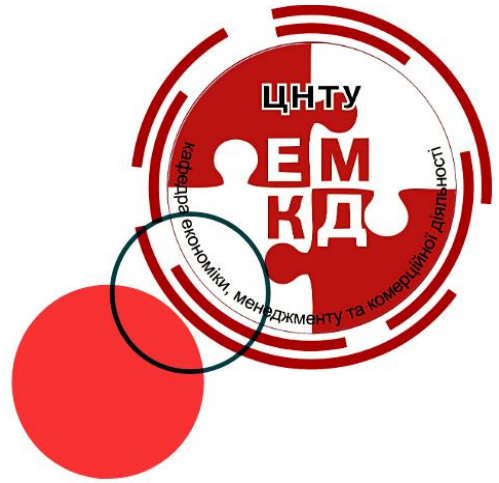


Міністерство освіти і науки України
Центральноукраїнський національний технічний університет



КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

*Матеріали
VIII Міжнародної науково-практичної
конференції*

06-07 листопада 2025 року

Кропивницький
ЦНТУ
2025

УДК 330.34:330.117
ББК 65
К64

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Центральноукраїнського національного технічного університету
(протокол № 2 від 30 жовтня 2025 року)*

К64 Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 06-07 лист. 2025 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. — Кропивницький : ЦНТУ, 2025. — 435 с.

Видання містить матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», яка відбулась 06-07 листопада 2025 року у Центральноукраїнському національному технічному університеті, м. Кропивницький.

Доповіді присвячені результатам наукових досліджень у сферах нової економіки та міжнародних економічних відносин, менеджменту, інноваційного розвитку та цифрових інструментів, торгівлі, маркетингу та підприємництва в SMART середовищі, публічного управління, адміністрування та сталого розвитку.

Відповідальна за випуск: к.е.н., доц. *Рябоволик Т. Ф.*

Редакційна колегія: д.е.н., проф. *Музиченко А.С.*,
д.п.н., проф. *Чередніченко Н.Ю.*,
д.ю.н., проф. *Фомічов К.С.*, А
к.е.н., доц. *Рябоволик Т. Ф.*,
віце-президент КР ТПП, *Солонар Л.М.*

Комп'ютерна верстка *А. О. Доренська*

Матеріали публікуються у авторській редакції та в алфавітному порядку за прізвищем першого автора у відповідних напрямках роботи конференції.
Відповідальність за зміст та академічну доброчесність несуть автори.

Адреса організаційного комітету конференції

Центральноукраїнський національний технічний університет
Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності
просп. Університетський, 8, м. Кропивницький, 25006
www.kntu.kr.ua

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. НОВА ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Андрощук І.О.

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРОДОВОЛЬЧУ БЕЗПЕКУ: УКРАЇНСЬКИЙ
ВИМІ 19

Височанська В.В., Мудрак Р.П.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ НОВОЇ
ЕКОНОМІКИ..... 21

Вінічук М. В.,

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТА
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ..... 22

Галат А. В., Немченко Т.А.

ГЛОБАЛЬНІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ... 23

Грабек Я.А., Мудрак Р.П.

УКРАЇНСЬКО-ЄВРОПЕЙСЬКА ТОРГІВЛЯ ХЛІБОМ, ХЛІБОБУЛОЧНИМИ І
БОРОШНЯНИМИ ВИРОБАМИ..... 25

Дефорж В. В., Глевацька Н. М.

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТЕРОРИЗМУ ТА БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ 27

Дивизинюк Б.М., Гнатюк Ю.Ю., Немченко Т.А.

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ
РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 29

Клявіна О.К., Рябоволик Т.Ф.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ 31

Козачков І.В., Заярнюк О.В.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ 32

Костюк В.С.

ТОРГОВЕЛЬНІ ВІЙНИ ЯК НАСЛІДОК ПОЛІТИКИ ПРОТЕКЦІОНІЗМУ 34

Костюк Я.Ю.

ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ НЕЗНАЧНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ СУБ'ЄКТАМ
ГОСПОДАРЮВАННЯ 36

Kramar B.B., Ryabovolyuk T.F.

LABOR MARKET UNDER MARTIAL LAW: DIRECTIONS OF INCLUSIVE RECOVERY
AND ENSURING ECONOMIC RESILIENCE..... 38

Мудрак Р.П. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ЕКСПОРТУ.....	40
Леонова Є. С. УКРАЇНСЬКИЙ ТИМЧАСОВИЙ МОРСЬКИЙ КОРИДОР: МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ	41
Мальована О.Г. ВПЛИВ НОВІТНІХ ПІДХОДІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	43
Ольшесвський Є.О., Скібіцький О.С. BIG DATA ТА АНАЛІТИКА ДАНИХ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СУЧАСНИХ МОДЕЛЯХ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ	45
Подплетний В.В. ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ	46
Рябоволик Т.Ф., Поповкіна О.С. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ	48
Скібіцький О. С. РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ – КЛЮЧ ДО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ.....	50
Сокурєнко О.Ю., Сторожук О.В. ВПЛИВ КУЛЬТУРИ ПОСТІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ ЗНАНЬ НА ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ ІТ-КОМПАНІЙ	52
Соловей О.В. РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	53
Сторожук О.В., Чорний Є.О. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	56
Сторожук О.В., Попов В.В. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	58
Стрілець Р.О. ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ У СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	60
Тиха М.В., Липчанський В.О. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	62
Фротер О.С. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ В УКРАЇНІ	63
Хоружий В.В., Чередніченко Н.Ю. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	65

Чепіль В.О., Коваленко С.В. РОЗВИТОК SOFT SKILLS ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	67
Швець П.А. ЦИФРОВІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ	68
Швабу Ю.І. ОСНОВНІ СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ У SMART СЕРЕДОВИЩІ.....	69

СЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ

Алісов І.В., Гавриленко К.О. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	73
Aliyev Hasan, Nataliia Pitel SYNERGY OF INNOVATIONS AND DIGITAL SOLUTIONS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENERGY COMPANIES	75
Андрощук І.О., Горпинченко М.В. КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	77
Баранова В.В. ДЕТЕРМІНАНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	79
Бережний С. О., Музиченко А. С. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ОРГАНІЗАЦІЇ.....	81
Биковець Вячеслав БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЇ ТА ГАЛУЗЕВІ ОБ'ЄДНАННЯ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	82
Білоусова Т.П. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ: ІННОВАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ТА МАТЕМАТИЧНІ ПІДХОДИ	84
Беспалов І.А., Немченко Т.А. ІНСТРУМЕНТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	86
Бойко О.Р., Сторожук О.В. СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СФЕРА УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ	88
Бойченко М. В., Кіро М. О. РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ	90
Борисенко В.В., Кіріченко О.В. АДАПТАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ДО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА: СТРАТЕГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ.....	92

Болокан В.П., Рябоволик Т.Ф. ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	94
Вилегжанін С.В., Світовий О.М., ДРОПШИПІНГ В УПРАВЛІННІ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ.....	97
Галат А. В., Доренська А.О ВИКОРИСТАННЯ ІШ В НАПИСАННІ СТРАТЕГІЇ ВЛАСНОГО БРЕНДУ ..	100
Галат А. В., Фріга Є.В., Доренська А.О ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДОПОМІЖИЙ ІНСТРУМЕНТ В Е-КОМЕРЦІЯ.	102
Галушко Л.В. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС	104
Голбанос С. С., РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПОТОКІВ МОЛОДІ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	105
Горпинченко О.В., Андрощук Д.А. ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ МСП НА ЗАСАДАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	108
Горпинченко О.В., Корольов В. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ЕКОСИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ПЕРЕХІД ВІД ЛІНІЙНОЇ ДО КРУГОВОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ.....	110
Григор'єва О.В. ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ПРЕДИКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН	111
Гузь О.В., Орлова А.А. STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS: INSTITUTIONALIZATION, BUSINESS MODEL ADAPTABILITY, AND IMPLEMENTATION OF ESG PRINCIPLES	113
Гузь О. В., Немченко Т.А. МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	114
Гуменюк А. В., Курницький Д.П. ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ФАКТОР СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	115
Дідик Д.О., Скібіцький О.С., Сторожук О.В. ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	117
Доренський О.П., Рябоволик Т.Ф., В'юник О.В., Доренська А.О. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС	119
Дратвер Д.Д., Немченко Т.А. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	121

Заблоцька С. О., Гавриленко К.О.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 123

Замуренко Д.В..

РЕГІОНАЛЬНА МЕРЕЖА СУПЕРМАРКЕТІВ ЯК СКЛАДНА ВІДРИТА СИСТЕМА: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 125

Зарудний Б.В., Доренська А.О

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 127

Захарченко Т.Ю., Рябоволик Т.Ф.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КОМПАНІЇ..... 129

Заярнюк О.В., Клявіна О.К.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ РИЗИКІВ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ 132

Іватіна А.О., Коваленко С.В.

СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: УМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФАКТОРИ РИЗИКУ 134

Карпець О.Р., Коваленко С.В.

ГНУЧКІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ (AGILE, SCRUM, KANBAN) ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ 136

Кашук М., Дурбалова М.

ТРЕНДИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМИ 137

Кейко Є.В., Чередніченко Н.Ю.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА АСОРТИМЕНТОМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ 139

Кіріченко О.В.

КОНЦЕПЦІЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ У МІЖНАРОДНІЙ ДИСТРИБУЦІЇ 140

Клипачевська Т.В., Липчанський В.О.

ВИКЛИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ 142

Клявіна О.К., Кіріченко О.В.

ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ 144

Клявіна О.К., Сторожук О.В.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У КОНСАЛТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ 146

Коваленко С.В., Поповкіна О.С.

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ 148

Коверга Я.В., Кіріченко О.В.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ 149

Кожельцев О.Є., Бойченко М.В. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	151
Козаченко Я.В. РОЗВИТОК ПІДХОДІВ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ	153
Колеснікова Д. І., Гавриленко К.О. БАЛАНС СТИЛІВ ЯК КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	155
Kononchuk S., Riabovolyk Y., STRATEGIC INNOVATION MANAGEMENT: IMPLEMENTATION OF 3D PRINTING AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR THE ENTERPRISE	156
Короленко М. О., Коваленко С.В. МИСТЕЦТВО СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЛЮДИ, ГНУЧКІСТЬ, ІННОВАЦІЇ.....	159
Костишина Т.А., Костишина А.І., ОРГАНІЗАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ В HR: ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЇ ТА ФАКТОРИ УСПІХУ	161
Котенко А.Ю., Іванова М. І. ВРАХУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	163
Котлубай В.О. СТАЛІЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	164
Кофман В.Ю., ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТРАТЕГІЇ БРЕНДІНГУ	166
Кошелюк К.В., Бардась А.В. РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КОМАНД ПРОЄКТІВ.....	168
Кузьменко Г. О. РОЛЬ ОСВІТНЬОЇ АНАЛІТИКИ У БЕЗПЕКОВІЙ ПОЛІТИЦІ: ВІД ІНФОРМАЦІЇ ДО РІШЕННЯ.....	171
Куликов Г.О., УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ: СТРАТЕГІЯ ПОДОЛАННЯ ДИСБАЛАНСІВ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	172
Ларіонов Б. О., Лейчу Є.В. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ В СФЕРІ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ	174
Липчанський В.О., Поповкіна О.С. ЕРГОНОМІКА ВЕБ-ІНТЕРФЕЙСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДУКТУ	176
Лівандовський С.С., Немченко Т.А. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	178

Лісовський Р.Я., Кіріченко О.В. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	180
Ляуш В. О., Гавриленко К.О. МОТИВАЦІЯ МОЛОДИХ ПРАЦІВНИКІВ: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	182
Мартиненко А.М. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОБІЗНЕСУ	183
Михєєв Д.С., Швець В.Я. ЗВ'ЯЗОК МІЖ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....	184
Нагірна О.В. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ PR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	186
Орлик О. В., Трембач Д. М. МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ	187
Палій М.В., Липчанський В.О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	189
Панасенко А.А., В'юник О.В. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	191
Паньковець Л.В., ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	193
Пісарєв В.В., Сторожук О.В. РОЛЬ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ У ФОРМУВАННІ ВИСОКОРЕЗУЛЬТАТИВНОЇ КОМАНДИ	195
Nataliia Pitel, Guo Jing MANAGEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF A BANKING INSTITUTION IN THE CONTEXT OF FINANCIAL SECTOR DIGITALIZATION	197
Nataliia Pitel, Tahirov Elvin DIGITAL TECHNOLOGIES AS A DRIVER OF EFFECTIVE CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT	199
Подзігун С. М., Лемешук Р. В. ВПЛИВ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	201
Поповкіна О.С., Заярнюк О.В. РОЗВИТОК ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ЯК ФОРМА АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА ПРАЦІВНИКІВ.....	202
Потєєва М.О., Заярнюк О.В. ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ АГРОПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	204

Родіонов О.В. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОГО КОМПЛЕКСУ	206
Савенко А.Є., Тушевська Т.В. ПСИХОФІЗІОЛОГІЯ ЕМОЦІЙ У ПРОФЕСІЯХ З ВИСОКИМ РІВНЕМ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	208
Сидоренко Н. Р. SMART-МАРКЕТИНГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ	210
Семикіна А.В., HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	211
Селецький Р.Д., Тушевська Т.В. САМОРЕГУЛЯЦІЯ ЕМОЦІЙ МЕНЕДЖЕРА: ЯК УНИКНУТИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ.....	213
Ситенкова В. В., Коваленко С.В. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	215
Слободянюк О. В. СТРУКТУРУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЇХ СТРАХУВАННЯ.....	216
Слободнюк А.Ю., Чередніченко Н.Ю. ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	218
Соловей К.О., В'юник О.В. ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	219
Соломчак Т. Я. ІНТЕГРАЦІЯ ERP-РІШЕНЬ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	221
Станіславик О.В., Коваленко О.М. ІННОВАЦІЙНІ СТАРТАПИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ.....	223
Сторожук О.В., Пугач К.Д. ГОРИЗОНТАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	226
Солонар Л.М., Федькін Ю. ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ФУНДАМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ	227
Солонар Л.М., Федькін Ю. УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ЕПОХУ ІІІ: ВПЛИВ АВТОМАТИЗАЦІЇ НА МОТИВАЦІЮ ТА КОМАНДНУ ДИНАМІКУ	228
Сочинська-Сибірцева І.М., Федькін Ю. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ: ПЕРЕВАГИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	229

Сочинська-Сибірцева І.М., Чуйко І.С. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	230
Степовий С.М., Світовий О.М., МОНІТОРИНГ СТАНУ ТА ДИНАМІКИ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	232
Стяглик Н.І. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ	234
Сурік В.В., Кіріченко О.В. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	236
Тимошенко А.С., Кіріченко О.В. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	238
Третьякова Д. С., Коваленко С.В. ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ	240
Українець О.В., Кіріченко О.В. ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	241
Федькін Ю.О., Скібіцький О.С. ДРОПШИПІНГ ЯК СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ І ПІДВИЩЕННЯ ГНУЧКОСТІ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ	243
Федчик О.В., Марціненко І.В. РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	245
Федькін Ю.О., Скібіцький О.С. СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК БІЗНЕС-ПЛАТФОРМИ: ЕВОЛЮЦІЯ ВІД КОМУНІКАЦІЙ ДО КОМЕРЦІЇ	247
Фоменко Н. А. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	248
Холостенко Є.П. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ В МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ БРЕНДІВ	250
Чвертко Л. А. КОМПЛАСНС ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СТРАХОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	252
Чередніченко Н.Ю., Федькін Ю. КОНФЛІКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ: МЕТОДИ КОСТРУКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОМАНДІ	254
Чередніченко Н.Ю., Федькін Ю. НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ В СУЧАСНОМУ СВІТІ: ЩО НАСПРАВДІ ЦІНУЮТЬ СПІВРОБІТНИКИ	256

Чердніченко Н.Ю., Шадурський К.О.

КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ, ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....257

Чичук В. М.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ 259

Шалімов В.В., Халецька С.С.

МІЖНАРОДНІ РЕЙТИНГИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ШАХРАЙСТВА: МЕТОДОЛОГІЇ, ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ ОЦІНКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....260

Щельник О.В.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ЗНАНЬ 262

Яців С.Б., Коваленко С.В.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ 264

Яковенко В.О., Заярнюк О.В.

ЗМІСТ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....265

Яровець Т.О., Коваленко С.В.

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ 266

СЕКЦІЯ 3

ТОРГІВЛЯ, МАРКЕТИНГ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО В SMART СЕРЕДОВИЩІ

Безпарточний М. Г., Безпарточна О. С.

МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ ТА ЗБУТУ В SMART СЕРЕДОВИЩІ 268

Бідненко Р. П., Решетов В. О.

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА 270

Богдан А. В., Грінка Т.І.

ІДЕЯ З ГАДЖЕТА: ЯК НАРОДЖУЄТЬСЯ СТУДЕНТСЬКИЙ СТАРТАП У СВІТІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ 272

Вансінков В.В., Андрощук І.О.

ВПЛИВ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....274

Галат А. В., Сочинська-Сибірцева І. М.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА» В КОНТЕКСТІ SMART-СЕРЕДОВИЩА 276

Глевацька Н. М., Солонар Л.М.

ІНТЕГРАЦІЯ БІЗНЕСУ У ЦИФРОВУ ЕКОНОМІКУ: БАР'ЄРИ, ДРАЙВЕРИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ 278

Горпинченко О.В., Федькін Ю.

ЕТАПИ ВСТАНОВЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ 281

Горпинченко О.В., Федькін Ю. ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТОВАРНОГО БІРЖОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ..	282
Горпинченко О.В., Федькін Ю. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК БІРЖОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ.....	283
Горпинченко О.В., Федькін Ю. РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗБЕРЕЖЕННІ РЕПУТАЦІЇ БРЕНДУ ..	284
Гребенюк Д. О., Коваленко С. В. ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКОЇ ПІДТРИМКИ.....	285
Грінка Т.І. РЕГУЛЯТОРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ АКТИВНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	287
Гуменюк А. В., Мельник О.Р. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	289
Дідик Д., Горпинченко О.В. АДАПТАЦІЯ SMM-СТРАТЕГІЙ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ КРИЗИ: ВІД КОМЕРЦІЇ ДО МІСІЇ.....	290
Загородня К., Горпинченко О.В. ОСВІТНІ ТРЕНДИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	292
Карпов В., Горпинченко О.В. СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	293
Карпов В., Кіріченко О.В. КЕРІВНИЦТВО В СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: НОВІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ	295
Кіріченко О.В., Федькін Ю. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА ЯК ЧИННИК УСПІХУ СТАРТАПІВ У SMART- ЕКОНОМІЦІ	297
Кривченко А.М., Грінка Т.І. МОЛОДЬ І ПІДПРИЄМНИЦТВО В ЕПОХУ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ.....	299
Kropivna A.V., Solonar L.M. SMART TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF INTERACTION BETWEEN CHAMBERS OF COMMERCE AND ENTREPRENEURS.....	300
Lypchanskyi V.O., Androshchuk I.O. OMNICHANNEL COMMUNICATION STRATEGIES OF BUSINESS: CHALLENGES OR NEW POSSIBILITIES	304
Литвиненко Є., Орлова А.А. TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY UNDER THE INFLUENCE OF BUSINESS ENVIRONMENT DIGITALIZATION	305
Лутай Л. А. ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У НАВЧАЛЬНІ ПРОГРАМИ З МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ	306

Мамедов Т., Горпинченко О.В. НАСТУПАЛЬНІ ТА ОБОРОННІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	308
Марченко С.М. СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ В SMART-СЕРЕДОВИЩІ: ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	310
Немченко Т.А. ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	312
Нетребя І.О. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ВЛАСНИХ ТОРГОВИХ МАРОК ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ	314
Ольшевський Є., Горпинченко О.В. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ	316
Орехова К. В., Головка О. Г., Колесник Л. І., Плужник Б. О. СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ SMART-ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ	318
Пісарєв В.В., Горпинченко О.В. ЕТИКА УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВОМУ СВІТІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	320
Пішник В.В., Кіріченко О.В. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	322
Селецький Р.Д., Горпинченко О.В. ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У СИСТЕМУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА.....	324
Скуба В.Ю., Рябоволик Т.Ф. МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТУ ЧЕРЕЗ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВІ ПАЛАТИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ.....	325
Трембіцький М.А., Коваленко С.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ТОРГІВЛІ, МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ SMART СЕРЕДОВИЩА ...	328
Тушевська Т.В СОЦІАЛЬНЕ НАПРУЖЕННЯ І ЗМІНА ПОВЕДІНКОВИХ ПАТЕРНІВ У КОРИСТУВАЧІВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ АДМІНІСТРАТОРІВ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ	329
Федькін Ю.О., Скібіцький О.С. ФІНТЕХ-КОМПАНІЇ ЯК НОВА ФОРМА ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ: ІННОВАЦІЇ У ПЛАТЕЖАХ І ФІНАНСОВИХ СЕРВІСАХ	331
Федькін Ю.О., Скібіцький О.С., Немченко Т.А. ВПЛИВ ЗУМЕРІВ НА РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТА МОДЕЛІ СПОЖИВАННЯ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	333

Фрейдіс Р., Горпинченко О.В.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 335

Хоменко П.С., Шведчикова Т.В.

ФІНАНСОВІ ЗАОЩАДЖЕННЯ: ШЛЯХ ДО СТАБІЛЬНОСТІ ТА ІНВЕСТИЦІЙ У МАЙБУТНЄ 336

Царенко С.О., Коваленко С.В.

