основою Європейського простору вищої освіти.

По-третє, цифровізація безпосередньо впливає на якість навчального процесу через персоналізацію навчання, використання адаптивних платформ та створення відкритих освітніх ресурсів. Це дозволяє готувати фахівців, чії цифрові компетентності відповідають європейським вимогам. Важливим аспектом є забезпечення академічної доброчесності. Використання ліцензійних систем для перевірки на плагіат є невід'ємною частиною Закону України «Про вищу освіту» та європейської академічної культури. Дотримання мінімально допустимого відсотка оригінальності (65%), встановленого закладами вищої освіти, слугує показником успішної інтеграції принципів доброчесності за допомогою цифрових рішень. Академічна доброчесність – сукупність етичних принципів та визначених Законом України “Про освіту”, цим Законом та іншими законами України правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень [2]. Цифрова грамотність є визначальним чинником у формуванні сучасної культури академічної доброчесності та забезпеченні інформаційної безпеки в закладах вищої освіти [3; 22]. Таким чином, цифрові технології трансформують управління, роблячи його більш гнучким, підзвітним та орієнтованим на якість, що є суттю євроінтеграційних реформ.

Цифрові технології відіграють важливу роль у забезпеченні європейської якості освіти, створюючи цифрове освітнє середовище, яке підвищує прозорість, ефективність і доступність навчання. В рамках ініціативи "Digital Education Action Plan 2021–2027", схваленої Європейською Комісією, окреслені основні напрямки розвитку цифрової освіти. Серед них — інтеграція цифрових компетентностей у навчальні програми, розвиток цифрової інфраструктури та підтримка інноваційних форм навчання. Українські вищі навчальні заклади, орієнтовані на ці стандарти, реалізують системи електронного навчання, електронні журнали та хмарні сервіси для викладачів і студентів, що сприяє підвищенню рівня взаємодії, мотивації та якості освітнього процесу.

Крім того, цифрові технології відкривають можливості для безперервного моніторингу та оцінювання якості освітніх програм, що є одним із основних принципів Європейської асоціації забезпечення якості у вищій освіті (ENQA). Отже, цифровізація виступає не лише як технічний засіб, а й як стратегічний чинник, що забезпечує європейський рівень якості освіти, поєднуючи інновації, відкритість і підзвітність.

Комплексна цифрова трансформація є необхідною умовою успішної євроінтеграції вищої освіти України. Впровадження цифрових технологій надає можливість українським закладам вищої освіти ефективно реалізовувати європейські підходи до управління, значно підвищувати якість освітніх послуг, забезпечувати прозорість і дотримання високих стандартів академічної доброчесності. Подальші зусилля мають бути спрямовані на розробку уніфікованих цифрових стандартів та

підвищення цифрових компетентностей усіх учасників освітнього процесу, що забезпечить повноцінну інтеграцію в Європейський простір вищої освіти.

**Список використаних джерел:**

1. Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система. URL: <https://spubl.com.ua/uk/blog/ects-credits-norms-and-requirements-for-study-programmes> (дата звернення 06.11.2025)

2. Закон України «Про вищу освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n1854> (дата звернення 06.11.2025)

3. Боженко Р., Вербовський І. Роль цифрової грамотності у забезпеченні академічної доброчесності та інформаційної безпеки в освітньому процесі. Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції «Наука і молодь – 2025: пріоритетні напрями глобалізаційних змін». 2025. С. 20-22.