SMART-ПІДПРИЄМНИЦТВО: АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ 338

Чабан С.О., Коваленко С.В.

МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГІПЕРПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ ТА WEB 3.0 340

Шалева О. І., Кондратенко А. М.

МОБІЛЬНИЙ ДОДАТОК – ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ РОЗВИТКУ РИТЕЙЛУ 341

Shkeda O. O., Khomenko A. V.

USER EXPERIENCE AS A KEY FACTOR IN MANAGERIAL DECISION-MAKING WHEN MOBILE APP DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL-MARKETING.....343

Яцун В.В., Горпинченко О.В.

ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У БУДІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ СМАРТ-СЕРЕДОВИЩА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....345

СЕКЦІЯ 4

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА СТАЛІЙ РОЗВИТОК

Антонюк Д.А., Жуков В.В.,

ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ - ПЕРСПЕКТИВИ ПІСЛЯВОЄННОГО ПЕРІОДУ 348

Бабіч Н.С., Сочинська-Сибірцева І. М.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ФОРС-МАЖОРУ 349

Біль М. М., Войтович Н. Т.

ДЕМОГРАФІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ.....351

Видрик О. І.

РОЗШИРЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ЖІНОК З МАЛИМИ ДІТЬМИ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....353

Галич Я.В.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 357

Головань А.Ю., Заярнюк О.В.

ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ.....356

Горбенко К.О., Коваленко С.В. ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: РИЗИКИ ТА ПЕРЕВАГИ.....	358
Джегур Г.В. МЕХАНІЗМ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	360
Задорожня Л.М. ESG-ФІНАНСИ ЯК НОВИЙ СТАНДАРТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ.....	361
Калінка Б. Є., Сочинська-Сибірцева І. М. ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	363
Калінка О. Б., Сочинська-Сибірцева І. М. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ АДМІНІСТРУВАННЯ ОНКОЛОГІЧНОГО ЦЕНТРУ В УМОВАХ ВІЙНИ	365
Кашульська І.В., Сторожук О.В. ВЕКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ У ТРАНСФОРМАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	367
Кібік О.М., Сіянко П.В. РІВНІ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЄКТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	368
Коваленко С.В. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ	370
Ковердяга Л.С., Немченко Т.А. РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОГО БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	371
Левицький В.М., Заярнюк О.В. РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ ДСНС УКРАЇНИ.....	373
Литвиненко В.Ю., Рябоволик Т.Ф. МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ РОЗВИТКОМ У КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ	375
Магопєць О.А. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСУВАННЯ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	378
Махія Б.О., Немченко Т.А. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	380
Наливайський В.П., Немченко Т.А. ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ ВЛАДИ ЧЕРЕЗ ВІДКРИТІСТЬ І ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ	382
Олефіренко О. Г. СИСТЕМА РЕАГУВАННЯ ДСНС УКРАЇНИ НА НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	384

Олійник О.О. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗБУДОВИ ДЕМОКРАТИЧНОГО ПОЛІТИЧНОГО РЕЖИМУ	386
Олісевич М. М. РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ФОРМУВАННІ SMART GOVERNMENT В УКРАЇНІ	387
Орлова А.А. СТИМУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	388
Пилипенко Д.А., Рябоволик Т.Ф. ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	390
Пітел Н.С., Мужикова М.В. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМИ ЗМІНАМИ	393
Nataliia Pitel PUBLIC GOVERNANCE OF SCIENTIFIC RESEARCH DEVELOPMENT IN THE DIGITAL ERA: STRATEGIC ORIENTATIONS AND CHALLENGES	395
Поліщук Я.П., Немченко Т.А. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОСТІ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЯМИ	397
Порецьков А.В. ПРОЗОРИСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ПРИНЦИП ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	399
Пронін С. В., Глевацька Н. М. ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	401
Русенюк М.М. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СОЦІОЛОГІЇ ПРАВА У ВИМІРІ РОЗБУДОВИ ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ ТА КОНСОЛІДОВАНОЇ ДЕМОКРАТІЇ	403
Рябошапка Ю.В. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З ДЕРЖАВОЮ.....	405
Рябошапка О.С. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ВИМІРІ СУЧАСНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ	406
Сезоненко І.Ю., Рябоволик Т.Ф. РОЛЬ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СУЧАСНІЙ ПОЛІТИЦІ ЗАЙНЯТОСТІ.....	407
Сектим Т.А., Баранова В.В. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)	409

Солонар Л.М., Пермяков В.В. ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	411
Солонар Л.М., Янчук Д.О. ПАРТНЕРСТВО ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТАЛИХ РЕЗУЛЬТАТІВ	414
Sochynska-Sybirtseva I. KEY COMPONENTS OF AN INTEGRATED MODEL FOR TECHNOLOGY-DRIVEN CAREER MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE	416
Сторожук О.В., Студін С.Є. МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ.....	418
Табачук А.В., Андрощук І.О. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ	420
Федькін Ю.О., Заярнюк О.В. ЕТИЧНА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	422
Фомічов К.С., Санжаревський Д.А. РОЛЬ МЕДІА ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДЗВІТНОСТІ ВЛАДИ	424
Фомічов К.С., Свіржевський Б.В. ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ООН У НАЦІОНАЛЬНІ ТА МІСЦЕВІ СТРАТЕГІЇ	426
Чередніченко Н.Ю., Горпинченко О.В. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІСТА В УМОВАХ КРИЗИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ	428
Чорновол А.О., Штерма Т.В. РОЛЬ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У ПРОГНОЗУВАННІ ЛІКВІДНОСТІ ФОНДОВОГО РИНКУ	429
Чередніченко Н.Ю., Старцев С.А. КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НОВОГО ПОКОЛІННЯ	431
Шаповалов В.В., Андрощук І.О. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	433

**СЕКЦІЯ 1
НОВА ЕКОНОМІКА
ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

Андрощук І.О.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРОДОВОЛЬЧУ БЕЗПЕКУ: УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІР

У сучасних умовах посилення глобалізаційних викликів одним із ключових аспектів їх трансформацій виступає продовольча безпека, яка є стратегічно важливою характеристикою розвитку світової економіки та невід'ємним елементом досягнення Цілей сталого розвитку, в першу чергу, в контексті досягнення другої цілі «подолання голоду» та дванадцятої – «відповідальне споживання та виробництво», а також в контексті «міцного здоров'я» та «зменшення нерівності». В даному контексті позиції України, як країни, яка є провідною у виробництві та експорті сільськогосподарської продукції на світовий ринок, є досить важливими. Як наслідок, наявний збройний конфлікт на території України вкрай негативно впливає на продовольчу безпеку світової економіки загалом, адже станом на сьогодні не лише порушено ланцюги поставок сільськогосподарської продукції, а й знищено або втрачено доступ до сотні гектар земельних угідь, частина території є окупованою, енергетична система є вкрай постраждалою. Все це, у сукупності, створює негативні передумови до виробництва сільськогосподарської продукції на території України та подальшого її експорту на світовий ринок. Поряд із тим, за даними Міністерства аграрної політики, у 2024 році Україна майже вийшла на показник експорту сільськогосподарської продукції довоєнного періоду – 24,5 млрд дол. США, що становило 59 % загального експорту, що являє собою другий історичний рекорд (у 2021 році відповідний показник сягнув 27,7 млрд дол. США). Загалом у 2024 році Україна експортувала 78,3 млн т аграрної продукції [1]. З огляду на вищесказане, варто констатувати, що не дивлячись на складні умови господарювання та зруйновану портову інфраструктуру Україна залишається на світовому ринку у якості надійного постачальника продовольства, що є вкрай важливим з точки зору участі країни у міжнародному поділі праці.

Загалом, варто зазначити, що формування продовольчої безпеки у світовому економічному середовищі потребує комплексного та інтегрованого підходу, який включає: регулювання і координацію міжнародної торгівлі для підтримки стабільного і справедливого доступу до харчових ресурсів; розробку політик диверсифікації джерел імпорту та підсилення національного виробництва; управління валютними і економічними ризиками, що впливають на ціни і доступність продуктів; стимулювання технологічних інновацій і впровадження сталих аграрних практик, з урахуванням кліматичних викликів; активізацію міжнародної співпраці, зокрема участі у глобальних ініціативах і програмах, що підтримують продовольчу стабільність і знижують схильність до криз [2].

Все це у сукупності дасть змогу знизити негативний вплив глобалізаційних чинників та сприяти досягненню рівня продовольчої безпеки у світі, що є вкрай важливим для забезпечення стійкості та сталості світової економіки.

Література:

1. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-aharnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi>
2. Андрощук, І. (2024). Світове економічне середовище як фактор формування продовольчої безпеки. *Підприємництво та інновації*, (33), 168-173. <https://doi.org/10.32782/10.32782/2415-3583/33.29>.

Височанська В.В.

студентка 11к-е групи

Науковий керівник **Мудрак Р.П.**

доктор економічних наук, професор

Уманський національний університет, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Трансформація глобальної середовища є першим кроком для нової економіки, яка починає свій рух із розвитку інновацій, пов'язаних з цифровими технологіями і штучним інтелектом. Така тенденція є найважливішою у сучасній реальності. Оскільки вона не тільки здатна змінити структуру світового господарства, а й прискорити економічне зростання. Згідно з даними нового дослідження PwC, штучний інтелект має можливість прискорити глобальне економічне зростання на 15 відсоткових пунктів впродовж найближчих десяти років [1]. Таке різке зростання можна порівняти з економічним бумом, спричиненим індустріалізацією в XIX столітті.

Трансформація глобальної економіки пов'язана із багатьма складними факторами та умовами. Ключовими викликами для України стали уповільнення зростання економіки та інфляція, спричинені російсько-українською війною. В умовах гострих зовнішніх викликів, українська економіка потребує структурної перебудови. Що, у свою чергу, передбачає необхідність швидких та рішучих кроків в напрямі масштабної інноваційної модернізації. Тільки так можна забезпечити адаптацію до глобалізації, яка зараз є новою реальністю економіки.

Нові умови суспільного виробництва України містять у собі, як виклики, так і можливості для стрімкого розвитку. Наприклад впровадження AI-технологій дають можливість до автоматизації багатьох виробничих процесів, завдяки чому зростає продуктивність праці і ефективність виробництва у багатьох секторах економіки. Саме такий розвиток дав можливість успішним компаніям створювати нові бізнес-моделі, що сприяло зниженню оперативних витрат та розширенню ринків.

Разом із цим на сучасну економіку продовжують впливати такі виклики, як торговельні війни, геополітична нестабільність, енергетична криза, дефіцит кваліфікованих кадрів, валютно-фінансова нестабільність тощо. Усі ці чинники так чи інакше впливають на подальший розвиток не тільки економіки України, а й цілого світу.

Попри існуючі труднощі, успішні національні економіки знаходять нові можливості в інноваційних технологіях, цифровій глобалізації і появі нового бізнесу. Україна посідає друге місце за кількістю AI-компаній серед країн Центральної та Східної Європи. Протягом десяти років кількість AI-компаній виросла більш ніж удвічі — з 97 до 243 станом на кінець 2023 року [2].

Таким чином нова економіка сьогодні стає одною із головних напрямів розвитку. Вона перебуває на перехресті вагомих викликів і великих можливостей. З одного боку торгівля, геополітика та обмеженість ресурсів, з іншого боку - інноваційні технології та зміни. Саме тому важливо розвивати економіку вводячи в неї інноваційні ідеї та технології, що в майбутньому спричинить економічне зростання і розвиток.

Література:

1. PwC Україна. ШІ може збільшити світовий ВВП на 15 % до 2035 року : прес-реліз. «PwC Україна». 05.05.2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/value-in-motion.html>
2. Україна посідає друге місце за кількістю ШІ-компаній у Центральній та Східній Європі — результати дослідження про штучний інтелект. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-posidaie-druhe-mistse-za-kilkistiu-shi-kompanii-u-tsentralnii-ta-skhidnii-ievropi-rezultaty-doslidzhennia-pro-shtuchnyi-intelekt>

Вінічук М. В.,

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет внутрішніх справ

м. Львів, Україна

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАСНС В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ТА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах трансформації національної економіки, посилення міжнародних стандартів доброчесності та корпоративної відповідальності, питання антикорупційного компласнсу набуває особливої актуальності. Зростання рівня корупційних ризиків у бізнес-середовищі не лише підриває економічну стабільність підприємств, але й створює загрозу їх стратегічній стійкості, конкурентоспроможності та репутаційній безпеці. Відповідно, антикорупційний компласнс стає не просто елементом юридичного контролю, а комплексним управлінським інструментом, який забезпечує відповідність діяльності підприємства етичним, правовим і стратегічним нормам.

У сучасних умовах глобалізації бізнесу та інтеграції України у міжнародні ринки, впровадження ефективної системи компласнс-контролю є ключовою передумовою залучення інвестицій, налагодження партнерських відносин із транснаціональними корпораціями та підвищення рівня довіри з боку суспільства. Антикорупційна політика підприємства має бути інтегрована у загальну систему стратегічного управління, що передбачає взаємодію таких компонентів, як стратегічний контролінг, корпоративне управління, внутрішній аудит, управління ризиками та етична корпоративна культура. З позицій стратегічного контролінгу антикорупційний компласнс виконує функції превентивного моніторингу та оцінки корупційних загроз, контролю за ефективністю управлінських рішень, забезпечення достовірності фінансової інформації та мінімізації поведінкових ризиків персоналу. Водночас, у площині корпоративного управління він формує інституційні передумови для забезпечення прозорості, підзвітності та відповідальності керівництва перед стейкхолдерами.

Особливе значення має формування етичної корпоративної культури, заснованої на принципах доброчесності, відкритості та справедливості. Така культура стає фундаментом для сталого розвитку організації, сприяє запобіганню конфлікту інтересів, зменшенню кількості порушень і підвищенню рівня внутрішньої довіри. Отже, антикорупційний компласнс в системі стратегічного контролінгу та корпоративного управління виступає стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує не лише правову захищеність, а й підвищення його репутаційної, інвестиційної та соціально-економічної безпеки [1].

Сучасні умови глобальної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та підвищення вимог до прозорості діяльності підприємств зумовлюють необхідність формування ефективної системи антикорупційного компласнсу. Його інтеграція у стратегічне управління, контролінг та корпоративну культуру стає не лише етичним, а й економічним імперативом сталого розвитку бізнесу, адже, антикорупційний компласнс виконує функції попередження, виявлення та мінімізації корупційних ризиків у фінансово-господарській діяльності підприємства. В межах стратегічного контролінгу він спрямований на забезпечення ефективності управлінських рішень, достовірності звітності, моніторингу виконання етичних стандартів і корпоративних політик. Впровадження компласнс-контролінгу дозволяє формувати систему превентивного управління ризиками, що впливають на репутаційний, інвестиційний та економічний потенціал компанії.

Корпоративне управління формує інституційне середовище для реалізації принципів доброчесності, підзвітності та прозорості. Наявність незалежних органів контролю, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, система внутрішнього аудиту та корпоративного етичного кодексу є ключовими елементами інтегрованої антикорупційної архітектури управління. Формування культури нульової толерантності до корупції є стратегічним завданням менеджменту. Етична культура сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів, зменшує ризики зловживань і покращує корпоративну репутацію.

Важливим інструментом стає навчання персоналу, внутрішні комунікації та мотиваційні програми, що підтримують етичні стандарти поведінки.

Інтеграція комплаєнс-процедур у систему стратегічного контролінгу дозволяє поєднати моніторинг фінансових, операційних і поведінкових ризиків. Такий підхід формує єдину систему антикризового управління, підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх викликів і зміцнює його конкурентоспроможність.

Антикорупційний комплаєнс виступає стратегічним інструментом забезпечення економічної безпеки та корпоративної стійкості підприємства. Його ефективне функціонування вимагає поєднання механізмів стратегічного контролінгу, внутрішнього аудиту та етичного лідерства. У майбутньому саме системний антикорупційний підхід стане основою довгострокової ефективності й соціальної легітимності бізнесу.

Література:

1. Вінчук М.В., Нагірна О.В. Роль інвестиційного контролінгу, корпоративної культури та паблік рілейшнз у забезпеченні стратегічної стійкості, інвестиційної привабливості та соціально-економічної безпеки підприємств ІТ-сфери. *Агросвіт*. 2025. № 14. С. 131–136. URL: DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.131.

Галат А. В.

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»,
ОПП «Підприємництво та торгівля», гр. ТБ-23-1

Немченко Т.А.

канд. екон. наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ГЛОБАЛЬНІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація сьогодні визначає нову парадигму розвитку світової економіки, формуючи цифрову інфраструктуру, що перетворює способи виробництва, управління, комунікації та суспільної взаємодії. Вона є не лише технологічним процесом, а й соціально-економічним явищем, яке глибоко впливає на структуру ринку праці, систему освіти, державне управління та рівень життя населення.

В Україні процеси цифрової трансформації набули системного характеру та стали одним із пріоритетів державної політики. Міністерство цифрової трансформації України створило унікальну інституційну модель координації цифрових змін через систему керівників цифрової трансформації (Chief Digital Transformation Officers — CDTO) у кожній обласній адміністрації. Для оцінки результативності цифрової політики на місцях впроваджено Індекс цифрової трансформації регіонів, який вимірює рівень розвитку інтернет-інфраструктури, інституційної спроможності органів влади, цифрової освіти, впровадження безпаперових процесів, якості послуг ЦНАП, електронних сервісів, галузевої цифровізації та індивідуальних проєктів CDTO, що дозволяє оцінити ефективність цифрових рішень на місцях, рівень цифрової грамотності громадян та прогрес у впровадженні цифрових сервісів.

Регіональна цифровізація є одним із стратегічних пріоритетів держави. Україна стала однією з перших країн світу, де створено посаду CDTO, відповідального за координацію цифрових проєктів на місцевому рівні. Крім того, запроваджено платформу “Дія.Цифрова громада”, яка вже об’єднала понад 950 цифрових лідерів із різних областей країни. Індекс цифровізації охоплює дев’ять основних напрямів: розвиток інтернет-інфраструктури, інституційну спроможність органів влади, цифрову освіту, впровадження безпаперових

процесів, розвиток ЦНАП, надання електронних послуг, галузеву цифровізацію, індивідуальні проєкти CDTO та візуалізацію досягнень області. [1].

Зазначені вище ініціативи сприяють не лише підвищенню ефективності державного управління, а й зміцненню довіри громадян до влади через прозорість процесів та зручність отримання послуг. Формування локальних цифрових екосистем у громадах дозволяє скоротити адміністративні бар'єри, розширити доступ населення до сервісів і підвищити рівень соціальної взаємодії. Цифрова трансформація регіонів стає не лише технічним завданням, а інструментом реалізації принципів відкритого врядування, участі громадян у прийнятті рішень та розвитку електронної демократії. Водночас успішна цифровізація потребує системного підходу — від модернізації інфраструктури до формування цифрових навичок у населення.

Сучасна цифрова економіка є ключовим фактором розвитку суспільства, проте понад 2,6 мільярда людей досі не мають доступу до Інтернету. Цей цифровий розрив обмежує економічне зростання та створює нерівність у доступі до освіти, праці та фінансових ресурсів. У країнах з низьким рівнем доходу лише 27% населення мають доступ до мережі, тоді як у розвинених державах цей показник сягає 93%. Відсутність цифрової інфраструктури обмежує можливості громадян брати участь у соціальному та політичному житті, отримувати знання та користуватися адміністративними послугами. Подолання цифрового розриву потребує значних інвестицій, розвитку цифрової грамотності та забезпечення кібербезпеки. Для створення глобальної цифрової інфраструктури, яка охоплює весь світ, необхідно близько 418 млрд доларів інвестицій. Важливим є також гендерний аспект цифрового розриву: у країнах із низьким доходом близько 90% дівчат-підлітків і молодих жінок (15–24 роки) залишаються офлайн, у той час як серед чоловіків цей показник становить 78%. Це підкреслює необхідність освітніх і соціальних ініціатив для залучення уразливих груп до цифрової економіки. Відповідно, глобальна цифровізація - це не лише питання технологій, а й економічної рівності, соціальної інклюзії та демократизації. [2].

Цифровізація стала основним драйвером розвитку сучасного суспільства, що проникає у всі сфери життя та господарської діяльності. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології сприяють оптимізації бізнес-процесів, покращенню виробництва, удосконаленню управління та підвищенню продуктивності. Цифрові рішення забезпечують прозорість операцій, зниження трансакційних витрат, формування нових каналів комунікації між державою, бізнесом і громадянами. Особливо вагомим є вплив цифровізації на формування інноваційної економіки знань, де дані та інформаційні ресурси виступають головним капіталом.

В Україні цифровізація підвищує конкурентоспроможність підприємств, зменшує витрати, сприяє розвитку інновацій і залученню інвестицій. У сфері державного управління цифрові технології дозволяють забезпечити відкритість бюджетного процесу, контроль за публічними фінансами та боротьбу з корупційними ризиками. Разом із тим, існують і певні проблеми: низький рівень цифрової інфраструктури у промисловості, повільне впровадження цифрових рішень у державних послугах, а також нестача фахівців із цифровими компетенціями. Ці виклики потребують державної підтримки, стимулювання інноваційних ініціатив, залучення інвестицій у технологічні проєкти та розвитку цифрових кадрів. Розвиток цифрової економіки в Україні має стати важливим фактором інтеграції в глобальний ринок і формування довгострокових конкурентних переваг. [3].

Цифрова трансформація державного управління в Україні охопила майже всі сфери, набувши системного та стратегічного характеру. Ключовими ініціативами стали платформи “Дія”, “Трембіта”, Prozorro, DREAM та запуск GovTech-центру у Києві, що забезпечують прозорість, швидкість і ефективність державних процесів. Спільний аналітичний проєкт GGTC Kyiv та VoxUkraine - “Радар реформ” - став першим комплексним аналізом цифрової трансформації в Україні за 2019-2024 роки. Звіт охоплює понад 100 законів та нормативних актів, що регулюють електронне врядування, кібербезпеку, телекомунікації та інноваційні цифрові послуги. Мета звіту - визначити прогрес, виявити недоліки та пріоритети для подальшого розвитку, а також забезпечити гармонізацію українського законодавства з

вимогами ЄС. Це сприяє інтеграції України у цифровий внутрішній ринок ЄС і створенню сучасної цифрової держави, де технології слугують основою соціального та економічного розвитку. [4].

Глобальна цифровізація є не лише технологічним, а насамперед соціально-економічним феноменом, який визначає конкурентоспроможність держав, якість людського капіталу та рівень інклюзивності суспільства. Для України цей процес є ключем до довгострокового економічного зростання, підвищення резильєнтності суспільства та побудови цифрової держави нового покоління.

Література:

1. Мінцифри про результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik> (дата звернення: 13.10.2025).
2. Цифровий розрив: перешкода для соціальної, економічної та політичної рівності. *ISPI*. URL: <http://www.ispionline.it/en/publication/the-digital-divide-a-barrier-to-social-economic-and-political-equity-204564> (дата звернення: 13.10.2025).
3. Перегляд Системні проблеми цифровізації національної економіки України. *Problems of modern transformations*. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-03-08/2023-7-03-08> (дата звернення: 13.10.2025).
4. Державна цифрова трансформація: аналіз за 2019-2024 роки. *VoxUkraine «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну*. URL: <https://voxukraine.org/derzhavna-tsyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky> (дата звернення: 13.10.2025).

Грабек Я.А.

здобувач вищої освіти,

Мудрак Р.П., д.е.н., професор

Уманський національний університет,

м. Умань, Україна

УКРАЇНСЬКО-ЄВРОПЕЙСЬКА ТОРГІВЛЯ ХЛІБОМ, ХЛІБОБУЛОЧНИМИ І БОРОШНЯНИМИ ВИРОБАМИ

Сальдо українсько-європейської торгівлі хлібом, хлібобулочними і борошняними виробами залежить від виду продукції. В даному контексті для України проблемною групою товарів є готові продукти із зерна – тут має місце від’ємне сальдо у торгівлі з ЄС (табл. 1).

Таблиця 1. - Експорт, імпорт та сальдо в українсько-європейській торгівлі цукром і кондитерські вироби з цукру, готовими продуктами із зерна, млн. дол. *

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Рік					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Експорт						
17 цукор і кондитерські вироби з цукру	74,0	90,7	95,8	212,4	487,1	302,5
19 готові продукти із зерна	95,6	119,4	141,2	110,1	171,4	202,1
Імпорт						
17 цукор і кондитерські вироби з цукру	46,5	47,5	80,7	43,8	62,1	66,7
19 готові продукти із зерна	169,4	208,7	248,9	206,6	233,5	258,1
Сальдо						
17 цукор і кондитерські вироби з цукру	27,5	43,2	15,1	168,6	425	235,8
19 готові продукти із зерна	-73,8	-89,2	-107,7	-96,5	-62,1	-56

*розраховано автором за даними [1]

Найбільшу частку в структурі українського експорту хлібних, хлібобулочних та борошняних виробів на ринок ЄС займають товари за кодом 1905000000 УКТЗЕД – 78,5%

(табл. 2). Найбільшими покупцями українських товарів за кодом 1905000000 УКТЗЕД є Румунія і Польща. В 2024р. на їх частку припало 15 і 14% відповідного українського експорту.

Друге місце в структурі українського експорту хлібних, хлібобулочних та борошняних виробів у ЄС в 2024р. займають товари за кодом 1902000000 УКТЗЕД – 17,2%. Найбільшим покупцем українських товарів за кодом в 2024р. була Німеччина. На її частку припало 23,2% відповідного українського експорту. На другому місці Румунія – 10,3%. Найбільшу частку в структурі українського імпорту хлібних, хлібобулочних та борошняних виробів займають також товари за кодом 1905000000 УКТЗЕД – 49,6%.

Перше місце серед імпортерів даної продукції належить Польщі – 35,8%. Друге місце в структурі українського імпорту хлібних, хлібобулочних та борошняних виробів займають товари за кодом 1901000000 УКТЗЕД – 27,9%. Найбільшим імпортером цієї продукції на український ринок є Польща – 30,1% у структурі відповідного імпорту. Друге місце посідає Німеччина – 12%. На третьому місці Латвія і Франція – 10,2% та 9,2% відповідно.

Стримуючим фактором на шляху українських хлібних, хлібобулочних та борошняних виробів до європейських споживачів є нерівні умови доступу до ринків у частині митних тарифів. Тарифна квота України на ринку ЄС для обробленої продукції із зерна становить всього лише 2 т на рік (у чистій вазі), для харчових продуктів – 2 тис. т на рік (у чистій вазі). Для того, щоб зрозуміти на скільки це мало достатньо сказати, що в 2024р. Україна експортувала 149,8 тис. т хлібних, хлібобулочних та борошняних виробів. Усе, що експортується поза квотою обкладається високими ставками митного збору. При чому для європейських виробників на ринку України, за рідкісним виключенням (коди 1901909900 та 1904300000 УКТЗЕД), немає тарифних квот. При цьому ставки митного збору на відповідний європейський імпорт - мінімальні.

Таблиця 2. - Вартісна величина торгівлі України та ЄС хлібом, хлібобулочними і борошняними виробами, млн. дол.*

Код та назва продукції згідно з УКТ ЗЕД	Рік					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Експорт						
1901000000**	1,9	0,41	1,1	0,56	0,94	0,9
1902000000***	25,9	33,8	46,3	28,7	42,7	35,8
1904000000****	4,4	4,7	5,3	3,9	5,8	8,0
1905000000*****	56,4	71,1	83,6	76,9	122,0	163,2
Імпорт						
1901000000**	43,7	56,0	66,5	47,8	68,0	72,2
1902000000***	31,7	39,3	46,9	46,8	30,9	41,1
1904000000****	17,0	20,0	23,7	18,4	15,0	16,9
1905000000*****	75,8	92,0	107,1	93,6	119,6	127,9
Сальдо						
1901000000**	-41,8	-55,6	-65,4	-47,2	-67,1	-71,3
1902000000***	-5,8	-5,5	-0,6	-18,1	11,8	-5,3
1904000000****	-12,6	-15,3	-18,4	-14,5	-9,2	-8,9
1905000000*****	-19,4	-20,9	-23,5	-16,7	2,4	35,3
Всього	-79,6	-97,3	-107,9	-96,5	-62,1	-50,2

*розраховано автором за даними [1]; **екстракти солодові, готові харчові продукти з борошна, крупки, крупів, крохмалю або солодового екстракту, без вмісту какао або з вмістом менш як 40 мас.% какао в перерахунку на повністю знежирену основу, в іншому місці не зазначені готові харчові продукти; ***макаронні вироби варені або неварені, начинені (м'ясом чи іншими продуктами) або не начинені, або приготовлені іншим способом, наприклад, спагеті, макарони, локшина, ріжки, галушки, равіоли, кане лоні, кускус, готовий або не готовий до вживання; ****готові харчові вироби, одержані шляхом здуття або смаження зерна зернових культур чи зернових продуктів (наприклад кукурудзяні пластівці), зернові культури (крім кукурудзи) у вигляді зерна або пластівців, гранул чи оброблені іншим способом; *****хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби, з вмістом або без вмісту какао, вафельні пластини, порожні капсули,

придатні для використання у фармацевтиці, вафельні облатки для запечатування, рисовий папір та аналогічні продукти

Додатковими бар'єрами для українських хлібних, хлібобулочних та борошняних виробів на європейський ринок є нетривалий термін зберігання продукції, захист внутрішніх ринків країн ЄС, недостатня відповідність продукції національним традиціям споживачів, нерозвинена логістика, практично відсутнє впровадження інноваційних технологій, недостатня адаптованість нормативно-законодавчої бази до вимог та правил ЄС [2].

Література:

1. Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/e_iovt/arh_iovt2025.htm
2. Сичевський М.П., Шпичак О.М., Коваленко О.В., Куць О.І., Бокій О.В. Тенденції та перспективи розвитку хлібопекарського виробництва в європейських країнах. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 54-67. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202007054>

Дефорж В. В.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-24

Глевацька Н. М.

канд. екон. наук., доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТЕРОРИЗМУ ТА БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У сучасних умовах міжнародна безпека зазнає суттєвих змін під впливом терористичних загроз, воєнних конфліктів і політичної нестабільності. Попри зменшення кількості терористичних атак у світі, тероризм залишається важливим фактором глобальної напруженості, особливо в регіонах із низьким рівнем державного управління та збройними конфліктами.

Для України, яка перебуває у стані війни, дослідження світових тенденцій тероризму є актуальним, адже воно дає можливість оцінити рівень ризиків, виявити спільні закономірності з іншими регіонами світу та визначити напрями підвищення національної безпеки. Використання міжнародних даних і аналітичних індексів сприяє формуванню системного підходу до забезпечення стійкості держави в умовах тривалих загроз.

Метою дослідження є аналіз основних тенденцій розвитку тероризму у світі та визначення безпекових викликів для України з урахуванням даних міжнародних аналітичних джерел. Дослідження спрямоване на виявлення взаємозв'язку між глобальними процесами насильства, регіональною нестабільністю та станом безпеки держав, що перебувають у збройних конфліктах.

Тероризм є однією з найнебезпечніших глобальних загроз сучасності, яка впливає на політичну стабільність, економічний розвиток та соціальну безпеку держав. У наукових дослідженнях він розглядається як систематичне застосування насильства недержавними акторами з метою досягнення політичних, релігійних або ідеологічних цілей.

Для вивчення терористичних процесів використовуються міжнародні індекси, зокрема *Global Terrorism Index (GTI)*, який щорічно оцінює рівень терористичної активності у 163 країнах світу. Паралельно індекс *Global Peace Index (GPI)* дозволяє оцінити загальний стан миру та безпеки, враховуючи внутрішні й зовнішні конфлікти.

Таблиця 1 - Глобальні показники тероризму (за GTI, 2021–2023)

Рік	Кількість атак	Кількість загиблих	Країна з найвищим рівнем тероризму	Основний регіон тероризму
2021	5 463	7 142	Афганістан	Близький Схід і Південна Азія
2022	3 955	6 701	Афганістан	Сахель (Африка)
2023	3 350 (оцінка)	6 150 (оцінка)	Буркіна-Фасо	Сахель (Африка)

Джерело: : складено автором з використанням даних [1].

За даними GTI 2023, у період 2021–2023 рр. спостерігається **зменшення кількості терористичних атак** у світі з 5,4 тис. у 2021 році до близько 3,3 тис. у 2023 році. Водночас **рівень загиблих залишається високим** — понад 6 тис. осіб щороку. Головна особливість останніх років — **зміщення епіцентру тероризму до Африки**, зокрема в регіон Сахель, де відбувається понад 40% усіх смертей від терористичних дій. Найнебезпечнішими країнами залишаються Афганістан, Буркіна-Фасо, Сомалі та Малі, де поєднуються політична нестабільність, економічна криза й активність радикальних угруповань.

Таблиця 2 - Місце України у Global Peace Index (GPI), 2021–2023

Рік	Рейтинг серед 163 країн	Індекс миру (0–5, де 5 — найгірше)
2021	148	2.97
2022	153	3.40
2023	157	3.51

Джерело: : складено автором з використанням даних [1].

Згідно з *Global Peace Index*, позиція України у 2021–2023 рр. суттєво погіршилася — від 148-го місця у 2021 році до 157-го у 2023-му. Це пов'язано з повномасштабною війною, яка різко підвищила рівень військової активності, призвела до людських втрат, руйнування інфраструктури та падіння рівня громадської безпеки. Україна нині входить до десятки найменш мирних країн світу, однак водночас демонструє високий рівень суспільної стійкості та міжнародну підтримку, що є ключовим чинником майбутнього відновлення.

Порівняння світових тенденцій тероризму та ситуації в Україні свідчить, що воєнні конфлікти залишаються головним чинником зростання ризиків для миру і безпеки. Для України важливо враховувати аналітичні дані міжнародних індексів при формуванні національної безпекової політики, зміцненні обороноздатності та розробці програм післявоєнної стабілізації.

Аналіз світових тенденцій показує, що у 2021–2023 роках терористична активність у світі поступово знижувалася, однак рівень загроз залишався значним через концентрацію насильства в окремих регіонах, насамперед у країнах Африки. Зміщення епіцентру тероризму до Сахелю свідчить про посилення нестабільності в державах із низьким рівнем розвитку та слабкими інституціями влади. Паралельно Україна в цей період зіштовхнулася з масштабними безпековими викликами, пов'язаними з повномасштабною війною, що спричинило різке зниження показників миру та стабільності. Незважаючи на складні умови, українське суспільство демонструє стійкість і прагнення до відновлення, що є важливим чинником для післявоєнного відновлення та зміцнення національної безпеки. Отже, дослідження світових тенденцій тероризму дає змогу краще зрозуміти характер сучасних загроз і визначити напрями формування ефективної державної політики безпеки України на основі міжнародного досвіду.

Література:

1. Institute for Economics & Peace. *Global Terrorism Index 2023: Measuring the Impact of Terrorism*. Sydney: Institute for Economics & Peace, 2023. 97 p. URL: <https://finap.com.ua/gti-globalnyj-indeks-teroryzmu-2023/>. (дата звернення 29.10.2025р.)

Дивизинюк Б.М.

здобувач вищої освіти на третьому (освітньо-науковому) рівні ОНП «Економіка»
спеціальності 051 «Економіка»

Гнатюк Ю.Ю.

здобувач вищої освіти на третьому (освітньо-науковому) рівні ОНП «Економіка»
спеціальності 051 «Економіка»

Немченко Т.А.

канд. екон. наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах турбулентності економічних процесів та зростання невизначеності зовнішнього середовища питання забезпечення резильєнтності аграрних підприємств набуває особливого значення. Український аграрний сектор перебуває під впливом численних викликів — кліматичних змін, глобальних ланцюгових збоїв, енергетичної нестабільності, а також необхідності цифрової трансформації виробничих і управлінських процесів. У цих умовах людський капітал виступає не лише традиційним чинником продуктивності, а й стратегічним ресурсом, що визначає спроможність підприємства адаптуватися до кризових ситуацій і швидко відновлюватися після них. Відтак, формування системи адаптивного управління людським капіталом стає ключовою умовою підвищення резильєнтності аграрного бізнесу.

Варто зауважити, що поняття «адаптивне управління людським капіталом» охоплює комплекс управлінських рішень і практик, спрямованих на гнучке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, забезпечення балансу між стабільністю кадрової політики й необхідністю динамічних перетворень. Йдеться про здатність системи управління персоналом оперативно оновлювати компетентності працівників, реалізовувати механізми перекваліфікації, створювати умови для безперервного навчання та впроваджувати цифрові технології в HR-процеси. Як зазначає Поліщук Д., ефективне управління людським капіталом у сучасних умовах потребує узгодження із змінами зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також ґрунтуватись на прискоренні інформатизації процесу управління людським капіталом [1].

Важливим аспектом адаптивного управління є формування організаційної культури, що підтримує навчання, креативність і готовність до змін. Зауважимо, що стійкість підприємства в умовах невизначеності залежить від здатності колективу спільно діяти в кризових обставинах, швидко засвоювати нові інструменти роботи й переорієнтовувати ресурси відповідно до нових умов ринку, що особливо актуально для аграрного бізнесу, де сезонність, природні ризики та технологічна залежність від зовнішніх факторів роблять важливою саме людську гнучкість і здатність до навчання.

У структурі людського капіталу аграрного підприємства сьогодні ключовими стають цифрові компетенції, аналітичне мислення, комунікаційна культура та здатність працювати у міждисциплінарних командах. В цілому, в умовах цифрової економіки людський капітал перетворюється на ключову умову соціальної відповідальності бізнесу, адже підприємства, які розвивають компетенції своїх працівників, одночасно зміцнюють стійкість місцевих громад і сприяють сталому розвитку регіону [2].

Одним із визначальних напрямів сучасного адаптивного управління є використання цифрових HR-рішень — систем аналітики даних, платформ безперервного навчання, інструментів оцінювання компетенцій та автоматизованого планування персоналу. Впровадження таких технологій у аграрних підприємствах дозволяє зменшити витрати на управлінські функції, забезпечити об'єктивність у прийнятті кадрових рішень і підвищити точність прогнозування ризиків. При цьому, адаптивність управління людським капіталом

може бути розглянута як системна властивість організації, що проявляється через кілька рівнів: індивідуальний (компетенції, мотивація, психологічна готовність до змін), командний (гнучкість ролей, горизонтальна взаємодія, кросфункціональні команди), та організаційний (стратегія навчання, внутрішня мобільність, використання аналітики для підтримки рішень). Резильентне аграрне підприємство — це не лише стійке до зовнішніх шоків, але й таке, що володіє внутрішньою здатністю постійно оновлювати свій людський капітал у відповідь на технологічні, кліматичні чи соціальні зміни.

Практична реалізація адаптивного управління людським капіталом передбачає використання системи HR-індикаторів, які дозволяють оцінити не лише ефективність праці, а й готовність персоналу до змін. Серед таких показників: рівень цифрових компетенцій працівників, частка персоналу, який пройшов навчання за останній рік, коефіцієнт залученості, показник стабільності кадрів, а також часові параметри відновлення операційної діяльності після зовнішніх шоків. Комбінація кількісних та якісних оцінок формує основу для побудови моделей прогнозування ризиків і визначення найбільш уразливих сегментів трудового потенціалу підприємства.

Водночас, важливим напрямом удосконалення системи адаптивного управління є розвиток лідерства, орієнтованого на зміни. Керівники аграрних підприємств повинні не лише адмініструвати кадрові процеси, а й виступати агентами трансформацій, здатними формувати бачення, мотивувати персонал до інноваційної діяльності та створювати середовище довіри. Лідерська культура в адаптивних організаціях базується на принципах прозорості, етичної відповідальності та партнерської взаємодії, що дозволяє забезпечити синергію між стратегічними цілями бізнесу та особистими цінностями працівників.

Крім того, посилення адаптивності людського капіталу можливе завдяки впровадженню моделей відкритої взаємодії із зовнішніми освітніми, науковими та інноваційними структурами. Створення партнерств з університетами, аграрними стартапами, дорадчими службами дозволяє забезпечити постійний приплив знань і нових ідей, а також підвищити мобільність і креативність трудових ресурсів. Не менш важливим є врахування психоемоційної складової резильєнтності персоналу. У періоди криз і високої невизначеності саме емоційна стабільність, здатність до саморегуляції, підтримка з боку колег і керівництва визначають, наскільки ефективно працівники можуть діяти в умовах стресу. Тому сучасні HR-політики повинні інтегрувати елементи корпоративного добробуту (well-being), програми психологічної підтримки та соціальної згуртованості, що підсилюють індивідуальну і колективну резильєнтність.

Відповідно, адаптивне управління людським капіталом у аграрній сфері має розглядатися не лише як внутрішня HR-функція, а як стратегічний інструмент підвищення організаційної та регіональної стійкості. Його ефективність забезпечується поєднанням трьох компонентів: розвитком цифрових компетенцій персоналу, запровадженням системної моделі безперервного навчання і побудовою культури гнучкості, що підтримує інноваційність та взаємну довіру в колективах. Підприємства, які впроваджують такі підходи, демонструють вищий рівень готовності до кризових змін, менші втрати продуктивності й швидше відновлення після зовнішніх шоків.

Загалом, адаптивне управління людським капіталом є одним із ключових чинників формування резильєнтності аграрного бізнесу, забезпечуючи гнучке поєднання технологічного й соціального розвитку, підсилюючи спроможність підприємства до самовідновлення та сприяє сталому розвитку сільських територій.

Література:

1. Поліщук Д. Управління людським капіталом як невід’ємна частина стратегічного розвитку аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2024. №3. С. 358-362. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-57>
2. Сиротюк Г. В. Людський капітал як основа соціально відповідального бізнесу в аграрному сектор. *АгроСвіт*. 2024. № 15. С. 36-43. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.15.36>

Клявіна О.К.

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні спеціальності 073 «Менеджмент»

Рябоволик Т.Ф.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У сучасному бізнес-середовищі ефективність процесів визначає конкурентоспроможність компанії. Проте традиційні методи оцінки часто не враховують динаміку ринку, поведінку клієнтів та внутрішні неочевидні втрати. У цьому контексті штучний інтелект (ШІ) відкриває нові можливості для глибокого аналізу, автоматизованого моніторингу та адаптивної оцінки бізнес-процесів, дозволяючи підприємствам не лише вимірювати ефективність, а й прогнозувати її зміни.

Питання застосування ШІ для оцінки бізнес-процесів досліджуються як у міжнародному, так і в українському контексті. Зокрема К. Звягінцев у своїй роботі аналізує економічну доцільність впровадження ШІ на прикладі українських підприємств, зокрема ТОВ «Нова Пошта» [1]. А. Мельник у публікації для ProIT розглядає трансформаційний потенціал ШІ для оптимізації бізнес-операцій [2], а також у науковому журналі «Вісник технічних наук», зроблено акцент на ролі ШІ в цифровій трансформації управлінських процесів [3].