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

<i>Т.В. Воронько-Невіднича, В.Р. Турбаба, Д.О. Грищун</i> Стратегічний менеджмент в Україні: сучасні виклики та інструменти ефективної адаптації.....	4
<i>В.І. Захарченко, А.В. Гуцу</i> Рекомендації з реалізації політики високотехнологічного розвитку.....	5
<i>В. Клочан, Н. Захарченко</i> Стратегічне планування та регіональні програми розвитку.....	7
<i>О.В. Козирєва, В.С. Іващенко</i> Цифровізація фінансової системи України: виклики, ризики та перспективи розвитку.....	8
<i>Н.С. Бабірецька</i> Сутнісні ознаки та складові soft skills у публічному управлінні.....	10
<i>О.В. Величко, В.В. Селюк</i> Публічне управління в умовах цифрової трансформації.....	13
<i>Л.А. Кургузенкова, С.В. Єрмішова</i> Діджиталізація як системний чинник трансформації публічного управління.....	15
<i>В.В. Червякова, Д.О. Кілікевич</i> Ніаршоринг як нова парадигма світових ланцюгів постачання та стратегічна можливість для України.....	17
<i>Н.М. Шведа, В.А. Качан</i> Сталий розвиток регіону.....	18
<i>Т.М. Бовсунівська</i> Інститут старости як елемент системи публічного управління в територіальних громадах України.....	20
<i>О.А. Голуб</i> Перспективи зростання прибутковості підприємств у повоєнний період відбудови економіки України.....	22
<i>О.А. Гуменюк</i> Державна політика розвитку малого підприємництва в аграрній сфері.....	24
<i>Б.В. Корзун</i> Діагностика системних бар'єрів спонсорства спортивного танцю в Україні.....	26
<i>Г.В. Коськін, І.С. Кравців, В.А. Плеханова</i> Транспарентність бюджетів територіальних громад Федеративної Республіки Німеччина.....	28
<i>С.О. Левицька</i> Механізм управління сталим розвитком громад.....	30
<i>І.І. Никитович</i> Державне регулювання розвитку медичних закладів громади.....	32
<i>Я.А. Резніченко</i> Оцінка впливу інституційної інертності на ефективність прийняття рішень у сфері фізичної культури і спорту на місцевому рівні.....	34
<i>В.Ю. Сергієнко</i> Інноваційні тенденції публічного управління в Україні: державно-приватне партнерство як механізм розвитку транспортної інфраструктури.....	35
<i>Д.В. Філіпов</i> Інвестиційна політика держави у повоєнний період та роль банківського сектора у відбудові.....	37

**СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

<i>А.В. Бардась, К.І. Абражан</i>	
Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності як умова підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств України.....	40
<i>Т.В. Воронько-Невіднича, Р.Р. Гармаш</i>	
Адаптивне управління змінами як інструмент підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів у динамічному бізнес-середовищі.....	41
<i>Т.В. Воронько-Невіднича, Е.В. Полупан, М.С. Кулик</i>	
Стратегічний менеджмент: сучасні тенденції та виклики.....	43
<i>Г.І. Ляхович, І.П. Дубницька</i>	
Оптимізація організаційної структури як інструмент підвищення ефективності управління приватною медичною клінікою.....	44
<i>О.Г. Парфентьєва</i>	
Методи управління міжнародними інвестиційними проектами.....	46
<i>О.В. Вакун, Р.П. Шевців</i>	
Пріоритети розвитку цифрової медицини: основа для трансформації управління медичними закладами.....	49
<i>О.В. Вараксіна, Ю.О. Перерва, С.С. Торяник</i>	
Екологічно орієнтоване управління як частина стратегії повоєнної реконструкції підприємств.....	50
<i>О.В. Величко, П.В. Чубаренко</i>	
Цифровізація зовнішньоекономічних процесів як інструмент підвищення ефективності міжнародного бізнесу.....	52
<i>М. Вовк, М. Бондаренко, Д. Гонтовий, С. Денисенко</i>	
Організаційний та стратегічний розвиток аграрного підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку.....	54
<i>О.В. Воробйова, Д.С. Бурдова</i>	
Особливості логістичного менеджменту в підприємницькій діяльності в умовах турбулентності ринку.....	55
<i>Г.Г. Гайдай, М.Р. Товстика</i>	
Основні фактори впливу на міжнародну міграцію робочої сили.....	56
<i>Т.Є. Іщейкін</i>	
Енергоефективність підприємства як ключовий чинник його конкурентоспроможності.....	59
<i>Л.А. Кургузенкова, М.А. Піхало</i>	
Діджиталізація управлінських процесів як чинник підвищення конкурентоспроможності спортивних організацій.....	60
<i>А.С. Олійник, М.О. Кривогуз, М.М. Нечитайло</i>	
Оцінка фінансово-економічного стану підприємства як основа вибору стратегії розвитку.....	62
<i>І.М. Пальчик, К.В. Веселова</i>	
Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства в умовах економічних змін.....	63
<i>І.М. Пальчик, А.С. Григорян</i>	
Організація операційного управління підприємством.....	65
<i>І.М. Пальчик, О.О. Чащихіна</i>	
Стратегічне удосконалення системи управління логістикою та операційною діяльністю підприємства.....	66