Штучний інтелект відіграє важливу роль у вдосконаленні системи оцінки бізнес-процесів, забезпечуючи глибоку обробку даних, виявлення ключових тенденцій та формування прогнозів на основі змінних умов. Завдяки здатності до навчання на основі накопиченої інформації, ШІ не лише автоматизує повторювані операції, а й адаптує підходи до оцінювання відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

У практичному вимірі штучний інтелект дозволяє глибше аналізувати продуктивність бізнес-процесів. Він оцінює часові витрати, навантаження на персонал, якість виконання завдань та їх відповідність очікуваним результатам, що підтверджується дослідженням Звягінцева на прикладі українських підприємств [1]. Це дає змогу виявити приховані втрати та неефективні ділянки, які складно зафіксувати традиційними методами.

ШІ також активно використовується для оптимізації ресурсів. Алгоритми аналізують структуру процесів, виявляють дублювання функцій, надлишкові витрати та неузгодженість між підрозділами [2]. Це сприяє більш точному плануванню та розподілу ресурсів.

Ще одним важливим напрямом є прогнозування ефективності. Моделі машинного навчання дозволяють передбачити, як зміни в організаційній структурі, технологіях або ринкових умовах вплинуть на результативність бізнесу. У наукових публікаціях [3] наголошується, що ШІ здатен враховувати багатофакторні залежності, які складно охопити традиційними методами, і тим самим посилює стратегічну обґрунтованість управлінських рішень.

Крім того, ШІ виконує функції автоматизованого аудиту. Він здійснює безперервний моніторинг процесів, фіксує відхилення від нормативних показників і сигналізує про потенційні ризики, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та підвищити загальну керуваність бізнес-системи [2].

Наприклад, компанія «Нова Пошта» застосовує алгоритми штучного інтелекту для оптимізації логістичних маршрутів, прогнозування навантаження на сортувальні центри та автоматичного розподілу ресурсів. Це дозволяє зменшити витрати на обробку замовлень і підвищити точність планування. У сфері електронної комерції компанія «Rozetka» використовує машинне навчання для аналізу поведінки клієнтів, персоналізації товарних

рекомендацій та адаптації маркетингових стратегій у реальному часі, що позитивно впливає на конверсію та ефективність внутрішніх процесів [1].

Штучний інтелект дозволяє підприємствам отримувати точні та оперативні оцінки ефективності бізнес-процесів. Його здатність до аналізу великих обсягів даних, виявлення закономірностей і прогнозування результатів сприяє стратегічному плануванню та оптимізації ресурсів [1]. Автоматизація рутинних завдань і моніторинг у реальному часі підвищують продуктивність і знижують витрати [2].

Водночас існують обмеження, зокрема потреба в якісних даних для навчання моделей, складність інтеграції в існуючі системи та ризик непрозорості алгоритмів. Без детальних пояснень, щодо тих чи інших рішень, які приймає ШІ, зростає ймовірність втрати довіри до автоматизованої оцінки [3].

Штучний інтелект поступово трансформується з інструменту підтримки в ключовий елемент управлінської аналітики. Його здатність до глибокого аналізу, самонавчання та адаптації дозволяє підприємствам не лише оцінювати поточну ефективність бізнес-процесів, а й прогнозувати їх розвиток. Інтеграція ШІ сприяє переходу до про-активного управління, де рішення базуються на даних, а ефективність – на здатності бізнесу до гнучкої адаптації, інновацій та сталого зростання. У перспективі це відкриває шлях до формування нової управлінської культури, де технології працюють не замість людини, а разом із нею.

Література:

1. Звягінцев К. А. Оцінка ефективності впровадження штучного інтелекту в бізнес-процеси підприємства : Дипломна робота. Київ, 2024.
URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/4c275e1f-8628-41fd-bbae-4d1005709974/content>.
2. Оптимізація бізнес-процесів за допомогою штучного інтелекту. *ProIT*.
URL: <https://proit.com.ua/news/vykorystannya-shtuchnogo-intelektu-dlya-optymizatsiy/>.
3. Чернишова О. О., Домашенко С. В., Домашенко Д. Г. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси з метою оптимізації та покращення ефективності роботи організації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. вернадського*. 2024. Том 35 (74), по. 2. Р. 196–204.
URL: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/27>.

Козачков І.В.

здобувач гр. ПА-25Мз

Заярнюк О.В.

Доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

Соціальну відповідальність у сфері кадрової безпеки в сучасних умовах неможливо переоцінити через кілька ключових тенденцій та викликів, з якими стикаються підприємства у сфері управління персоналом:

1. Зміна ролі людських ресурсів: у сучасному бізнес-середовищі людські ресурси стають стратегічним ресурсом, який визначає конкурентні переваги підприємства. Забезпечення кадрової безпеки стає ключовим фактором для залучення та утримання кваліфікованих працівників.

2. Зростання загрози кібербезпеки: у цифрову епоху підприємства стикаються зі зростаючими загрозами кібербезпеки, включаючи крадіжку конфіденційної інформації та атаки на інформаційні системи. Забезпечення безпеки персоналу у цьому контексті стає надзвичайно важливим.

3. Ризики здоров'я та безпеки на робочому місці: охорона здоров'я та безпека праці є важливою складовою кадрової безпеки, оскільки нещасні випадки або професійні захворювання можуть суттєво вплинути на ефективність працівників та репутацію підприємства.

4. Глобалізація ринку праці: з розвитком глобальних технологій та збільшенням міжнародного співробітництва підприємства стикаються з новими викликами у управлінні багатокультурним персоналом та вирішенні конфліктів на міжнаціональному рівні.

5. Пандемія COVID-19: пандемія значно змінила способи роботи та взаємодії між працівниками. Забезпечення безпеки та здоров'я працівників стало пріоритетом для багатьох підприємств, що вимагає впровадження нових стратегій та підходів до управління персоналом. Врахування цих та інших факторів у контексті кадрової безпеки підприємства стає важливим завданням для керівництва та менеджменту, оскільки від цього залежить успішність та стійкість підприємства в сучасних умовах [4].

Кадровою безпекою підприємства є діяльність зі створення умов для функціонування компанії, за яких забезпечується гарантована законодавством захищеність її інтересів від ризиків та загроз, пов'язаних із власним персоналом.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

«Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання». Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою [1].

Найбільш значними внутрішніми загрозами є: невідповідність кваліфікації працівників вимогам, що пред'являються до них; недостатня кваліфікація працівників; слабка організація системи управління персоналом; слабка організація системи навчання; неефективна система мотивації; помилки в плануванні персоналу; звільнення кваліфікованих працівників; «слабка» організаційна культура; неякісні перевірки кандидатів при прийомі на роботу [4].

Теорія і практика кадрової безпеки вказує, що на вітчизняних підприємствах її забезпечення проводиться не завжди ефективно, головним чином, тому, що не створена повноцінна науково-методична та інформаційна основа у цій сфері, відсутній ефективний досвід управління ризиками персоналу в організації та їх аудиту. Крім того, кадрова безпека є одним із найбільш дуалістичних елементів безпеки підприємства, оскільки персонал організації одночасно є об'єктом загроз та суб'єктом їх виникнення.

Метою забезпечення безпеки будь-якої організації є комплексний вплив на потенційні і реальні загрози, що заважають їй успішно функціонувати в складних і нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Найскладніша ланка в системі безпеки організації – це її співробітники, які виступають одночасно як об'єкти та як суб'єкти потенційних загроз. Отже, керівництво економічного суб'єкта має брати до уваги ризики, безпосередньо пов'язані з персоналом, оскільки вони можуть впливати на здоров'я і життя працівників, зв'язки і відносини між співробітниками, ділову репутацію, доходи кожного працюючого в організації тощо. Раніше в науковій літературі проблеми безпеки функціонування персоналу розглядалися в рамках охорони праці та мотивації персоналу, безвідносно до кадрової безпеки організації. Що стосується безпеки організації, пов'язаної з ризиками негативного впливу співробітників, то цей напрям є досить новим для вітчизняної економічної науки й активно актуалізувався в останні роки, проте вимагає більшої уваги й вивчення. Аналіз теоретичних походів до суті та змісту кадрової безпеки засвідчив, що процес забезпечення кадрової безпеки у більшості дослідників асоціюється з процесом запобігання крадіжкам, псування майна і різного роду деструктивних дій із боку персоналу організації [3].

Загрозами кадровій безпеці можуть бути як дія, так і бездіяльність персоналу, а також його недостатня кваліфікація, неналежна поведінка в умовах ризику або невизначеності. Орієнтація забезпечення кадрової безпеки на запобігання загрозам дає змогу стверджувати про використання превентивного підходу до управління кадровою безпекою організації. Кадрову

безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію таких складових частин безпеки життєдіяльності, як соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна [2].

Гончаренко О.Г. пов'язує проблеми розвитку людських ресурсів організації та забезпечення кадрової безпеки і розглядає кадрову безпеку як «захищеність суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку та вдосконалення людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами та мінімізації ризиків організації, пов'язаних з її кадровим складником» [3].

На основі розгляду теоретичних підходів до сутності і змісту поняття соціальної відповідальності у сфері кадрової безпеки вважаю доцільним визначити її як сукупність умов і чинників, які створюють безпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудових відносин, сприяють ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів. Таким чином, підводячи підсумки, можна стверджувати, що поняття соціальної відповідальності у сфері кадрової безпеки, саме від її належного забезпечення залежить поточний та можливий майбутній результат функціонування підприємства.

Предметом кадрової безпеки повинні стати інтереси як організації, так і найманого персоналу, а її результатом має бути взаємна їх захищеність стосовно всіх учасників соціально-трудових відносин. Недотримання балансу життєво важливих інтересів, коли безпека одного об'єкта досягається за рахунок обмеження інтересів іншого, призводить до порушення кадрової безпеки [2].

Література:

1. Бабаскіна А. Основи галузевої економіки та підприємництва. Навчальний посібник. URL: <https://sites.google.com/kramatvpu14.ukr.education/galuz/> (дата звернення: 28.10.2025).
2. Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. Фінансовий простір. 2012. № 2(6). С. 38–45.
3. Гончаренко О.Г. Загрози економічній безпеці України та їх вияв у національній економіці. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2020. №1(4). С. 39–51.
4. Назарова Г.В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/58> (дата звернення: 30.10.2025).

Костюк В.С.

кандидат економічних наук., доцент,
Уманський національний університет
м.Умань, Україна

ТОРГОВЕЛЬНІ ВІЙНИ ЯК НАСЛІДОК ПОЛІТИКИ ПРОТЕКЦІОНІЗМУ

Торговельні війни є одним із найскладніших і непередбачуваних викликів сучасної світової економіки. Вони виникають унаслідок конфліктів між країнами, які активно проводять політику протекціонізму, вводять митні тарифи, квоти або інші торговельні обмеження, що спрямовані на захист національної економіки. Однією з головних причин виникнення торговельних війн є прагнення країн захистити внутрішню економіку та робочі місця, зменшити торговий дефіцит або для боротьби з нечесними торговими практиками. Такі заходи можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки, впливаючи на економіку, бізнес та добробут споживачів у різних країнах.

Торговельні війни є наслідком проведення окремими країнами політики протекціонізму, що має як своїх прихильників, так і аргументованих критиків, які в ході запеклих і постійних дискусій виокремлюють переваги та негативні наслідки такої політики[1].

Прикладом може бути торговельний конфлікт між США та Європейським Союзом, який загострився у 2025 році після введення мит на європейську сталь та алюміній. Запровадження Штатами односторонніх тарифів на експорт з Європи можуть обійтися

Європі у додаткові втрати у 170 мільярдів євро, що доведе загальну вартість американських тарифних зборів до 549 мільярдів євро та охопить 97 відсотків європейського експорту до Сполучених Штатів. «Ці заходи є невинуватими, та завдають економічної шкоди з обох сторін Атлантики. Це порушує ланцюги постачання та підриває світові ринки, завдає шкоди компаніям, працівникам та фермерам, створює непевність для трансатлантичних інвестицій, підвищує ціни для споживачів та посилює інфляцію в США... Під час переговорів ми запропонували зменшити бар'єри, а не підвищувати їх, та погодитися на нульові тарифи для всіх промислових товарів, включаючи стратегічні сектори»[\[2\]](#) - заявив єврокомісар з торгівлі та економічної безпеки Марош Шефчович.

Пропозиція ЄС щодо запровадження нульових тарифів у взаємній торгівлі із США стосується стратегічно важливих галузей промислового виробництва, включаючи автомобілі, вантажівки та запчастини до них. Запропоноване партнерство охоплює взаємодію у використанні рудних запасів, зокрема в таких сферах як сталь та алюміній, зміцнення ланцюгів постачання стратегічної сировини, зокрема у секторах напівпровідників, фармакології та у інших. Така ініціатива ЄС має усунути будь-які штучні бар'єри в трансатлантичній торгівлі.

Торговельна війна, ініційована США, торкнулася не лише Європейського Союзу, а й Великої Британії, яка призупиняє дію імпорتنих тарифів на десятки товарів, щоб підтримати британські компанії, які постраждали від торговельної війни Дональда Трампа. У межах масштабного державного втручання, спрямованого на підтримку британських компаній будуть знижені до нуля на два роки мита на 89 товарів - від акумуляторів для електромобілів до фруктових соків - до липня 2027 року [\[3\]](#).

Проте, найбільш яскравим прикладом торговельної війни є конфлікт між Китаєм і США, причиною якого став величезний дисбаланс у двосторонній торгівлі товарами на користь Піднебесної, який щорічно зростає в геометричній прогресії.

Наслідки сучасного торговельного конфлікту для світової економіки можуть бути особливо руйнівними, оскільки в нього поступово втягується все більша кількість країн. Насамперед негативні наслідки відчують більшість країн, ринки яких розвиваються і економіка орієнтована на експорт.

Торгова війна змусить конфліктуючі країни шукати нові ринки збуту для своєї продукції, що може спровокувати падіння світових цін на ці товари, а, відповідно і зменшення доходів не лише бізнесу, а й робочої сили. Це може призвести до скорочення інвестицій, що негативно вплине на зростання світового ВВП.

Для країн, які ініціюють політику протекціонізму, введення взаємних обмежень призведе до скорочення виробництва тих товарів, які потраплять під митний пресинг і ставатимуть у надлишку, що, відповідно, призведе до збільшення безробіття.

Негативні наслідки торговельних конфліктів відчують на собі і споживачі. Заміщення на внутрішньому ринку товарів, на імпорт яких накладені обмеження, призведе до підвищення цін і, як наслідок, пришвидшення інфляції.

В цих умовах спостерігається скорочення регулювання торгівлі на наддержавному рівні, зменшення впливу міжнародної спільноти, зокрема Світової організації торгівлі, на функціонування світового ринку. Те, до чого рухався світ, починаючи з 2-ї половини 20 століття, руйнується, взамін не пропонуючи важливих рішень.

Негаливна динаміка торгового протистояння спонукає насамперед провідні країни світу до переговорів та пошуку шляхів зменшення напруги. Китай в торговельній війні з США демонструє готовність стати альтернативним полюсом економічної сили, упевнено витримавши тиск та відмовившись приймати американські тарифи.

На останній зустрічі лідерів сучасних наддержав Трампа і Сі Цзіньпіна сторони оголосили про низку практичних кроків, які мають знизити напругу в економічних і торговельних відносинах між США та Китаєм - США погодилися знизити мита на китайський імпорт із 57% до 47%, що має стати першим сигналом послаблення торговельної війни між Вашингтоном і Пекіном, а Китай своєю чергою пообіцяв відновити масштабні закупівлі американської аграрної продукції, передовсім сої, 25 мільйонів тонн щорічно

протягом наступних трьох років. Сі також погодився тимчасово зняти обмеження на експорт рідкісноземельних металів, які є критично важливими для виробництва зокрема мікрочипів і військових технологій. Наполягаючи на пріоритетності домовленостей про відновлення поставок, США фактично визнали глобальне домінування Китаю у цій критичній галузі та ефективність використання чинника рідкісноземів для протидії тиску США тепер і в майбутньому.

Якщо проаналізувати домовленості, стає очевидним, що обом сторонам вдалось отримати певні практичні дивіденди від зустрічі. Американська сторона погодилась істотно зменшити тарифи для китайських товарів, призупинити принаймні на рік портові збори для суден із Китаю та переглянути заборону на продаж чипів ШІ. Тобто відмовилась від більшості запроваджених проти Пекіна заходів, спрямованих на усунення дисбалансів та досягнення переваг у торгівлі.

Це ще раз підтверджує той висновок, що в сучасній глобальній економіці переможців у торговельних війнах нема і бути не може. Китай має важелі впливу на США, здатний завдати американцям значних проблем і діє зі стратегічним розрахунком.

Таким чином, торговельні війни є складним явищем, яке впливає на економіку, бізнес і споживачів у всьому світі. Введення надвисоких мит може спричинити падіння реального світового ВВП майже на 7%, вважають у СОТ. З огляду на це, необхідно активувати міжнародне співробітництво на пошук компромісів для стабільності і процвітання світової економіки.

Література:

1. Торговельні війни: історія, плюси та мінуси та приклад США та Китаю. <https://www.investopedia.com/terms/t/trade-war.asp>
2. Євросоюз пропонує США встановити нульові тарифи на торгівлю стратегічними товарами. <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3989826-evrosouz-proponue-ssa-vstanoviti-nulovi-tarifi-na-torgivlu-strategicnimi-tovarami.html>
3. Стармер призупиняє імпортні тарифи, щоб допомогти бізнесу пережити дію Трампа. <https://www.telegraph.co.uk/politics/2025/04/12/starmer-suspends-import-tariffs-help-firms-survive-trump/>

Костюк Я.Ю.

Аспірант кафедри економіки
Уманський національний університет
м.Умань, Україна

ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ НЕЗНАЧНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ СУБ'ЄКТАМ ГОСПОДАРЮВАННЯ

З огляду на прагнення України стати повноправним членом Європейського Союзу, українське конкурентне законодавство вимагає його адаптації до законодавства Співтовариства про конкуренцію та державну допомогу. У сучасних непростих умовах функціонування українського суспільства і економічного розвитку країни велика частка державної допомоги припадає на так звану незначну державну допомогу, що потребує значних змін національного законодавства у сфері державної допомоги до правил *acquis* ЄС, дотримання правил надання *de minimis* суб'єктам господарювання та здійснення контролю через значний обсяг підтримки усіх сфер економіки за рахунок державних ресурсів. Відповідно, постає питання дослідження природи і особливостей незначної державної допомоги, порядку її надання, створення дієвого і ефективного механізму контролю, що унеможливило б перевищення її максимального розміру. Особливої актуальності набувають проблемні аспекти впровадження інституту регулювання державної допомоги суб'єктам господарювання в Україні в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та початком переговорів про вступ України до Європейського Союзу, а також через відсутність

ефективного контролю граничної суми допомоги. Тому проблеми дотримання правил надання незначної державної допомоги потребують дослідження з урахуванням європейського досвіду,

Державна допомога, як правовий інститут, була офіційно внесена до права Європейського Союзу Римським договором, підписаним 25 березня 1957 р. В чинній редакції Договору про функціонування Європейського Союзу положення, що регламентують питання державної допомоги містяться у статтях 107 – 109, де закріплено загальний принцип несумісності державної допомоги з метою створення рівних умов для всіх держав-членів ЄС і суб'єктів господарювання.

Державна допомога суб'єктам господарювання в Україні визначається Законом України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» як підтримка у будь-якій формі суб'єктів господарювання за рахунок ресурсів держави чи місцевих ресурсів, що спотворює або загрожує спотворенням економічної конкуренції, створюючи переваги для виробництва окремих видів товарів чи провадження окремих видів господарської діяльності[1]. Така фінансова допомога може набувати різних форм, таких як: надання субсидій та грантів; надання дотацій; надання податкових пільг, відстрочення або розстрочення сплати податків, зборів чи інших обов'язкових платежів; списання боргів, включно із заборгованістю за надані державні послуги, списання штрафних санкцій, компенсація збитків суб'єктам господарювання; надання гарантій, кредитів на пільгових умовах, обслуговування кредитів за пільговими тарифами; зменшення фінансових зобов'язань суб'єктів господарювання перед фондами загальнообов'язкового державного соціального страхування; надання, прямо чи опосередковано, суб'єктам господарювання товарів чи послуг за цінами нижче ринкових або придбання товарів чи послуг суб'єктів господарювання за цінами, вище ринкових та інші.

Надання державної допомоги фактично є втручанням держави у функціонування тих чи інших ринків, що впливає на конкуренцію на таких ринках, тож має бути заборонено. Враховуючи основний принцип щодо неприйнятності будь-якої державної допомоги для конкуренції, якщо інше не передбачено Законом, необхідно застосування механізму оцінки державної допомоги на допустимість для конкуренції, що можливе в окремих випадках. Процедура оцінки на допустимість для конкуренції здійснюється у порядку подання повідомлення про нову державну допомогу (нотифікації) Уповноваженому органу із прийняттям відповідного рішення, яким є Антимонопольний комітет України. Однак від повідомлення про нову державну допомогу звільняються заходи у вигляді незначної державної допомоги. Вважається, допомога *de minimis* не завдає шкоди конкуренції через її невеликий розмір, відтак - не впливає на конкуренцію і не підпадає під вимогу про попередню нотифікацію до АМКУ. Незначною визначається державна допомога одному суб'єкту господарювання, сукупний розмір якої незалежно від її форми та джерел не перевищує за будь-який трирічний період суму, еквівалентну 200 тисячам євро, визначену за офіційним валютним курсом, встановленим Національним банком України, що діяв на останній день фінансового року [1].

У Звіті про прогрес України в межах Пакета розширення Європейського Союзу від 8 листопада 2023 року [2] вказано на проблемні моменти з незначною державною допомогою (*de minimis*) через відсутність ефективного контролю відповідних порогів (гранична сума допомоги). Оновлений Регламент Європейської Комісії про застосування статей 107 та 108 Договору про функціонування Європейського Союзу встановлює, що держава - член ЄС може надати нову допомогу *de minimis* лише після того, як перевірить, чи не перевищує вона поріг у 300 000 євро та чи всі умови, викладені в цьому Регламенті, дотримані[3]. Останні зміни до Загального Регламенту *de minimis* 2023/2831 стосуються спрощеного методу розрахунку грошового еквіваленту державної допомоги для незначної державної допомоги (*de minimis*) та застосування підходу «безпечної гавані» для фінансових посередників, якщо програма незначної державної допомоги (*de minimis*) реалізується із залученням третіх сторін.

Український контроль надання незначної державної допомоги зводиться до вимоги про щорічне подання надавачами інформації до комітету про надану допомогу *de minimis* у звітному році. Надавачі допомоги самостійно визначають формат та зміст інформації про господарську діяльність претендента на отримання допомоги *de minimis*, у змісті якої вказується про всю незначну державну допомогу, отриману компанією протягом останніх трьох років, її форму та мету. Для розрахунку незначної державної допомоги, але у формі гарантії, АМКУ надає роз'яснення щодо спрощеного методу розрахунку грошового еквівалента державної допомоги у формі гарантії від 13 квітня 2023 р. № 4-pp/дд, взявши за основу чинний на той момент регламент Європейської Комісії щодо *de minimis*, 2013.

4 листопада 2025 року Європейська Комісія презентувала Звіт щодо прогресу України в межах Пакета розширення Європейського Союзу 2025 року. За розділом 8 «Конкурентна політика» Єврокомісія відзначила певний рівень підготовки. Це означає, що зміни до конкурентного законодавства поступово наближаються до права та норм ЄС. АМКУ розробив законопроект, який водночас поновлює дію Закону «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», а також враховує особливості правового режиму воєнного стану, за яким зараз живе Україна. Він був розроблений з метою повного відновлення дії Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» та окреслює особливості його застосування під час воєнного стану, враховує ситуацію на територіях України, які зазнають активних бойових дій або тимчасово окуповані російською федерацією. Також Європейська Комісія відзначає прийняття Україною розроблених Антимонопольним комітетом України критеріїв допустимості державної допомоги.

Таким чином, на шляху до гармонізації національного законодавства у сфері державної допомоги з *acquis* ЄС, Україна повинна вдосконалити нормативно-правові акти і у сфері незначної державної допомоги з врахуванням Загального Регламенту *de minimis* 2023/2831.

Література:

1. Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text>
2. Робочий документ апарату комісії Звіт «Україна 2023»
https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/bb61ea6d-dda6-4117-9347a7191ecef3f_en?filename=SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf
3. Commission regulation (EU) 2023/2831 of 13 December 2023 Regulation - EU - 2023/2831 - EN - EUR-Lex

Kramar B.B.

Assistant of the Department of Economics,
Management and Commercial Activity

Ryabovolyk T.F.

PhD in Economics, Associate Professor
Central Ukrainian National Technical University
Kropyvnytskyi, Ukraine

LABOR MARKET UNDER MARTIAL LAW: DIRECTIONS OF INCLUSIVE RECOVERY AND ENSURING ECONOMIC RESILIENCE

The military conflict has caused large-scale socio-economic shocks to the Ukrainian labor market: mass job losses, displacement of millions of people, structural changes in labor demand, and shifts in the employment structure. According to estimates by international organizations, a significant portion of jobs was lost within the first years of the war, creating critical challenges for ensuring economic resilience and social cohesion. According to data from the World Bank and other institutions, the war has significantly weakened household income sources, led to increased

poverty, and displaced millions of citizens, requiring specialized employment policies and social protection programs. At the same time, recovery must be based on inclusivity – taking into account gender, age, territorial factors, and disability requirements [2].

As a result of hostilities and population displacement, the labor market has experienced several simultaneous shocks: reduced employment in affected regions, migration of the workforce to relatively safer areas, and major shifts in demand structure – from sectors linked to exports and industry in the east to construction, logistics, and services in western and central regions. Migration flows (both internal and international) affect labor availability and skills, and therefore – the competitiveness of regions [3].

Labor market inclusivity means ensuring access to work for all groups: internally displaced persons (IDPs), veterans and their families, people with disabilities, women (especially those who have taken on a significant share of work responsibilities during wartime), youth, and older workers. The war has exacerbated existing inequalities: women have found themselves on the front line in many sectors while facing the double burden of work and caregiving; IDPs have limited access to social services and market opportunities in their new places of residence. This requires special mechanisms – targeted retraining programs, adaptation of qualification documents, and remote or hybrid work formats.

A resilient labor market is one that can quickly restore employment and income after shocks, adapt to changes in demand, and ensure long-term employment. The key tools for ensuring resilience during and after the war include: active employment policies (employment programs, employer subsidies, and public works as a temporary income support mechanism) [1]; retraining and upskilling programs focused on growing sectors (reconstruction construction, IT, renewable energy, logistics); support for entrepreneurship and microbusinesses, especially among vulnerable groups and at the regional level, to create local jobs [1]; and social protection aimed at maintaining incomes, including temporary financial assistance, compensations, and employment services provided by the state and its partners [2].

Table 1 presents the main directions and practical steps for inclusive labor market recovery in Ukraine under martial law.

Table 1 – Directions of inclusive labor market recovery in Ukraine under martial law

No.	Direction	Practical implementation steps	Source / initiator
1	Targeted active employment policy programs for IDPs and veterans	creation of state registers and electronic accounts for IDPs; development of individual employment plans; internships in the public sector and private companies; provision of subsidies to employers who hire veterans or IDPs.	Ministry of Social Policy of Ukraine
2	Large-scale retraining programs focused on digital skills and recovery professions	combination of online and offline learning formats; verification of non-formal education and issuance of certificates; cooperation with businesses to ensure further employment; development of digital competencies in the regions.	United Nations Development Programme (UNDP)
3	Integration of gender and inclusive approaches into labor policies	support for women's employment through the development of childcare services; creation of flexible forms of work (remote, part-time, project-based); adaptation of workplaces for people with disabilities; promotion of equality principles in state labor policy.	UN Women analytical materials
4	Support for local employment and entrepreneurship	provision of grants and microcredits for small businesses; creation of business incubators in host communities; development of local production and services; infrastructure reconstruction programs with priority for local workers.	UNDP programs, local authorities
5	Effective labor market information infrastructure	creation of a unified digital job portal; automated candidate matching for employers; open data on labor supply and demand; development of career centers and consulting platforms.	State Statistics Service of Ukraine

Source: compiled by the authors based on materials [1–3]

At the same time, international organizations (UN, IBRD/World Bank, ILO, IOM, EU, etc.) play a key role in financing recovery programs, providing technical assistance, and developing policies and methodologies to improve the labor market. Coordination between the government, local communities, businesses, and international partners is critical to avoid duplication of efforts and ensure targeted assistance.

It can be stated that the labor market under martial law has undergone significant structural changes, requiring flexible and adaptive employment policies. Inclusivity and sustainability are interrelated goals: measures aimed at supporting vulnerable groups simultaneously enhance the overall resilience of the economy. The combination of active employment policy, retraining, entrepreneurship support, and social protection creates a foundation for inclusive labor market recovery. Close coordination between the state, local communities, and international partners is essential for the effectiveness of measures and for maximizing the coverage of vulnerable groups.

References:

1. United Nations Development Programme. Support to the Economic Recovery of Ukraine / UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-ukraine-ser.pdf>.
2. World Bank. Ukraine — Poverty and Equity Brief (October 2024) / World Bank. — URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099842501032567102>.
3. International Organization for Migration (IOM). Employment, Mobility and Labour Market Dynamics in Ukraine (DTM) / IOM. URL: <https://dtm.iom.int/fr/node/45426>.

Мудрак Р.П.

доктор економічних наук, професор
Уманський національний університет
м. Умань, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ЕКСПОРТУ

Аграрний сектор економіки України відіграє важливу роль у забезпеченні соціально-економічної стабільності країни. Насамперед, він формує основу продовольчої безпеки.

Наразі вітчизняні аграрії здійснюють випуск більшості базових видів продовольчої продукції у обсягах, що задовольняють умову самозабезпечення та дозволяють здійснювати експорт у масштабах, що перетворили Україну на одного із найбільших глобальних експортерів продовольства.

Аграрний сектор також виконує роль якоря макроекономічної стабільності. По перше, це один із найстійкіших секторів національної економіки, який, попри усі виклики, впродовж останніх 15 років здійснює стабільний внесок у формування ВВП на рівні 9-10% [1]. По друге, експорт агропродовольчої продукції є надійним джерелом надходження валютної виручки. Наприклад, в 2024р. частка агропродовольчої продукції в структурі експорту товарів досягла 59,1% [2].

Актуальною проблемою, що гальмує досягнення потенційних можливостей вітчизняного аграрного сектору економіки, є сировинна спрямованість експорту його продукції - частка сировини в структурі агропродовольчого експорту стабільно перевищує 50%. (рис. 1).

Це завдає збитків українській економіці:

1) на глобальному продовольчому ринку Україна позиціонується як продавець сільськогосподарської сировини – продукції з найнижчою часткою доданої. Це погіршує умови торгівлі, адже ціна сировини нижча, ніж ціна напівфабрикатів та готових продовольчих товарів, виготовлених із неї. В результаті українська економіка недоотримує дохід;

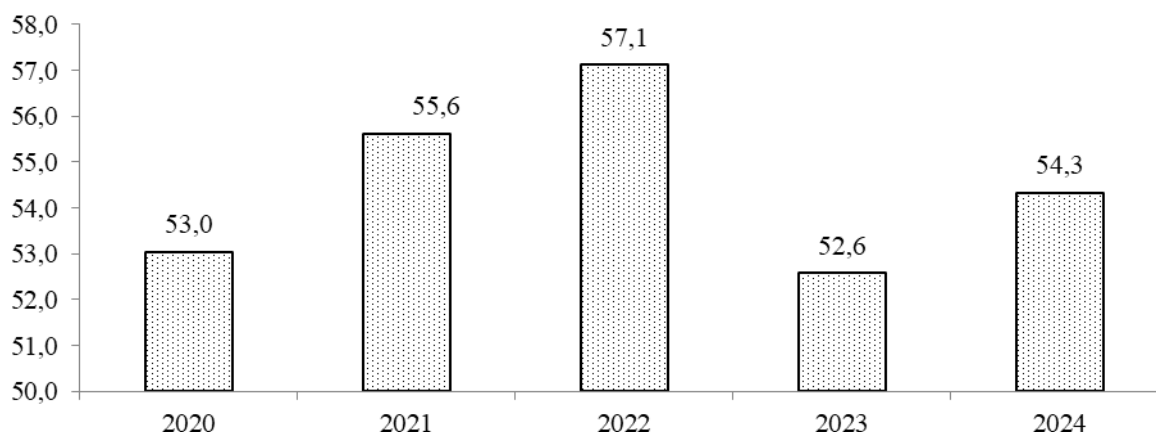


Рис. 1. Динаміки частки сировини в структурі агропродовольчого експорту України, %*
*розраховано автором за даними [2]

2) збільшення експорту сільськогосподарської сировини, насамперед, зернової продукції, відбувається на фоні скорочення виробництва свинини, яловичини, молочних продуктів. Дефіцит останніх покривається за рахунок зростання відповідного імпорту. Особливо загрозливою виглядає ситуація на вітчизняному ринку молочної продукції – імпортні товари стрімко витісняють вітчизняні. Це спричиняє подвійні збитки:

- витрачаються дефіцитні валютні ресурси на оплату продовольчого імпорту;
- зменшуються обсяги виробництва в харчовій промисловості. В результаті скорочуються робочі місця, знижуються податкові надходження до державного бюджету, руйнується промислова база національної економіки.

Отже, стратегічним пріоритетом розвитку вітчизняного агропродовольчого експорту є перехід від його сировинної спрямованості до переважаючої торгівлі харчовими напівфабрикатами та готовою їжею. Безальтернативною умовою реалізації такого сценарію є проведення реальної, а не декларативної державної аграрної політики, спрямованої на підтримку тваринницьких галузей сільського господарства та підприємств харчової промисловості, що здійснюють переробку тваринницької сировини.

Література:

1. Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності (2010-2023pp.) (2021=100). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/vvp/vvp_rik/vtr_rik10-23_2021_100.xlsx
2. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2025/zd/tsztt/arh_tsztt2025_u.html

Леонова Є. С.

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

УКРАЇНСЬКИЙ ТИМЧАСОВИЙ МОРСЬКИЙ КОРИДОР: МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

Завершення Чорноморської зернової ініціативи (Black Sea Grain Initiative) 17 липня 2023 року поставило під загрозу експортні можливості українського аграрного сектору. Ця домовленість, укладена 22 липня 2022 року за сприяння ООН та Туреччини, забезпечила вивезення понад 32 мільйонів тонн зерна протягом року роботи [1]. Оскільки до початку повномасштабного вторгнення більшість експорту сільгосппродукції відбувалося морськими шляхами, портова інфраструктура залишалася ключовою для зовнішньоекономічної

діяльності держави. Альтернативою припиненій ініціативі став український тимчасовий морський коридор, запроваджений Навігаційним наказом ВМС ЗСУ № 6 від 8 серпня 2023 року [2]. Цей наказ визначив тимчасові маршрути для комерційного судноплавства до портів Чорноморськ, Одеса та Південний. 4 грудня 2023 року 33-я Асамблея ІМО ухвалила резолюцію А.1183(33), якою визнала правомірність створення Україною спеціального морського коридору у власних суверенних водах Чорного моря [3].

Завдяки систематичним ракетним ударам та атакам безпілотників Україна досягла виведення російського флоту із західної акваторії Чорного моря. Військові операції в комплексі з розробленими страховими схемами для зернового експорту уможливили відновлення морського сполучення.

До середини 2024 року основні глибоководні порти держави - Чорноморськ, Одеса, Південний - повноцінно працювали в межах українського коридору. Станом на кінець досліджуваного періоду український коридор обслужив близько 2000 суден, які вивезли 53,0 мільйони тонн вантажів до 45 держав світу.

Протягом 2024 року ВМС України забезпечили безпечну навігацію 9061 цивільного судна через коридор. Із цього числа 4651 судно прибуло до українських портів, а 4410 вийшло до закордонних пунктів призначення, що забезпечило вивезення понад 74,4 мільйона тонн вантажів [4]. Частка України в експорті кукурудзи, пшениці та сої морськими маршрутами зросла з 80% до 92% за період 2023-2024 років, наблизившись до довоєнних показників.

Сукупний вантажообіг морських портів України у 2024 році сягнув 97,2 млн тонн, що на 57% більше показника 2023 року (62 млн тонн). Водночас вантажообіг портів у 2024 році залишається на 36,8% нижчим порівняно з довоєнним 2021 роком (157,3 млн тонн) [5]. Такі результати вказують на збережений потенціал для подальшого нарощування обсягів.

Український тимчасовий морський коридор виявився дієвим способом повернути країні можливість експортувати продукцію морем, навіть в умовах війни. За півтора року роботи — з серпня 2023 до грудня 2024 — через коридор пройшло понад 9000 суден, які вивезли понад 85 млн тонн вантажів майже до 50 країн світу. Для порівняння, це вдвічі більше, ніж вдалося досягти за часів BSGI, і майже 92% від того, що Україна експортувала морем до повномасштабного вторгнення.

Для наочності ключові показники двох коридорів зведено в таблицю 1.

Таблиця 1 - Порівняльний аналіз BSGI та українського морського коридору

Критерій	BSGI (2022-2023)	Український коридор (2023-2024)
Період функціонування	12 місяців	17 місяців (серпень 2023 - грудень 2024, період дослідження)
Обсяг експорту	32 млн тонн за рік	74,4 млн тонн за 2024 рік
Кількість суден	1 003 рейси	9 061 прохід суден
Участь Росії	Так (обов'язкова)	Ні
Координація	Спільний центр у Стамбулі	ВМС України
Відновлення довоєнного рівня	~50%	92%
Географія експорту	45 країн	~50 країн

Джерело: складено автором на основі [1, 4, 5]

Успіх коридору базується на кількох ключових факторах. По-перше, це системна робота ЗСУ з витіснення російського флоту із західної акваторії Чорного моря. По-друге, міжнародне визнання коридору через резолюцію ІМО, що надало йому легітимності на глобальному рівні. Український досвід став важливим прикладом того, як держава може відновити критичну інфраструктуру власними силами та забезпечити продовольчу безпеку навіть під час активних бойових дій.

Література:

1. Bryony Steyn, Rabab Hteit. The Black Sea Grain Initiative secures food supply, stability and fair prices following the war in Ukraine (2022-July 17, 2023*). 2023. URL: <https://www.sdg16.plus/policies/black-sea-grain-initiative/>
2. Temporary corridors for merchant ships sailing to/from Ukrainian ports have been announced. Державна служба морського та річкового транспорту України. 2023. URL: <https://marad.gov.ua/en/news/temporary-corridors-merchant-ships-sailing-ukrainian-ports-have-been-announced>
3. Maritime Security and Safety in the Black Sea and Sea of Azov. International Maritime Organization. URL: <https://www.imo.org/en/mediacentre/hottopics/pages/maritimesecurityandsafetyintheblackseaandseaofazov.aspx>
4. Ukrainian Navy ensures safe passage for over 9,000 vessels through sea corridor in 2024. Kyiv Independent. 2025. URL: <https://kyivindependent.com/ukrainian-navy-ensures-safe-passage-for-over-9-000-vessels-through-sea-corridor-in-2024-navy-commander-says/>
5. Григоренко Ю. Перевалка вантажів в українських портах у 2024 році зросла відразу на 57% GMK Center. 2025. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/perevalka-vantazhiv-v-ukrainskykh-portakh-u-2024-rotsi-zroslo-vidrazu-na-57/>

Мальована О.Г.

ст. викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
ЗВО «Університет Короля Данила»
м. Івано-Франківськ, Україна

ВПЛИВ НОВІТНІХ ПІДХОДІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Враховуючи усі фактори сьогодення, наша країна спрямовує свої сили на формування нової економіки та забезпечення сталого економічного зростання. Так, ресторанний бізнес є складовою економіки України, що входить до **сектору сфери послуг та індустрії гостинності**, а саме, **ресторанного господарства**. Заклади ресторанного господарства сприяють розвитку економіки завдяки створенню робочих місць, залученню туристів, розвитку місцевих постачальників та формуванню позитивного іміджу країни [1, с. 361-364].

Однак, для ефективності діяльності закладів харчування в умовах жорсткої конкуренції у ресторанному бізнесі, необхідно удосконалювати методи і форми господарювання, впроваджувати сучасні технології, розробляти унікальні концепції, покращувати якість послуг.

Впровадження автоматизації процесів у ресторанному бізнесі сприяє до зниження витрат, підвищення ефективності та зменшення ймовірності помилок за рахунок «людського фактору». Сучасні POS-системи управління продажами дозволяють вести облік, аналізувати дані та контролювати рух фінансів у закладах ресторанного господарства. Впровадження роботів для доставки їжі та обслуговування відвідувачів у закладах значно зменшує навантаження на обслуговуючий персонал, особливо в години пік. Використання мобільних додатків для замовлень стали важливим інструментом для залучення відвідувачів. За допомогою мобільних додатків сформувати замовлення можна за кілька кліків, що є зручно та швидко для споживачів закладу. Також додатки часто мають програми лояльності, що стимулюють повторні замовлення та використовують дані для адаптації пропозицій під конкретні уподобання відвідувачів [2].

У сучасному ресторанному бізнесі формується акцент на локальні продукти. В Україні, як і у світі, зростає популярність ресторанів, які працюють за принципом «farm-to-table» – тобто використовують інгредієнти, вирощені в регіоні, безпосередньо постачальниками або навіть у приватних господарствах. Адже, для ресторанів локальні продукти, які мають неповторні смакові характеристики, надають стравам унікального смаку

та нотки автентичності. Також важливим аспектом локальних продуктів є їх екологічність. Багато закладів, маючи змогу самостійно вирощувати частину продуктів, знижують їх собівартість [3].

Ресторанна індустрія змінюється під впливом технологічного прогресу, однак зростає інтерес до традиційних методів приготування. Серед таких методів особливо популярними стає приготування на відкритому вогні. Мангали, хоспери, тандири, в яких готують м'ясо, рибу та овочі, набувають популярності через характерний смак та аромат диму. Ще з часів середньовіччя в Україні ферментація була традиційним способом приготування окремих страв. Природний спосіб консервації, які додають унікальних смаків і зберігають корисні властивості продуктів, сьогодні має великий інтерес серед рестораторів [3].