<i>А.І. Пляскіна</i>	
Властивість стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю (на прикладі аграрних підприємств).....	67
<i>Ю.І. Продіус, М.О. Лагутін</i>	
Особливості управління процесом розвитку партнерських відносин підприємств для оптимізації міжнародного технічного обслуговування.....	69
<i>Ю.І. Продіус, І.М. Максимичева</i>	
Механізми підвищення ефективності міжнародного партнерства банків в умовах глобальних змін.....	72
<i>А.В. Світлична, А.В. Гуренко</i>	
Удосконалення управління якістю логістичних послуг на підприємстві.....	76
<i>О.В. Сень, В.М. Підлісна</i>	
Оптимізація бізнес-процесів як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії.....	78
<i>Є.О. Нагорний</i>	
Інтеграція фінансового контролінгу та due diligence у систему стратегічного управління нефінансових корпорацій.....	80
<i>С. Шабельник</i>	
Розвиток підприємництва і торгівлі на основі сучасних бізнес-аналітичних інструментів.....	81
<i>М.С. Изотова</i>	
Інструментарій ефективного управління підприємством у парадигмі сталого розвитку.....	84
<i>І.О. Молчанов</i>	
Детермінанти впливу на стратегічний розвиток підприємства в умовах нестабільності.....	87
<i>К.С. Олефіренко</i>	
Інтеграція принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління підприємства.....	89
<i>О.С. Сологуб</i>	
Концепція системи індикативного управління виробництвом.....	91
<i>О.В. Ткачук</i>	
Еколого-економічні аспекти розвитку лікарського рослинництва.....	94
<i>Д.О. Харламов</i>	
Передумови формування критеріїв оцінки організаційного розвитку будівельних підприємств.....	96
<i>С.О. Радченко</i>	
Конкурентоспроможність підприємств під час війни: ключові характеристики та виклики.....	98
<i>Є.О. Бачинський</i>	
Послідовність управління структурою капіталу торговельного підприємства.....	100
<i>М.В. Белікова</i>	
Управління підприємством як соціально-економічною системою.....	102
<i>А.Ю. Боль</i>	
Формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства.....	103
<i>Б.С. Вірченко</i>	
Управління діяльністю підприємства в умовах внутрішньої нестабільності.....	105
<i>Є. Коваль, О. Капустін</i>	
Розвиток підприємництва як основа підвищення конкурентоспроможності України.....	106
<i>А.В. Лисюк</i>	
Стратегічне планування господарської діяльності.....	108

<i>Д.В. Мазур</i> Формування механізму адаптації підприємства.....	110
<i>В. Максимчук, О. Ніконенко</i> Поведінкова економіка в процесі прийняття управлінських рішень.....	111
<i>М.М. Маслюківська</i> Діагностика конкурентного статусу підприємства.....	113
<i>Я. Неделкова</i> Методи багатокритеріального вибору при прийнятті управлінських рішень.....	114
<i>А.В. Решетник</i> Зростання прибутковості підприємств.....	116

### **СЕКЦІЯ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, РЕГІОНУ, ПІДПРИЄМСТВА**

<i>Д.В. Дячков, О.В. Вараксіна, Я.А. Марсов</i> Індекс ризикостійкості підприємства як аналітичний інструмент оцінювання конкурентоспроможності.....	118
<i>О.В. Федірець</i> Сценарне планування як інструмент формування стратегічного передбачення в кризовому менеджменті.....	120
<i>Д. Шиян, Є. Севрюкова</i> Управління ризиком ефективності витрат сільськогосподарських підприємств.....	122
<i>О.В. Воронюков</i> Mediation as an effective crisis management tool for social and labor conflicts in the state, region and at the enterprise.....	123
<i>О.В. Вараксіна, Є.Л. Большакова</i> Розвиток культури ризик менеджменту в корпоративному середовищі.....	125
<i>О.П. Закорко, І.М. Демиденко</i> Адаптивна стратегія як інструмент забезпечення стійкості бізнесу в умовах економічної нестабільності.....	127
<i>О.П. Закорко, Б.М. Гамула</i> Сучасні моделі управління ризиками в стратегічному менеджменті: аналітичний і практичний аспект.....	129
<i>Т.Є. Іщейкін, В.О. Назмєєва, С.В. Балашов</i> Персонал як ключовий фактор ризик-менеджменту.....	131
<i>Ю.О. Мірясов, В.С. Іващенко</i> Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного стану.....	132
<i>О.В. Смігунова, А.А. Мельніченко</i> Інструменти підтримки економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери	133
<i>К.Ю. Затайдух</i> Еколого-економічна безпека як чинник збалансованого розвитку села.....	135
<i>О.С. Кошицький</i> Формування стратегії антикризового управління підприємством.....	139
<i>В.Р. Петренко, Я.А. Марсов, І.О. Бархатов</i> Цифровізація ризик-менеджменту як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	140

**СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНА, ІНВЕСТИЦІЙНА, ІНФОРМАЦІЙНА,  
ФІНАНСОВА, МАТЕРІАЛЬНА СКЛАДОВІ**

<i>Т.В. Воронько-Невіднича</i>	
Інтеграція ESG-підходів у стратегію управління ресурсним забезпеченням підприємства в умовах сталого розвитку.....	142
<i>С.А. Горбаченко, С.С. Чайка</i>	
Управління проектами розробки веб-додатків.....	143
<i>Д. Дячков, В. Собчишин, А. Усенко</i>	
Управління інноваціями підприємства агропродовольчої сфери.....	146
<i>М.П. Сахацький, Г.М. Затиша, М.Г. Чернов</i>	
Науково-економічне забезпечення управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств.....	147
<i>Н.О. Держак, А.Є. Купченко</i>	
Удосконалення процедур контролю достовірності УКТЗЕД ризикових товарів.....	149
<i>Я.О. Довгенко, К.О. Галенко</i>	
Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності.....	150
<i>О.М. Зінченко, А.В. Адаменко</i>	
Економічна конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації та розвитку ІТ-індустрії.....	152
<i>Т.Є. Іщейкін</i>	
Роль інформаційних ресурсів у бізнес-процесах підприємства.....	154
<i>Т.Є. Іщейкін</i>	
Особливості залучення фінансових ресурсів підприємства в умовах воєнного стану.....	155
<i>Н.В. Котис, Р.В. Ціцик</i>	
Застосування математико-статистичних методів у логістичному управлінні.....	157
<i>К.В. Кривобок, С.Є. Пшеницька</i>	
Особливості стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації.....	159
<i>Т. Куклінова, Д. Шляхтицький</i>	
Аналіз кіберризиків в розробці штучного інтелекту для координації неігрових персонажів.....	161
<i>І.А. Нечаєва, А.Г. Мільчевська</i>	
Розвиток венчурного капіталу як інструменту інвестиційної політики.....	163
<i>О.М. Овчарук, Є.О. Бігдан, О.В. Свириденко</i>	
Інноваційний потенціал підприємства як фактор підвищення ефективності бізнес-процесів у системі стратегічного управління.....	165
<i>О. Овчарук, В. Собчишин, М. Саєнко</i>	
Адаптивне управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства в умовах невизначеності ринку.....	167
<i>І.М. Пальчик, В.О. Компанієць</i>	
Управління економічними та логістичними процесами підприємства на засадах цифровізації й хмарних технологій.....	168
<i>І.М. Пальчик, А.Ю. Мусяченко</i>	
Стратегічне удосконалення системи управління логістикою та операційною діяльністю підприємства.....	170
<i>О.М. Помаз, І.А. Курчицька, А.Р. Ловушко</i>	
Цифрова трансформація як інструмент підвищення ресурсної безпеки підприємства.....	171

<i>І.А. Скачкова</i>	
Формування виробничої стратегії підприємства на основі оптимізації ресурсного потенціалу в умовах ризику.....	173
<i>Т.І. Червякова</i>	
Використання штучного інтелекту у фінансово-економічній діяльності підприємств: сучасні тенденції, результати та виклики.....	174
<i>Р.В. Куришко</i>	
Методологічні основи впровадження 3D-технологій і ГІС в інноваційному управлінні топографо-геодезичною діяльністю землевпорядного підприємства.....	176
<i>Н.А. Сазонова, А.А. Цюман</i>	
Інформаційні системи в управлінні підприємством: сучасні тенденції та напрями розвитку.....	178
<i>В. Багнета, Д. Данильчук</i>	
Порівняльний аналіз традиційного та інноваційного менеджменту.....	179
<i>О.В. Олешко</i>	
Методика оцінки вартості інновацій підприємства автомобільного транспорту: витратний підхід.....	180
<i>М.С. Садовий</i>	
Організаційні моделі соціальної відповідальності у спорті: теоретичний аспект.....	182
<i>Н.В. Гонтар</i>	
Цифрові рішення для стійкості підприємств в період війни.....	184
<i>А.О. Мельниченко</i>	
Стратегічні пріоритети управління матеріальними ресурсами підприємств e-commerce в умовах нестабільності.....	186
<i>В. Максимчук</i>	
Особливості прийняття управлінських рішень в поведінковій економіці.....	188
<i>Н.М. Маліцька</i>	
Фінансовий потенціал ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал» в контексті оцінювання його платоспроможності та ліквідності.....	189
<i>М.В. Мосієнко</i>	
Методологічні підходи до оцінки інноваційного розвитку підприємства.....	191
<i>Я. Неделкова</i>	
Методи багатокритеріального вибору в процесі прийняття управлінських рішень....	193
<i>І.А. Пляшко</i>	
Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства в умовах сучасних викликів.....	195
<i>В.М. Солодкий</i>	
Обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	196
<i>Р.В. Павлик</i>	
Стратегічний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації.....	198