Вибір вірної концепції, що полюбитися місцевому гостю так і туристу, безперечно один із факторів ефективної діяльності закладу. Ресторани, що пропонують страви з [крафтових та локальних продуктів](#), формують концепції, засновані на продуктах. Такі заклади співпрацюють з місцевими фермерами, пивоварнями та пропонують свіжі, екологічно чисті страви та напої від одного конкретного виробника, або з продуктів одного регіону. Заклади, концепції яких засновані на кухні, зосереджені або на тематичній кухні, яка готується за традиційними (іноземними) рецептами, або на авторській кухні. Авторська кухня – концепція, що акцентує увагу на унікальних рецептурах шеф-кухарів та оригінальних подачах. Ресторани-[мультиконцепти](#) – це заклади, які поєднують кілька форматів одночасно, наприклад, кафе, салат-бар та магазин готової їжі. Протилежні універсальним ресторанам є вузькоспрямовані заклади з концепцією на монопродукт. Бургерні, піцерії, вареничні – місця, де готують улюблені страви для постійних відвідувачів [5].

[Ресторани-шоу](#) – суть концепції полягає у тому, що приготування їжі є частиною виступу. Це може бути тепан-шоу, де їжу готують на великому столі перед відвідувачами, або ресторан, де кухня перетворюється на сцену.

У сучасному ресторанному бізнесі класичні формати частково поступаються місцем новим концепціям, які краще відповідають запитам споживачів та економічним реаліям. Серед популярних форматів ресторанів такі як: «Food halls» – об'єднання кількох різних кухонь в одному просторі; «Dark kitchens» – кухні, що працюють виключно на доставку, без фізичних залів для відвідувачів; «Pop-up» ресторани – тимчасові заклади, які відкриваються на обмежений час; «Street Food» – концепти про швидкість, обмеженість меню і обмеженість сервісу.

Штучний інтелект (ШІ) відіграє дедалі важливішу роль у розвитку ресторанного бізнесу, допомагаючи оптимізувати операційні процеси, знижувати витрати та покращувати досвід споживачів. ШІ допомагає аналізувати попит на страви, визначати найбільш рентабельні позиції у меню та знаходити можливості для скорочення витрат. Використовуючи штучний інтелект, ресторани створюють персоналізовані меню, що враховують світові гастрономічні тренди, сезонність та уподобання відвідувачів. Це допомагає як покращити досвід споживачів, так і підвищити середній чек за рахунок точного таргетингу пропозицій. Також ШІ використовується для створення рекламних кампаній, ведення соціальних мереж та комунікації зі споживачами [4].

Сучасний ресторанний бізнес – це справжній марафон змін. Дефіцит персоналу, впровадження сучасних технологій, зміна форматів ресторанів, використання штучного інтелекту, еволюція гастрономічних звичок споживачів змушують рестораторів переосмислювати традиційні моделі бізнесу та впроваджувати більш гнучкі рішення. Ті, хто встигне адаптуватися, впровадити інновації та зробити відвідування закладу особливим досвідом, отримають конкурентну перевагу. Успіх тепер залежить не лише від кухні, а й від атмосфери, технологій та здатності ресторанів підлаштовуватися під очікування сучасних споживачів.

Література:

1. Лисюк Т.В., Терещук О.С. Інноваційний розвиток ресторанних підприємств України. «Глобальні та національні проблеми економіки»: матеріали електронного наукового фахово видання. Випуск 16. Миколаїв: Національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. С.361-364. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/74.pdf> (дата звернення 20.10.2025).
2. Інновації у ресторанному бізнесі: тренди, що змінюють правила гри. Business-Broker.com.ua : веб-сайт. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/innovatsii-u-restorannomu-biznesi-trendy-shcho-zminiuiut-pravyla-hry/> (дата звернення 20.10.2025).
3. Ресторанний бізнес 2025: головні тренди, що змінять індустрію. Ribas Hotels Group : веб-сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/restorannyj-biznes-2025-golovni-trendy-shho-zminyat-industriyu/> (дата звернення 20.10.2025).
4. 25 Цікавих ідей для ресторану. ГК «Pomodoro Brand» : веб-сайт. URL: <https://pomodorobrand.top/ua/articles/25-cikavih-idej-dlya-restoranu> (дата звернення 21.10.2025).
5. ТОП-13 трендів у ресторанному бізнесі у 2025 році. Poster POS Inc : веб-сайт. URL: <https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy> (дата звернення 22.10.2025).

Ольшевський Є.О.

спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-23

Скібіцький О.С.

асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

BIG DATA ТА АНАЛІТИКА ДАНИХ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СУЧАСНИХ МОДЕЛЯХ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ

У добу цифровізації підприємства оперують величезними масивами даних – від онлайн-транзакцій і поведінки користувачів на вебресурсах до активності у соціальних мережах та інформації, що надходить від Інтернету речей (Internet of Things). Такі дані мають великий обсяг, високу швидкість оновлення й різноманітність – саме ці риси формують поняття *Big Data*. Для компаній, що працюють у форматі електронного бізнесу, аналітика великих даних стає основою ухвалення управлінських рішень. Вона дозволяє будувати стратегії не на інтуїції чи попередньому досвіді, а на реальних інформаційних сигналах і прогнозах. Електронний бізнес (*e-business*) охоплює всі процеси, що відбуваються у цифровому середовищі – від реклами й онлайн-продажів до логістики та фінансового управління. Аналіз великих даних допомагає підприємствам відстежувати поведінку клієнтів у реальному часі, прогнозувати попит, оптимізувати витрати на рекламу та постачання, виявляти загрози шахрайства і розробляти нові бізнес-моделі, зорієнтовані на потреби споживачів.

Такі технології дозволяють компаніям глибше розуміти ринок, швидше реагувати на зміни попиту й ефективніше керувати активами. Відомі корпорації, як-от *Amazon* чи *Netflix*, застосовують аналітику даних для створення персоналізованих рекомендацій, що підвищує задоволеність користувачів і збільшує прибутковість. Якщо раніше рішення ґрунтувалися здебільшого на досвіді керівників або інтуїції, то сьогодні аналітика великих даних суттєво змінює цей підхід. Використання сучасних інструментів аналізу допомагає підприємствам підвищити точність прогнозів, зменшити невизначеність і ризики. Коли система відстежує поведінку користувачів, компанія може своєчасно змінити маркетингову стратегію, скоригувати ціни або вдосконалити логістику – і все це в режимі реального часу.

Отже, аналітика великих даних є ключовим чинником успіху в електронному бізнесі. Вона перетворює інформацію на практичні управлінські рішення, допомагає краще розуміти споживача, оперативно реагувати на зміни ринку, раціональніше використовувати ресурси й зменшувати ризики.

Література:

1. Ogola G. Big Data Aspects and Business Decision Making // *Innovative Journal of Social Sciences*. – 2023. – Vol. 3, № 1. – Р. 1–9. – Режим доступу: <https://edinburgjournals.org/journals/index.php/Innovative-Journal-of-Social-Sci/article/download/175/193>
2. Fanelli S., Pratici L., Salvatore F. P., Donelli C. C., Zangrandi A. Big Data Analysis for Decision-Making Processes: Challenges and Opportunities for the Management of Health-Care Organizations [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.emerald.com/mrr/article/46/3/369/311068/Big-data-analysis-for-decision-making-processes>
3. Chatterjee S., Rana N. P., Tamilmani K., Sharma A., Dwivedi Y. K. Assessing the Impact of Big Data Analytics on Decision-Making Quality of Organizations [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521007861?via%3Dihub>
УДК 336.71:351

Подплетний В.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ

Банківська система України в умовах воєнного стану постала перед безпрецедентними викликами, що зумовили трансформацію її функціональних, регуляторних та операційних засад. Сучасні підходи до аналізу фінансової стабільності свідчать, що банківський сектор виконує не лише традиційні функції посередництва та забезпечення платіжної інфраструктури, а й стає фундаментальним компонентом економічної безпеки держави [1]. У зв'язку з цим дослідження особливостей функціонування банківської системи у період збройного конфлікту має важливе наукове та практичне значення.

З перших днів повномасштабного вторгнення регулятором було впроваджено комплекс антикризових заходів, спрямованих на недопущення дестабілізації фінансового ринку. Зокрема, фіксація валютного курсу, тимчасові обмеження на транскордонний рух капіталу, посилення макропруденційного нагляду та коригування підходів до оцінки кредитного ризику дозволили уникнути руйнівного впливу панічних очікувань [2]. Дані НБУ засвідчують, що в умовах надзвичайно високої невизначеності банки зберегли здатність виконувати зобов'язання перед вкладниками та підтримувати доступ громадян до фінансових послуг.

Важливою характеристикою воєнного періоду є зміна структури операційних ризиків. Ризики втрати доступу до інфраструктури, обмеження фізичної роботи відділень, кіберризики та загрози логістичній безпеці вимагали суттєвого підсилення систем управління ризиками, зокрема впровадження широкомасштабних процедур резервування ІТ-потужностей, диверсифікації каналів доступу та використання альтернативних технологічних інструментів. У результаті понад 90 % транзакцій протягом перших місяців війни здійснювалися у дистанційному форматі, що підтверджує високу адаптивність банківського сектору [3].

Особливу увагу у воєнний час привертає трансформація кредитного портфеля банків. Значне скорочення економічної активності, втрата виробничих потужностей, релокація підприємств та зниження платоспроможності населення спричинили підвищення кредитних

ризиків, що потребувало оновлення методології оцінювання якості активів. Застосування пом'якшених підходів до формування резервів відповідно до тимчасових регуляторних вимог забезпечило збереження капіталу банків та створило передумови для підтримки пріоритетних видів економічної діяльності, зокрема оборонної, логістичної та аграрної сфер [4].

Окремої уваги заслуговує роль державних банків, які в умовах воєнного стану виконують функції фінансової та соціальної стабілізації. АТ «Ощадбанк» та АТ «Укресімбанк» забезпечують реалізацію державних програм підтримки, здійснення соціальних виплат, обслуговування військових облігацій внутрішньої державної позики, що формує додатковий ресурс для фінансування сектору безпеки і оборони [5]. Зростання ролі військових облігацій як інструменту мобілізації національних фінансових ресурсів є важливим фактором підтримання платоспроможності держави у воєнний період.

Важливим аспектом функціонування банківської системи у воєнний час є збереження стійкості валютного ринку. Впровадження фіксованого курсу гривні стало заходом, спрямованим на запобігання інфляційним шокам, стабілізацію імпорتنих потоків та підтримку макроекономічної рівноваги. Попри значні дисбаланси, валютний ринок залишався контрольованим, що дозволило забезпечити передбачуваність умов для підприємств та населення [2].

Не менш вагомим напрямом є вплив міжнародної фінансової підтримки на стабільність банківської системи. Надання фінансових гарантій, кредитних ліній та грантів міжнародними інституціями (МВФ, Світовим банком, ЄБРР) створило сприятливі умови для зміцнення резервної позиції держави, а також сприяло стабілізації платіжного балансу. Зокрема, технічна допомога з модернізації нагляду та кібербезпеки банківського сектору дозволила посилити контроль за операційними ризиками й одночасно адаптувати банківське регулювання до вимог Базельського комітету.

Значний науковий інтерес становить питання суспільної довіри до фінансових інституцій у період війни. Попри суттєві загрози, обсяг депозитних вкладень населення у національній валюті продовжував зростати, що свідчить про ефективність комунікаційної політики НБУ та банків, а також про підвищення рівня фінансової культури громадян. Цей феномен можна розглядати як один із факторів, що компенсував підвищений рівень стресу в економіці та мінімізував шоки, пов'язані з ризиками втрати платоспроможності окремих секторів.

Цифровізація банківських послуг, яка активно розвивалася до 2022 року, у воєнний період стала ключовим чинником забезпечення безперервності фінансових операцій. Активна інтеграція мобільних додатків, розвиток віддаленої ідентифікації, розширення можливостей системи «Дія» та використання електронних документів сприяли підвищенню ефективності, безпеки та доступності банківських послуг. Це підтверджує перспективність подальшого розвитку фінтех-інновацій як невід'ємного елементу фінансової інфраструктури [6].

Узагальнюючи, зазначимо, що банківська система України виступила одним із найстійкіших секторів економіки у період воєнних потрясінь. Її здатність адаптуватися до зовнішніх загроз, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати безперервність фінансових операцій визначає її як ключовий елемент національної стійкості. У перспективі післявоєнної відбудови роль банківського сектору лише посилюватиметься, зокрема у фінансуванні інфраструктурних проєктів, кредитуванні малого та середнього бізнесу, підтримці інноваційних кластерів та модернізації економіки. Синергія дій регулятора, державних і приватних банків, підтримка міжнародних фінансових інституцій та масштабна цифровізація є ключовими чинниками забезпечення фінансової стабільності держави. Тому подальше вдосконалення механізмів регулювання, зміцнення інституційної спроможності та розширення міжнародного співробітництва є стратегічно важливими завданнями для забезпечення тривалої фінансової стабільності України.

Література:

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ : НБУ, 2022–2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist>
2. Національний банк України. Основні показники банківського сектору. Київ : НБУ, 2023–2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
3. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова трансформація фінансового сектору в умовах воєнного стану. Київ, 2023. URL: [\[https://thedigital.gov.ua/\]\(https://thedigital.gov.ua/\)](https://thedigital.gov.ua/)
4. Basel Committee on Banking Supervision. Sound Credit Risk Assessment and Valuation for Loans. Basel : Bank for International Settlements, 2020. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs424.htm>
5. АТ «Ощадбанк». Річний звіт. Київ, 2024. URL: <https://www.oschadbank.ua/>
6. World Bank. Ukraine Financial Sector Stability Review. Washington, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication>

Рябоволик Т.Ф.

к. е. н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Поповкіна О.С.

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні, група ЕН-23мб-1

Центральноукраїнський національний технічний університет

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується цифровізацією та автоматизацією, що зумовлює кардинальні зміни у функціонуванні підприємств та організацій. Впровадження штучного інтелекту та автоматизації робочих процесів стає одним із ключових чинників підвищення ефективності бізнес процесів, оптимізації управлінських рішень і зростання продуктивності праці. Технології ШІ дозволяють аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати тенденції розвитку ринку, автоматизувати рутинні завдання, що сприяє створенню конкурентних переваг.

Розглянемо основні переваги для бізнесу після інтеграції штучного інтелекту у робочі процеси. Одним з них є підвищення продуктивності, яке проявляється у скороченні часу на виконання рутинних завдань та зменшенні кількості помилок. Це дозволяє працівникам зосередитися на інших завданнях, що безпосередньо впливає на ефективність організації та якість прийняття управлінських рішень. Крім того, автоматизація підтримує швидке оброблення інформації, що сприяє більш точному плануванню та прогнозуванню [1]. Наступною перевагою виділимо швидкий аналіз даних та прогнозування, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі достовірних аналітичних висновків. Такі інструменти як Microsoft Power BI, Google Cloud AI, IBM Watson Analytics, Tableau та інші спрощують відстеження ключових показників ефективності, розуміння поведінки споживачів, прогнозування тенденцій ринку та дають змогу швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища [1]. Не менш важливою перевагою є здатність штучного інтелекту аналізувати та розуміти поведінку споживачів, що відкриває нові можливості для персоналізації клієнтського досвіду. Завдяки машинному навчанню та аналітиці даних, ШІ може робити висновки про вподобання й потреби користувачів, адаптуючи контент, цінову політику або пропозиції під конкретного клієнта. Це сприяє не лише підвищенню лояльності, а й збільшенню рівня продажів [1]. Не менш важливою перевагою є використання штучного інтелекту для оптимізації ланцюгів постачання та логістичних процесів. Штучний інтелект може прогнозувати попит, керувати запасами, планувати маршрути доставки та автоматизувати рутинні операції, що раніше вимагали значних людських ресурсів. Окрім, транспортні й логістичні компанії активно застосовують штучний інтелект для оптимізації планування, зниження витрат на паливо, скорочення часу доставки та підвищення точності

управління запасами. Це дозволяє підвищити гнучкість постачання, уникати перевантажень складів і швидко реагувати на зміни попиту [1].

Не менш важливою перевагою є зменшення витрат на персонал та оптимізація управління людськими ресурсами. Штучний інтелект в цьому плані виступає своєрідним помічником, який виконує частину завдань під контролем людини. Як зазначали раніше використання ШІ звільняє працівників від рутинних завдань і трудомісткого опрацювання великих даних, що дозволяє компаніям витрати на найм, утримання та підвищують ефективність роботи команди [1]. Окрім цього, штучний інтелект може бути інтегрований в системи управління персоналом, автоматизуючи ключові етапи професійного шляху працівника (рис. 1).



Рисунок 1 – Автоматизація HR функцій за допомогою ШІ

Складено авторами на основі джерела [1]

Охарактеризуємо більш детально всі етапи автоматизації HR функцій. На першому етапі аналізу резюме ШІ здійснює автоматичне сканування та відбір кандидатів за заданими критеріями, що значно скорочує час рекрутингу. Після цього, відбувається проведення первинних інтерв'ю, де штучний інтелект може формувати питання для кандидата, оцінювати його відповіді. Третім етапом є персоналізований розвиток працівників, який включає створення індивідуальних рекомендацій щодо навчання відповідно до кар'єрних цілей, потреб компанії та результатів діяльності. Далі відбувається моніторинг продуктивності, коли системи ШІ збирають і аналізують показники ефективності співробітників і відділів, формуючи звіти для керівництва. Наступним етапом є планування графіків, що дозволяє автоматично відстежувати завантаження працівників з урахуванням сезонності, відпусток чи інших факторів. Після цього йде автоматизація фінансових розрахунків - нарахування заробітної плати, премій, відпускних та формування звітів без ручного втручання.

Як висновок, інтеграція штучного інтелекту в робочі процеси підприємств та організацій суттєво підвищує ефективність бізнесу. Завдяки ШІ компанії скорочують витрати на виконання рутинних завдань, зменшити кількість помилок, забезпечити швидкий аналіз даних та прогнозування розвитку ринку. Завдяки цьому компанії можуть отримувати конкурентні переваги, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищити продуктивність праці.

Література:

1. 12 ключових переваг штучного інтелекту для бізнесу URL: <https://robotdreams.cc/uk/blog/514-12-klyuchovyh-perevag-shtuchnogo-intelektu-dlya-biznesu/> (дата звернення 27.10.2025)

Скібіцький О. С.

асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ – КЛЮЧ ДО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Після завершення війни одним із головних викликів для України стане відновлення економіки на якісно нових засадах. Довоєнна (1991-2021) економічна модель характеризувалася високим рівнем деіндустріалізації, низькою часткою обробної промисловості у ВВП, залежністю від експорту сировини та вразливістю до зовнішніх шоків. Така структура не забезпечувала ані сталого зростання, ані економічного (а, відповідно, і політичного) суверенітету, ані високого рівня життя громадян. У цих умовах реіндустріалізація – свідоме відродження та розбудова сучасного промислового сектору – стає ключовим елементом стратегії національного відновлення.

Однією з найпосплідовніших і системних концепцій цього процесу є НІРУ – Новітній індустріальний розвиток України. Її сутність полягає у структурній трансформації економіки через формування потужного високотехнологічного виробничого сектору, здатного генерувати значну додану вартість усередині країни. Концепція передбачає опору не тільки і не стільки на зовнішні ресурси, а скільки та насамперед на внутрішній фінансовий, трудовий та промисловий потенціал, а також активну роль держави у плануванні, координації та стимулюванні індустріального розвитку [1].

Відповідно до бачення НІРУ, держава має стати стратегічним організатором економіки, ініціюючи програми підтримки виробництва, інфраструктурні проекти та технологічний розвиток. Це передбачає залучення внутрішніх джерел фінансування – заощаджень громадян, природної ренти, детінізованого капіталу – та створення сприятливих умов для інвестування у виробництво. Також важливо забезпечити тимчасовий захист національного ринку від нерівної конкуренції, аби дати змогу новим підприємствам зміцнитися.

Досвід післявоєнної відбудови Німеччини, Південної Кореї та Японії доводить, що індустріалізація, спираючись на державне планування й технологічні інвестиції, здатна перетворити зруйновану країну на одного з лідерів світової економіки. Україна має шанс повторити цей шлях, адаптувавши його до власних умов – поєднання європейської інтеграції з внутрішньою економічною самодостатністю.

Реіндустріалізація – це не лише економічна, а й геополітична стратегія, що визначає місце країни у світовому поділі праці. Сировинна економіка приречена на залежність, тоді як промислова дозволяє контролювати ланцюги створення доданої вартості та мати більшу політичну й економічну суб'єктність. Україна, розташована на перетині європейських транспортних коридорів і чорноморських шляхів, має унікальне положення для формування регіонального індустріального вузла – особливо у сферах машинобудування, енергетики, військово-промислового комплексу, агропереробки та логістики.

Жодна стратегія індустріалізації не може бути реалізована без широкої та надійної інфраструктурної бази. Вона включає стабільне енергопостачання, сучасну транспортну мережу, логістичні центри, систему професійно-технічної освіти та підготовки кадрів. Інфраструктурна модернізація створює ефект мультиплікатора: кожна інвестиція у транспорт або енергетику стимулює розвиток суміжних секторів і дає поштовх до зростання регіональних економік. Таким чином, інфраструктура не лише підтримує промисловість, а й стає інструментом регіонального відродження.

НІРУ не зводиться до розвитку лише великих державних або приватних заводів. Важливим компонентом концепції є кооперативна промисловість – широка мережа малих і середніх виробничих підприємств, об'єднаних спільними інтересами. Така модель підвищує гнучкість економіки, сприяє залученню місцевих трудових ресурсів, стимулює інновації та формує більш стійку до криз економічну структуру. Фінансовою основою цієї моделі

виступає національний капітал – внутрішні заощадження та ресурси, які замість пасивного зберігання можуть бути спрямовані у розвиток національного виробництва.

Мета реіндустріалізації полягає не лише у відновленні втрачених потужностей, а й у виході на якісно новий рівень виробництва. Україна має потенціал розвивати галузі з високою доданою вартістю – електроніку, машинобудування, енергетичні технології, біотехнології, оборонну промисловість. Це дозволить не лише зменшити імпортозалежність, а й стати активним експортером складних товарів і технологій, що забезпечує довгострокову економічну стійкість.

Російська агресія суттєво поглибила структурні проблеми української економіки. За даними Держстату та експертних оцінок, лише у 2022 році реальний ВВП України скоротився приблизно на 29,1%, а промислове виробництво впало більш як на 35%. Значна частина металургійних та машинобудівних підприємств або зруйнована, або опинилася в зоні бойових дій. Було пошкоджено або втрачено десятки ключових логістичних об'єктів, а мільйони кваліфікованих працівників виїхали за кордон. Як зазначає І. М. Підоричева, війна не лише обвалила показники промислового виробництва, а й дезінтегрувала існуючі виробничі ланцюги, що унеможливує просте відновлення довоєнної структури економіки [2]. Саме тому стратегія реіндустріалізації набуває не просто економічного, а й екзистенційного значення для держави.

Прогнози НІРУ, зроблені ще до початку повномасштабної війни на період 2018–2030 рр., вказували на можливість зростання ВВП на 6-7% щороку та акумуляцію близько 526 млрд доларів інвестицій із подвоєнням реальних доходів населення з 3,3 до 7,8 тис. доларів на рік [1]. Очевидно, сьогодні ці цифри не відображають реалій воєнного часу. Проте методологічний апарат НІРУ – сценарний аналіз, структурна оцінка економіки, розрахунок мультиплікаторів – залишається важливим інструментом для майбутнього планування індустріального відновлення. Він може бути адаптований до нових умов, враховуючи воєнні втрати, зміни у світових ринках та нові стратегічні виклики.

В основі нової індустріальної моделі має бути людський капітал – висококваліфіковані інженери, науковці, техніки, оператори сучасного обладнання. Без системної державної політики у сфері освіти, перекваліфікації та стимулювання наукових досліджень реіндустріалізація залишиться лише гаслом. Необхідно інтегрувати університети, наукові інститути та виробництво у спільну науково-промислову екосистему, де інновації переходять безпосередньо в практику. Прикладом можуть бути державні програми «індустріальних хабів» або «технопарків нового покоління», що поєднують навчання, дослідження та виробництво.

Реіндустріалізація – це побудова нової промислової цивілізації, заснованої на технологіях, внутрішньому капіталі, стратегічному плануванні та структурній модернізації економіки. Вона дає змогу Україні вийти з позиції периферійної сировинної держави та посісти місце активного учасника глобальних виробничих ланцюгів. Це шлях до економічного суверенітету, довгострокового зростання та соціальної стабільності у повоєнний період.

У довгостроковій перспективі реіндустріалізація може перетворити Україну на високотехнологічну платформу Східної Європи, де поєднуються машинобудування, енергетика, ІТ, агротехнології та військові інновації. Це не просто економічна стратегія – це проект цивілізаційного відродження, у якому виробництво стає основою національної гідності та самодостатності.

Література:

1. Економічне відродження через індустріальний розвиток України / В. Власюк та ін. Харків : Повноколір, 2020. 432 с.
2. Підоричева І., Ляшенко В. Структурні деформації підприємницького сектору та їх подолання в контексті відновлення економіки України. *Журнал європейської економіки*. 2023. Т. 22, вип. 2. С. 287–312. ISSN 1684-906.

Сокуренко О.Ю.

аспірант

Сторожук О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ВПЛИВ КУЛЬТУРИ ПОСТІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ ЗНАНЬ НА ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ ІТ-КОМПАНІЙ

Ефективний розвиток сучасних організацій, зокрема ІТ-компаній, у значній мірі залежить від їх здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. В умовах глобальної нестабільності, технологічних зрушень та кризових явищ, спричинених, зокрема, повномасштабним російським вторгненням, український бізнес змушений активно шукати нові підходи до забезпечення економічної стійкості. Одним із таких підходів є формування культури постійного оновлення знань, тобто системи цінностей, норм і практик, що стимулюють працівників до безперервного професійного розвитку.

Для ІТ-сфери, де технології стрімко застарівають, а інновації визначають конкурентоспроможність, така культура є не лише перевагою, а й необхідністю. Вона сприяє підвищенню гнучкості організації, ефективності командної роботи, швидшому впровадженню нових рішень і, як наслідок, зростанню економічної стабільності компанії. Отже, дослідження впливу культури постійного оновлення знань на економічну стійкість ІТ-компаній є надзвичайно актуальним, адже дозволяє визначити механізми, що забезпечують їхню конкурентоспроможність, інноваційність і здатність функціонувати навіть у кризових умовах.

У своїй праці Лахижа Р.М. приділяє значну увагу організаційним і культурним аспектам діяльності ІТ-компаній, зосереджуючись на специфіці їх діяльності та акцентуючи на важливості розвитку інноваційності, гнучкості, посиленні командної роботи та міжкультурної взаємодії [1].

Результати дослідження компанії Deloitte свідчать про те, що у контексті майбутньої моделі робочого простору («future workplace») 87% сучасних бізнес-лідерів вважають, що правильна модель робочого простору є важливою або дуже важливою для успіху організації, разом із тим, лише 24% керівників вважають, що їх організація повністю готова до впровадження майбутньої моделі робочого простору [2].

У цьому зв'язку особливої актуальності набуває дослідження впливу культури постійного оновлення знань на економічну стійкість ІТ-компаній, адже саме розвиток такої культури є ключовою умовою адаптації організацій до нових моделей праці, забезпечення конкурентоспроможності в умовах швидких технологічних і соціальних змін. З нашої точки зору, саме інтеграція механізмів безперервного навчання, обміну знаннями та розвитку компетенцій працівників є основою для досліджень і практичних рекомендацій щодо зміцнення конкурентних позицій вітчизняних ІТ-компаній.

Попри виклики, спричинені війною та геополітичною нестабільністю, саме ІТ-галузь демонструє найвищий рівень адаптивності до викликів глобального ринку, що зумовлює потребу у глибшому аналізі ролі культури безперервного навчання в забезпеченні її стійкості. Український ІТ-сектор вирізняється висококваліфікованими кадрами, потужною інфраструктурою та динамічною стартап-екосистемою, яка продовжує розвиватися навіть у складні часи, зберігаючи інноваційний потенціал. Завдяки технологічному прогресу й здатності конкурувати на міжнародному рівні, Україну часто називають «Цифровим Тигром», що відображає її гнучкість, силу та стратегічну роль у формуванні європейського цифрового простору [3]. З огляду на зазначене, узагальнення впливу культури постійного оновлення знань на економічну стійкість ІТ-компаній подано в наступній таблиці.

Таблиця 1 – Вплив культури постійного оновлення знань на економічну стійкість ІТ-компаній (у контексті формування ефективних та інклюзивних команд)

Аспект управління	Ключові підходи в ІТ-компаніях	Роль культури постійного оновлення знань	Вплив на економічну стійкість
1. Формування команд (рекрутинг)	Орієнтація на технічні і комунікативні навички, культурну сумісність	Пошук кандидатів, здатних до швидкого навчання й адаптації	Зменшення витрат на перепідготовку, швидке залучення до проєктів
2. Адаптація та онбординг	Наставництво, ознайомлення з цінностями компанії	Формування звички до навчання з перших днів, залучення до спільнот знань	Зниження ризику плинності кадрів, зростання ефективності
3. Розвиток і навчання персоналу	Внутрішні тренінги, обмін досвідом, доступ до курсів	Підтримка безперервного професійного розвитку	Підвищення інноваційності, скорочення помилок
4. Мотивація співробітників	Поєднання фінансових і нефінансових стимулів	Заохочення до саморозвитку й підвищення кваліфікації	Зростання продуктивності, зниження ризику вигорання
5. Корпоративна культура	Орієнтація на відкритість, інновації, взаємну підтримку	Впровадження принципу «навчайся – ділися знаннями – впроваджуй»	Збереження інтелектуального капіталу, стійкість до криз
6. Управління талантами	Програми розвитку лідерства, кар'єрне планування	Виявлення потенціалу через систему навчання	Формування кадрового резерву, зменшення потреби у зовнішньому наймі
7. Інноваційність і гнучкість	Експериментальні підходи, цифрові інструменти	Сприяння дослідженням і обміну знаннями	Швидка адаптація до змін ринку, зростання прибутковості
8. Інклюзія та підтримка ветеранів	Розробка політик рівних можливостей	Адаптація до нових професійних вимог і сприяння соціальній інтеграції ветеранів і людей з інвалідністю	Стимулювання соціальних інновацій

Джерело: складено авторами

Отже, культура постійного оновлення знань виступає важливим чинником підвищення економічної стійкості ІТ-компаній, оскільки забезпечує їх здатність до адаптації, інноваційності та ефективного використання людського капіталу. Формування такої культури сприяє зміцненню конкурентних позицій українського ІТ-сектору, підтримуючи його роль як одного з провідних драйверів глобальної цифрової трансформації.

Література:

1. Лахижа, Р. М. (2025). Специфіка діяльності ІТ-компаній як фактор формування їх корпоративної культури. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-01>
2. Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-human-capital-trends.html>
3. Український ІТ-сектор: від інновацій до глобального впливу. <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-innovation-without-limits>

Соловей О.В.

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти,
Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Вітчизняний ринок сільськогосподарської продукції – це складна система організації купівлі-продажу відповідної продукції з метою її подальшого просування двома напрямками – для кінцевого споживання і для виробничого використання. Отже, ринок сільськогосподарської продукції відіграє важливу соціально-економічну роль – він запускає процеси структуризації відповідної продукції за найважливішими каналами її використання: (1) внутрішнє кінцеве продовольче споживання, (2) внутрішня промислова переробка та виготовлення харчових напівфабрикатів й готової продовольчої продукції, (3) продаж на закордонному ринку (експорт). Це означає, що від ефективності функціонування ринку сільськогосподарської продукції значною мірою залежить здатність держави гарантувати продовольчу безпеку та проводити активну промислову політику в частині стимулювання випуску продукції харчової промисловості. Також вихід сільськогосподарської продукції на зовнішній ринок формує ресурсну базу у вигляді надходження валютної виручки та посилює вплив національної держави на перерозподільні процеси на глобальному продовольчому ринку. Отже, забезпечення ефективного функціонування вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції є важливим завданням в рамках національної економічної стратегії. Про це свідчить частота з якою згадується виробництво та торгівля сільськогосподарською продукцією в Національній економічній стратегії на період до 2030 року – 120 разів [1]. В документі зокрема йдеться про те, що для розвитку аграрного сектору України та розв'язання галузевих проблем необхідно запроваджувати системність, прогнозованість, обґрунтованість та ефективність у формуванні та реалізації державної політики у сфері сільського господарства та розвитку села, забезпечити довіру та взаємодію держави, бізнесу та суспільства, посилити інституційну спроможність системи державного управління, покращити принципи та засоби моніторингу і оцінювання державної політики.

Однією із найважливіших умов, що впливає на розвиток вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції, ефективність його функціонування, є посилення євроінтеграційних процесів. Останнім великим досягненням українського суспільства на шляху до євроінтеграції стало підписання Угоди про Асоціацію України з ЄС в 2014 році. З економічної точки зору найважливішою частиною Угоди про Асоціацію України з ЄС стало створення поглибленої і всеохопної зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) [2, 3]. Зважаючи на те, що частка агропродовольчої продукції в структурі вітчизняного експорту товарів коливається в межах 50%, особливе значення ПВЗВТ між Україною та ЄС набуває для функціонування аграрного сектору економіки в цілому та ринку сільськогосподарської продукції зокрема. Адже Угода про асоціацію уже посприяла збільшенню обсягів торгівлі з країнами ЄС в частині сільського господарства та харчової промисловості; ЄС стає основним торговельним партнером України [4].

Новий імпульс у розвитку вільної торгівлі між Україною та ЄС з'явився у зв'язку із трагічними подіями – відновленням російського широкомасштабного військового вторгнення в Україну на початку 2022р. На знак солідарності з українським народом та бажаючи надати посильну економічну допомогу нашій державі, ЄС, в числі інших заходів, пішов на безпрецедентний крок - 4 червня 2022 року набув чинності Регламент Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 про тимчасові заходи з лібералізації торгівлі, яким було скасовано мита на українські товари, більш відомі як автономні торговельні заходи. Це рішення доповнило можливості, які мають українські експортери відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Тарифи, які прописані в Угоді, були тимчасово призупинені. Ключове слово – «тимчасово призупинені». Адже реагуючи на посилення

протестних настроїв у середовищі європейських фермерів, у червні 2025р. Єврокомісія зупинила дію Регламент Європейського Парламенту та Ради № 2022/870.

Це зумовило термінове повернення до переговорів про зниження митних бар'єрів вже у рамках Угоди про асоціацію і 29 жовтня 2025 року запрацювала нова торговельна угода між Україною та ЄС, яка замінює додаток до Угоди про асоціацію, який містить графіки лібералізації ввізних мит сторін [5]. Із 36 тарифних квот, що були визначені у початковій угоді, зараз залишилось лише 31:

- чотири, зокрема на гриби та продукцію з обробленого молока та молочних вершків, були скасовані повністю;

- лише чотири тарифні квоти не змінено: на яловичину, свинину та ягнятину, які Україна поки не може експортувати через обмеження, які стосуються безпечності харчової продукції;

- для решти тарифних квот відбулося збільшення безмитного обсягу, а для багатьох – суттєвий перегляд їх наповнення. Наприклад, були вилучені з-під дії мит окремі товари зі ще шести тарифних квот. Зокрема, це стосується йогуртів, кефіру, виноградного соку та протеїнових концентратів;

- чотири тарифні квоти були об'єднані у більші дві. Це стосується крохмалю та обробленої продукції з цукру;

- були перерозподілені товари між тарифними квотами, що має дозволити краще використати можливості безмитної торгівлі у рамках тарифних квот;

- була створена одна нова квота – на борошно, за рахунок виведення його з тарифних квот на пшеницю, ячмінь та кукурудзу;

- деякі тарифні квоти були суттєво розширені: для цукру нова тарифна квота у п'ять разів вища за початкову, для меду – майже у шість разів, для круп – у більш ніж чотири рази [5].

В цілому нові домовленості збільшують потенціал безмитного експорту товарів, на які поширюється дія тарифних квот, на 35% порівняно з умовами Угоди про асоціацію 2014 року [5].

Література:

1. Постанова Кабінету Міністрів України № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
2. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Документ 984_011 від 21.03.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/ed20140321#Text
3. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Документ 984_011 від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/ed20140627#Text
4. Пугачов М.І. Розвиток зовнішньої торгівлі агропродовольчими товарами. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 6-13. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201903006>
5. Мовчан В. Батіг та пряник від ЄС: за якими правилами буде здійснюватися то-ргівля з Україною. *Європейська правда*. 29.10.2025. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2025/10/29/7223430/>

Сторожук О.В.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Чорний Є.О.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Інтелектуалізація аграрного виробництва є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та стійкості сільського господарства України в умовах цифрової економіки. Сучасні тенденції розвитку агросфери демонструють перехід від традиційних методів ведення господарства до технологічно орієнтованих, що базуються на використанні великих даних, штучного інтелекту, систем точного землеробства та автоматизованих комплексів управління. Такі процеси забезпечують підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат і зменшення екологічного навантаження. Інтелектуалізація сприяє формуванню нової моделі управління знаннями, де аналітика, прогнозування та цифрові рішення стають основою прийняття стратегічних рішень, що особливо важливо для розвитку аграрного сектору в умовах глобальної конкуренції та кліматичних змін.

Сучасні цифрові рішення, такі, як цифрові аналітичні платформи, системи моніторингу ризиків, алгоритми прогнозування, тощо дають змогу аграрним підприємствам швидко реагувати на непередбачувані зміни, мінімізувати фінансові втрати та підвищувати стійкість бізнес-моделей. У ситуації, коли довгострокове планування ускладнене, роль штучного інтелекту та когнітивних технологій полягає у формуванні гнучких стратегій управління ресурсами, що базуються на оперативному аналізі даних. Інтелектуалізація фінансового менеджменту в аграрному секторі стає запорукою прийняття раціональних рішень, спрямованих на збереження економічної стабільності підприємств, оптимізацію витрат та забезпечення продовольчої безпеки країни навіть у кризових умовах.

Крім того, як слушно зазначають науковці Заярнюк О. та Сторожук О., цифрові технології стирають географічні бар'єри, відкриваючи аграрним підприємствам доступ до міжнародних фінансових ринків і можливість залучати інвестиції з різних куточків світу, що створює нові перспективи для бізнес-розвитку та підвищення прибутковості [1].

У контексті цифрової економіки інтелектуалізація аграрного виробництва набуває нового виміру, зокрема через впровадження державних цифрових інструментів управління галуззю. Кабінет Міністрів затвердив порядки функціонування Державного аграрного реєстру та Державного реєстру виробників сільськогосподарської продукції. Відповідну постанову «Деякі питання функціонування інформаційно-комунікаційної системи «Державний аграрний реєстр» Уряд ухвалив на засіданні 13 травня 2025 року. Зазначений документ розроблено Мінагрополітики на виконання Закону України «Про інформаційно-комунікаційну систему «Державний аграрний реєстр» з метою регламентації ведення, адміністрування, взаємодії з іншими реєстрами та забезпечення роботи ДАР і її підсистем [2].

Державний аграрний реєстр (ДАР) виступає ключовим елементом інтелектуальної інфраструктури, що забезпечує збирання, обробку та аналітичне використання даних про всіх виробників сільськогосподарської продукції. Інтелектуалізація цього процесу полягає у застосуванні алгоритмів штучного інтелекту для аналізу ринкових тенденцій, прогнозування врожайності та оптимізації державної підтримки. Подальша інтеграція ДАР із іншими державними реєстрами, автоматизація обміну даними й розвиток систем кібербезпеки сприятимуть створенню єдиної цифрової екосистеми аграрного управління. Це не лише підвищить ефективність регуляторних процесів, а й забезпечить прозорість, гнучкість і

конкурентоспроможність українського аграрного сектору у глобальному цифровому середовищі.

Прийняття постанови про ведення Державного реєстру виробників сільськогосподарської продукції є важливим кроком у напрямку інтелектуалізації аграрного виробництва, тобто впровадження цифрових технологій, аналітики даних і штучного інтелекту для підвищення ефективності агросектору. Основні переваги прийняття цього документу полягають у тому, що реєстр дозволяє об'єднати дані про всіх виробників, типи їхньої діяльності, площі посівів, обсяги виробництва тощо, це, своєю чергою, формує базу для використання Big Data та аналітичних систем, що підтримують управлінські рішення.

Крім того, завдяки автоматизації обліку, цифровим платформам і системам моніторингу, управлінські процеси стають швидшими, прозорішими й орієнтованими на дані. Це – перехід від бюрократичних процедур до data-driven governance. Взаємодія з кадастрами, податковими та екологічними реєстрами створює умови для комплексного управління земельними, водними та виробничими ресурсами на основі аналітичних моделей і прогнозів.

Наявність структурованих і актуальних даних відкриває шлях до впровадження AI-платформ, які можуть прогнозувати врожайність, оптимізувати витрати ресурсів, відстежувати ризики та пропонувати індивідуальні стратегії розвитку господарств, а цифровий облік і відкритість даних підвищують довіру між державою, бізнесом і споживачами, стимулюють залучення інвестицій і розвиток інноваційних агростартапів.

Особливою перевагою є те, що законодавчі норми щодо захисту персональних даних гарантують безпечне використання цифрових технологій у сфері аграрного управління, що є необхідною умовою для стабільного розвитку цифрової економіки.

Таким чином, інтелектуалізація аграрного виробництва в умовах цифрової економіки формує нову технологічну екосистему, у межах якої поєднуються інноваційні рішення, цифрові аналітичні платформи та алгоритми штучного інтелекту. Ця екосистема спрямована на комплексну трансформацію аграрного сектору – від збору та обробки даних до їх стратегічного використання для прогнозування, управління ресурсами й оптимізації виробничих процесів. Впровадження таких підходів забезпечує підвищення продуктивності, прозорості та гнучкості системи державного управління, створює передумови для формування інтелектуальної аграрної інфраструктури на національному рівні. У довгостроковій перспективі це сприятиме інтеграції України у світовий цифровий простір і розширенню глобальних перспектив її аграрного ринку. Таким чином, розвиток цифрових реєстрів і аналітичних систем є не лише проявом технічної модернізації, а й стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності, сталості та інноваційного потенціалу аграрного виробництва, що визначає майбутнє галузі у добу цифрових трансформацій.

Література:

1. Заярнюк О.В., Сторожук О.В. Оптимізація фінансового менеджменту в аграрному бізнесі: аналіз ризиків. Науковий журнал Причорноморські економічні студії. Випуск 82. 2023 р. 154 с., С. 38-44. URL: <http://bses.in.ua/uk/82-2023>
2. Закон України «Про інформаційно-комунікаційну систему «Державний аграрний реєстр». 19 вересня 2024 р. № 3980-IX. https://ips.ligazakon.net/document/T243980?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress02

Сторожук О.В.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Попов В.В.