## **СЕКЦІЯ 5. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

<i>Т.С. Іщейкін, О.Е. Зозуля, В.І. Пругло</i>	
Роль стрес-менеджменту в системі організаційного розвитку підприємства.....	200
<i>О.В. Лозова, М.М. Сосян</i>	
Ресурс людського капіталу як фактор стійкості компаній у кризових умовах.....	201
<i>А.С. Олійник, Д.В. Горобець, М.Р. Лазаренко</i>	
Формування ефективного комунікаційного механізму та застосування конфлікт-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі.....	203

<i>А.С. Олійник, Є.В. Щербула, А.С. Разсуковська</i>	
Удосконалення кадрової стратегії підприємства в умовах нестабільності.....	204
<i>О.М. Овчарук, Д.Ю. Поліщук, Д.Є. Соловійова</i>	
Управління організаційним розвитком підприємства в контексті ефективного використання трудових ресурсів.....	206
<i>І.М. Пальчик, Т.С. Берестова</i>	
Управління персоналом як фактор забезпечення ефективності підприємства в умовах економічних змін.....	207
<i>Т.О. Сазонова, О.О. Бірюкова</i>	
Механізми кадрової безпеки як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	209
<i>Т.О. Сазонова, О.В. Васюха</i>	
Лідерська поведінка та її взаємозв'язок із мотивацією.....	210
<i>Т.О. Сазонова, О.Г. Жижка, Н.І. Прийдан</i>	
Реалізація соціальних проєктів як елемент соціально відповідальної корпоративної культури підприємства.....	211
<i>Т.О. Сазонова, О.В. Порожнюк</i>	
Роль комунікативного менеджменту в системі конфлікт-менеджменту підприємства.....	213
<i>Т.О. Сазонова, В.В. Смолянська, І.В. Якубовський</i>	
Соціальний розвиток персоналу в системі управління кадровим потенціалом підприємства.....	215
<i>В. Собчишин, Д. Мотрич</i>	
Сутність корпоративної культури та її роль у функціонуванні підприємств агропродовольчої сфери.....	216
<i>Н.С. Разінкін, Н.С. Антіпіна</i>	
Інтеграція систем розпізнавання мовлення в автоматизовані співбесіди для оптимізації підбору персоналу на підприємстві.....	218
<i>Д.М. Призенко, С.О. Призенко, К.Л. Тарабан</i>	
Організація охорони праці як частина кадрової політики підприємства.....	220
<i>Д.М. Призенко, С.О. Призенко, К.Л. Тарабан</i>	
Система мотивації працівників: сучасні тенденції та інструменти в умовах воєнного стану.....	221
<i>І.В. Бочевар</i>	
Системний підхід до адаптивного управління персоналом підприємства в умовах стратегічних змін.....	222
<i>С.П. Кузьменко</i>	
Місце стрес-менеджменту в системі управління персоналом підприємства.....	224
<i>В.Ю. Педоряка</i>	
Корпоративна культура в умовах глобалізації: приклади українських компаній.....	225
<i>І.А. Буценко</i>	
Методологічні засади управління персоналом підприємства.....	227
<i>М. Ігнатко</i>	
Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом.....	229
<i>О.Т. Капко</i>	
Формування кадрового резерву та заохочення ініціативи через делегування лідерських функцій у державних спортивних установах.....	231
<i>Д.Є. Соловійова, І.П. Тимошенко</i>	
Принципи та функції кадрової політики в сучасній системі управління персоналом	234
<i>Є.В. Чамор</i>	
Зростання ефективності використання кадрового потенціалу.....	235

<i>В.А. Шалюта</i>	
Синергія кадрового менеджменту та правового забезпечення.....	237
<i>С. Штука</i>	
Сучасні теорії лідерства та управління персоналом.....	239

## **СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

<i>Т.В. Воронько-Невіднича, М.Д. Прийдак, Ю.О. Селюченко</i>	
Особливості іміджу науковця та його значення у професійній діяльності.....	241
<i>М.Ю. Білик, А.Ю. Яворська, В.О. Сергєєва</i>	
Сучасні інструменти цифрового маркетингу.....	243
<i>М.Ю. Білик, К.В. Броннікова</i>	
Використання брендингу для підвищення конкурентоспроможності української агропродукції.....	245
<i>М.Ю. Білик, В.Р. Старченко</i>	
Маркетингові дослідження в аграрному секторі України.....	247
<i>М.Ю. Білик, М.Р. Щербина</i>	
Маркетингові аспекти управління підприємством.....	249
<i>О.В. Бучинська, Є.А. Якимчук</i>	
Оцінювання ефективності маркетингового просування послуг в мережі інтернет.....	251
<i>О.В. Воробйова, М.В. Казбекова</i>	
Стратегічний діапазон інноваційного маркетингу: від креативності до економічної стійкості.....	253
<i>М.Я. Заяць, В.І. Труш</i>	
Класифікація бенчмаркінгу.....	254
<i>М.В. Ілляхова</i>	
Професійно-креативна діяльність менеджера.....	256
<i>О.В. Мороз, О.О. Кальга</i>	
Аналіз ефективності таргетованої реклами в екосистемі Meta.....	258
<i>О.М. Помаз, В.Ю. Малишко, В.В. Стрілець</i>	
Брендинг як складова інноваційної стратегії розвитку підприємства.....	260
<i>І.О. Терещенко, О.А. Майборода</i>	
Роль маркетингової збутової політики у формуванні конкурентоспроможності продукції підприємства.....	262
<i>Т.М. Чорна, А.Д. Літвінова</i>	
Маркетингові стратегії просування чаю на споживчому ринку України.....	264
<i>І.О. Яснолоб, Ю.С. Даровська, І.С. Дем'яник</i>	
Роль цифрових комунікацій в управлінні іміджем підприємства.....	265
<i>І.М. Сенько</i>	
Сучасні підходи до управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств: теоретичні засади та практичні моделі.....	266
<i>Т.О. Шевченко, Л.О. Гладка, В.С. Резніченко</i>	
Вплив корпоративної культури на формування та підтримку професійного іміджу підприємства.....	268
<i>Ю.В. Коновальчук</i>	
Система внутрішніх комунікацій у мережевих фітнес-клубах: аналіз ефективності... ..	270
<i>В.О. Бабич, В.О. Плюйко</i>	
Сутність товарної політики в системі маркетингового управління.....	272
<i>С.О. Крамаренко</i>	
Маркетингова діяльність підприємств у соціальних мережах.....	273

<i>А.С. Павлюк</i>	
Сутність та значення логістики в системі спортивного менеджменту.....	275
<i>У.В. Дубова</i>	
Антикризові комунікації агробрендів під час воєнних ризиків.....	277
<i>Ю.І. Корнак</i>	
Управління збутом та логістикою в агробізнесі.....	279
<i>Ю.С. Савельєва</i>	
Управління цифровим маркетингом лікувально-діагностичного центру.....	280
<i>К.С. Стоколяс</i>	
Роль маркетингової стратегії в розвитку підприємства.....	283
<i>А.О. Тарасюк</i>	
Формування іміджу підприємства через управління маркетинговими комунікаціями	284
<i>В.В. Цибульський</i>	
Удосконалення товарної структури та асортименту продукції підприємства.....	286
<i>М.В. Чечоткін</i>	
Маркетинг в управлінні проектами в будівництві.....	288

## **СЕКЦІЯ 7. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ**

<i>О.М. Вишневська</i>	
Євроінтеграційні процеси, пріоритети та підходи у сфері вищої освіти.....	290
<i>В.О. Волох</i>	
Вплив штучного інтелекту при вивченні спеціальних дисциплін на когнітивні здібності.....	292
<i>С.М. Іващенко, О.В. Артюшенко</i>	
Актуальні питання розвитку вищої військової освіти в Україні.....	293
<i>І.П. Потапюк, М.А. Тур</i>	
Кадрова безпека закладів освіти в умовах соціальної та психологічної напруженості	295
<i>Л.М. Потапюк, В.В. Єськов</i>	
Педагогічне забезпечення процесу адаптації осіб з особливими освітніми потребами	297
<i>Д.І. Шпак</i>	
Роль цифрових технологій у забезпеченні європейської якості освіти.....	298