аспірант
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Війна спричинила глибоку нестабільність та невизначеність в Україні. Масштабні руйнування інфраструктури, значне скороченні чисельності населення та масова міграція створили виклики небаченого масштабу для національної економіки. У цих умовах держава стикається з викликами стабілізації та післявоєнної відбудови, що потребує модернізації управлінських і господарських систем. Особливої уваги потребує питання мотивації персоналу як головного ресурсу соціально-економічного відновлення. Втрата частини трудового потенціалу, психологічне виснаження працівників та зміна ціннісних орієнтирів суспільства вимагають формування нових моделей стимулювання, які поєднують матеріальні, соціальні та психологічні чинники.

Українські вчені досліджують трансформаційні процеси в управлінні персоналом, акцентуючи увагу на ролі цифрових технологій та мотиваційних механізмів у забезпеченні ефективного розвитку трудового потенціалу в умовах сучасних змін бізнес-середовища [1; 2]. Вивчаються також стратегічні аспекти розвитку людського капіталу та адаптації моделей управління у контексті цифрових трансформацій, що є необхідним для ефективного функціонування організацій у смарт-середовищі післявоєнного відновлення [3; 4].

Ми переконані, що у сучасних умовах вирішальну роль відіграє цифровізація управління персоналом, яка формує нові можливості для комунікації, моніторингу результатів праці, розвитку компетенцій та побудови прозорих систем мотивації. Використання цифрових технологій дозволяє створити адаптивні, справедливі й ефективні механізми стимулювання, спрямовані на підвищення соціальної стійкості підприємств, тобто їх здатності витримувати кризові явища, зберігати згуртованість колективу та забезпечувати сталий розвиток у мінливому середовищі. Отже, дослідження мотивації персоналу в умовах цифровізації є надзвичайно актуальним для України, адже воно спрямоване на пошук інноваційних рішень, здатних зміцнити соціальну та економічну основу національної відбудови.

Безперечно, розвиток мобільних застосунків і цифрових сервісів відкриває для підприємств нові можливості комунікації з працівниками. Смартфон стає персональним простором людини, що поєднує роботу, навчання та соціальну взаємодію. Цифрові HR-застосунки не лише оцінюють ефективність, а й мотивують персонал через чати, гейміфікацію, індивідуальні траєкторії розвитку, доступ до навчальних і менторських ресурсів. Мотиваційні інструменти, побудовані на цифрових платформах, сприяють формуванню соціальної стійкості підприємства, тобто здатності організації адаптуватися до змін, утримувати командну єдність і підтримувати моральний дух навіть у безпрецедентно складних умовах. Завдяки цифровим рішенням підприємства можуть швидко реагувати на запити працівників; забезпечувати рівний доступ до корпоративних можливостей; підтримувати ментальне здоров'я через онлайн-консультації; залучати працівників до волонтерських ініціатив.

У таблиці нами запропонована модель взаємозв'язку між мотиваційними інструментами, їх впливом на соціальну стійкість працівників та роллю цифрової взаємодії у забезпеченні ефективної комунікації, підтримки та розвитку персоналу. Цифрові платформи виступають вагомим посередником у трансформації традиційних практик мотивації,

сприяючи формуванню адаптивного та згуртованого колективу (табл. 1).

Таблиця 1 – Мотиваційні інструменти у цифровому середовищі та їх вплив на соціальну стійкість

Інструменти мотивації	Вплив на соціальну стійкість	Роль цифрової взаємодії
Прозора комунікація через онлайн-зустрічі та корпоративні чати	Зменшує рівень невизначеності, формує довіру між керівництвом і командою	Використання платформ (Zoom, Teams, Slack) для швидкого обміну інформацією та зворотного зв'язку
Індивідуальні онлайн-зустрічі (тет-а-тет)	Підсилюють емоційну підтримку, запобігають вигоранню	Відеоконференції або чат-повідомлення дозволяють керівникам відстежувати емоційний стан співробітників
Онлайн-групи психологічної підтримки	Знижують рівень стресу, створюють почуття спільності та безпеки	Використання платформ (Google Meet, Discord) для обговорення проблем і обміну досвідом
Онлайн-курси з розвитку емоційного інтелекту, стрес- і тайм-менеджменту	Розвивають адаптивність, саморегуляцію, підвищують ефективність у кризових умовах	Платформи для навчання (Coursera, Prometheus, Udemy, EdEra) забезпечують доступність освіти
Онлайн-челенджі зі спорту чи саморозвитку (гейміфікація)	Формують командний дух, підтримують відчуття причетності та змагальності	Використання цифрових платформ для відстеження результатів і обміну досягненнями
Волонтерські та соціальні ініціативи через корпоративні платформи	Підсилюють корпоративну відповідальність і спільні цінності	Використання внутрішніх порталів чи соцмереж для організації колективних проєктів
Регулярні цифрові опитування та зворотний зв'язок	Дозволяють відстежувати настрої колективу та реагувати на виклики	Використання форм Google, опитувань у Teams чи Slack для моніторингу емоційного клімату

Джерело: складено авторами

Отже, цифровізація систем мотивації персоналу створює потужні можливості для колективного розвитку, забезпечуючи ефективну взаємодію, адаптивність і залученість працівників у спільні ціннісні процеси організації. Завдяки інтеграції цифрових технологій формується соціальна стійкість підприємств, що підвищує їх здатність протистояти кризам і сприяє сталому післявоєнному відновленню економіки.

Література:

1. Бей, Г., & Дідик, Є. (2024). Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. Економіка та суспільство, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22>
2. Гірняк К.М., Тарасович Л.В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. Проблеми сучасних трансформацій. 2025. Вип. 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
3. Мутерко, Г., & Михальов, Д. (2025). Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12>
4. Сторожук О.В., В'юник О.В., Немченко Т.А. Кіріченко О.В. Людський капітал як рушій цифрових трансформацій проєктного управління торговельним підприємництвом у смарт-середовищі. Успіхи і досягнення у науці. 2025. №8 (18). С. 829-837. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-826-837](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-826-837)

Стрілець Р.О.

здобувач третього освітньо-наукового рівня
Уманський національний університет
м. Умань, Україна

ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ У СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні трансформації суспільства в Україні, зумовлені війною, вимагають переосмислення ролі сільської місцевості в соціально-економічному розвитку держави. Саме село є фундаментом продовольчої безпеки, збереження трудового потенціалу та територіальної стійкості країни. У контексті воєнних викликів зайнятість сільського населення постає одним із ключових чинників економічної стабільності та соціальної згуртованості громад.

Сільська місцевість України традиційно відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та зайнятості: близько 13 млн осіб проживають у селах, а агросектор забезпечує їм засоби для існування [1]. Перед початком повномасштабної війни сільське населення налічувало 12,5–13,0 млн осіб [1,2]. У сільській місцевості зростаюча тривога викликана не лише демографічним старінням і міграцією молоді, а й падінням економічної активності. Після початку воєнних дій частина населення виїхала за кордон або переселилася у безпечні регіони, що посилює дефіцит робочої сили у селах. За даними ФАО, уже на дев'ятому місяці війни понад чверть опитаних селян (25%) були змушені скоротити або припинити агровиробництво [1]. Особливо болісними є втрати у найбільш агропромислово залежних областях: у Сумській, Дніпропетровській, Одеській, Чернігівській та Миколаївській понад 40% сільських домогосподарств відчували ці негативні наслідки. У цілому ж, війна поглибила проблеми зайнятості в селах, підкресливши потребу в системному аналізі її динаміки та державних механізмах підтримки.

До війни чисельність сільського населення стабільно знижувалася через демографічний спад і міграцію, а частка селян у сукупній чисельності працюючих зазвичай була нижчою, ніж у містах. За даними аналітиків, станом на 1 січня 2022 р. сільське населення в Україні становило 12 542,9 тис. осіб (52% – жінки) [2]. До 2022 р. на частку сільських мешканців припадало значне, але не домінуюче, скорочуване співвідношення зайнятих; багато селян працювали на себе або допомагали у сімейних фермерських господарствах.

У сільській місцевості половина зайнятого населення залучена в агропромисловість: серед них – працівники підприємств аграрного виробництва, а також домогосподарства, що вирощують продукцію для власних потреб. При цьому значна частина селян зайнята неформально: наприклад, «присадибна» діяльність, сезонні роботи на фермах, ремесла тощо. Війна сприяла збільшенню таких неформальних форм: експерти відзначають зростання обсягів неформальної зайнятості через масові виїзди громадян, мобілізацію та збереження традиційних сімейних господарств [3].

До 2022 р. офіційні показники безробіття сільського населення були нижчими за міські (через самозайнятість та сільську додаткову зайнятість), але одним із викликів залишалася висока частка неформально зайнятих без можливості отримувати соцдопомогу. Наприклад, у Полтавській області станом на листопад 2020 р. 38,9% зареєстрованих безробітних були сільськими мешканцями [4]. Війна внесла невизначеність у статистику: масовий від'їзд населення та неможливість проведення регулярних опитувань призвели до підвищення структурного безробіття. Епідеміологічні дослідження свідчать, що, незважаючи на скорочення вакансій у 2022 р., роботодавці відчували дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію [3].

Вплив війни на зайнятість у селах різнився за регіонами. Промислово-аграрні області Сходу й Півдня (Харківська, Дніпропетровська, Одеська, Миколаївська, м. Київ) зазнали найбільших скорочень робочих місць у 2022 р.: на ці регіони припало понад 59% втрат

зайнятості по Україні. У селах цих областей через активні бойові дії та окупацію багато господарств припинили діяльність. Навпаки, в західних та центральних регіонах (наприклад, Львівська, Тернопільська області) частка сільського безробіття зростала переважно через повернення переселенців, а інтенсивність агровиробництва й попри воєнний тиск залишалася відносно вищою. Висновки ФАО підтверджують регіональну нерівномірність: у «прифронтових» громадах частка постраждалих від війни сільських господарств сягає понад 40%, тоді як у менш вразливих регіонах – відчутно нижча.

Війна спричинила відтік робочої сили і збиття агропроцесів. За оцінками, понад 6,5 млн громадян виїхали за кордон та близько 5 млн стали внутрішньо переміщеними особами – це насамперед працездатне населення з навичками (75% переселенців-мігрантів – люди працездатного віку). Фактором нестачі працівників стала загальна мобілізація і добровільні призовні ініціативи – багато чоловіків пішли до ЗСУ та ТрО. Так, у 2022–2023 рр. основними причинами дефіциту кадрів були «масовий від'їзд працівників до більш безпечних регіонів або за кордон» та «загальна мобілізація». Також воєнні дії призвели до руйнування інфраструктури (доріг, складів, електропостачання) й ускладнень у логістиці, що негативно вплинуло на зайнятість у сільських господарствах і переробній інфраструктурі. Навпаки, вивільнення ресурсу робочих у містах (через закриття бізнесів) частково «підігрівало» зайнятість у селах, наприклад, тимчасово зменшивши внутрішню міграцію сільських жителів до міст. Разом із тим, економічні фактори – падіння попиту на сільгосппродукцію, зниження купівельної спроможності населення, інфляція витрат (на паливе, добрива) – сприяли зростанню безробіття в сільських громадах. Однак, за збереження негативного сценарію економічної ситуації «зростання структурного безробіття» та «збільшення масштабів неформальної зайнятості» залишатимуться ключовими ризиками [3].

У відповідь на виклики, спричинені воєнними подіями, держава та органи місцевого самоврядування розгорнули комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працевлаштування у сільській місцевості. Одним із ключових напрямів є фінансова підтримка малого бізнесу та аграріїв. Зокрема, урядова програма «5-7-9%» продовжена та розширена (термін кредитування – до 5 років), що створює можливості для розвитку фермерських господарств. Активізовано грантові ініціативи: програма «Власна справа» передбачає надання грантів до 500 тис. грн для відкриття бізнесу [4], а «Гранти на відновлення» підприємств – до 16 млн грн на модернізацію виробничих потужностей. Для аграріїв у зонах бойових дій запроваджено прямі форми підтримки: субсидію 1000 грн за гектар посівів, компенсацію 30% витрат на вирощування садивного матеріалу, гранти до 400 тис. грн/га з покриттям до 80% витрат для закладення садів і теплиць. Такі інструменти сприяють збереженню сільськогосподарських підприємств і забезпеченню зайнятості населення.

Важливою складовою є соціальні ініціативи, орієнтовані на підтримку фахівців і вразливих категорій населення. Державна служба зайнятості України посилила роботу з професійної орієнтації та перенавчання, особливо серед внутрішньо переміщених осіб і представників агросектору. Навчальні програми передбачають курси з аграрних технологій і підприємництва, що дає змогу підвищувати кваліфікацію фермерів. Варто зазначити, що ще до війни 75% безробітних, які проходили професійне навчання у службі зайнятості, становили сільські мешканці – така тенденція зберігається й нині [5].

Поряд із цим реалізуються інфраструктурні та регіональні програми, що передбачають фінансування через Державний фонд регіонального розвитку та інші інструменти. Вони спрямовані на поліпшення транспортної й комунальної інфраструктури сіл, що створює передумови для розвитку підприємництва. У прифронтових громадах діють спеціальні пакети допомоги, зокрема «Програма підтримки прифронтових громад» Міністерства розвитку громад, яка охоплює страхування воєнних ризиків для бізнесу, компенсацію комунальних боргів і соціальні виплати для ВПО [4].

Окрім іншого, важливу роль у стабілізації ситуації відіграє співпраця з міжнародними організаціями.

Отже, воєнна агресія РФ спричинила глибокий шок на ринку праці України, особливо в сільській місцевості. Значно зменшилася чисельність зайнятих через демографічні втрати та руйнування підприємств. Поглиблюються структурні дисбаланси: спостерігається надлишок неформально зайнятих (переважно жінок і пенсіонерів) та дефіцит молодих і кваліфікованих кадрів.

Для подолання наслідків кризи потрібен комплексний підхід, що поєднує економічні та соціальні інструменти. Йдеться про посилення фінансової підтримки агросектору, розширення мережі соціальних послуг, стимулювання підприємництва, розвиток професійно-технічної освіти й створення «зелених» робочих місць (агротуризм, переробка). Важливими напрямками є цифровізація сільських громад, розвиток дистанційної зайнятості та підтримка кооперації на місцевому рівні. Загалом досвід воєнних років підтверджує: подолання кризи зайнятості в сільській місцевості потребує узгодженої державної політики, партнерства з міжнародними структурами та активної участі місцевих ініціатив. Ефективна комбінація економічних, соціальних та інфраструктурних заходів є запорукою сталого розвитку сільських територій і відновлення їхнього трудового потенціалу.

Література:

1. Україна: Нова оцінка ООН вказує на те, що сільські домогосподарства все більше потерпають від війни. *Організація Об'єднаних Націй в Україні*. 2023. URL: <https://ukraine.un.org/uk/211461> (дата звернення: 30.10.2025).
2. Sarioglu O., Kuranda A. Anticipation of Female Participation in Labor Market. *Problemy Polityki Społecznej*. 2025. № 3(70). URL: <https://www.problemypolitykispolecznej.pl/pdf-205811-128651> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. 2023. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення: 30.10.2025).
4. Програма підтримки прифронтових громад: Мінрозвитку готує другий пакет допомоги. *Міністерство розвитку громад та територій України*. 2024. URL: <https://mindev.gov.ua/news/prohrama-pidtrymky-pryfrontovyykh-hromad-minrozvytku-hotuie-druhyi-paket-dopomohy> (дата звернення: 30.10.2025).
5. Зайнятість та безробіття населення у сільській місцевості. *Полтавський обласний центр зайнятості*. 2024. URL: <https://pol.dcz.gov.ua/novyna/zaynyatist-ta-bezrobittya-naselennya-u-silskiy-miscevosti-1> (дата звернення: 29.10.2025).

Тиха М.В.

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Липчанський В.О.

кандидат педагогічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне ринкове середовище вимагає принципово оновлених підходів до управління людськими ресурсами, виходячи з того, що головним активом підприємства є його працівники, а їхні знання, уміння й навички швидко знецінюються. Здатність організації до безперервного розвитку персоналу стає визначальним чинником конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг, однак чимало вітчизняних підприємств і далі спираються на застарілі практики навчання. Відтак проблематика професійного зростання та зміцнення кваліфікації персоналу набуває особливої актуальності, адже безпосередньо впливає на продуктивність праці й, як наслідок, на прибутковість підприємства.

Професійний розвиток персоналу слід розглядати як вагому складову інвестицій у виробничу діяльність: стимулюючи безперервне навчання, підприємство відкриває співробітникам можливості підвищувати компетентності та формує умови для становлення висококваліфікованого кадрового ядра.

Загалом, розвиток професійних здібностей та якостей персоналу підприємства повинен забезпечувати:

- здатність співробітника усвідомлювати необхідність регулярного навчання, щоб відповідати зростаючим вимогам;
- здатність колективу усвідомлювати необхідність командного чи групового управління за активної участі всього персоналу, а не тільки керівників;
- здатність підприємства усвідомлювати вирішальну роль кожного співробітника та необхідність розвитку його трудового потенціалу [1].

Узагальнюючи вищевикладене, можемо стверджувати, що розвиток персоналу й надалі залишається ключовим чинником успішного функціонування організації. Сучасний фахівець має не лише якісно виконувати базові обов'язки, а й суміщати різні ролі та ухвалювати управлінські рішення. Щоб розширити такі спроможності, слід посилити систему навчання й цілеспрямованого розвитку корпоративних талантів. Інакше дефіцит компетенцій призводить до низької результативності, невиконання цілей і зниження операційної продуктивності. Структурована та індивідуалізована система управління розвитком персоналу сприяє повнішому розкриттю кадрового потенціалу й підвищенню професійної та соціальної мобільності, що підкреслює нагальність проблематики. Синергія всіх вищезгаданих чинників забезпечує оновлення продуктового портфеля, зростання обсягів виробництва та послуг і, зрештою, поліпшення фінансових результатів бізнесу.

Таким чином, у сучасних умовах господарювання необхідність розвитку навичок та компетентностей персоналу стає все більш актуальним, виступаючи головною складовою ефективного функціонування будь-якої організації чи підприємства.

Література:

1. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: <http://library.if.ua/book/45/3084.html>.

Фротер О.С.

кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет
м. Умань, Україна

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах динамічних змін і численних глобальних викликів соціальне підприємництво виступає ефективним механізмом вирішення суспільно важливих проблем, оскільки воно формує нові підходи до підтримки вразливих верств населення, сприяє зміцненню соціальної згуртованості та створює передумови для сталого розвитку країни.

Соціальне підприємництво – це інноваційна форма бізнесу, що поєднує підприємницьку діяльність із соціальною місією, дозволяючи одночасно отримувати прибуток і позитивно впливати на суспільство.

Світовий досвід свідчить про зростання масштабів цього явища, адже, в країнах Європейського Союзу функціонує близько 2 млн соціальних підприємств (близько 10% від загальної кількості бізнесів), що забезпечують роботою понад 11 млн осіб (близько 6% зайнятого населення) [4, с. 170].

Встановлено, що соціальні підприємства за кордоном реінвестують значну частину отриманих прибутків у реалізацію соціальних цілей. Наприклад, у Німеччині більшість таких підприємств спрямовує діяльність на підтримку вразливих груп населення – мігрантів,

біженців, молоді без роботи, осіб з інвалідністю. За даними Європейської Комісії, близько 45% соціальних підприємств в Італії отримують фінансування з державних фондів і є ключовими партнерами держави. У Великій Британії та Німеччині діють спеціальні фонди підтримки соціального бізнесу, тоді як в Україні подібні ініціативи перебувають лише на початковій стадії розвитку. Попри зростаючу популярність соціального підприємництва у світі, в Україні його розвиток відбувається повільніше через відсутність чіткої законодавчої бази, низьку обізнаність населення та обмежені можливості фінансування [4, с. 170-173].

Соціальне підприємництво наразі не має визначеного правового статусу в економічній системі України, що ускладнює його фінансування та регулювання. Основними перешкодами для активного розвитку цього сектору є недосконале нормативно-правове забезпечення, складність залучення капіталу, відсутність системної державної підтримки та низький рівень поінформованості суспільства. Водночас, незважаючи на ці проблеми, соціальне підприємництво існує і доволі успішно функціонує в Україні. Загальна тенденція розвитку соціально-економічної сфери діяльності в Україні свідчить про високий потенціал зародження та процвітання соціального підприємництва, що стає реальним інструментом вирішення суспільних проблем. Формування сприятливого правового середовища та чітких норм його регулювання зробить започаткування соціального бізнесу більш доступним і привабливим. Важливою є роль держави у розвитку цього сектору через визначення стратегії, впровадження стимулюючих заходів та налагодження взаємодії з громадянським суспільством [1, с. 19-20].

Особливого значення соціальне підприємництво набуває в умовах кризових явищ та післявоєнного відновлення економіки України. Активна фаза війни призвела до різкого збільшення кількості вразливих категорій населення (зокрема ветеранів та внутрішньо переміщених осіб), а соціальні підприємства мають можливості виконувати функції психологічної підтримки та соціальної інтеграції таких груп [2, с. 95]. Соціальні підприємці в Україні беруть активну участь у вирішенні критично важливих питань з підтримки ветеранів і переселенців, відновлення зруйнованої інфраструктури, допомоги постраждалим громадам, реінтеграції безробітних у ринок праці, а також розвитку освітніх програм та збереження культурної спадщини. Сучасні ініціативи у цій сфері сприяють зниженню рівня безробіття, забезпеченню соціальної підтримки та створенню умов для довгострокового сталого розвитку країни [3, с. 273].

За даними Державної служби зайнятості, на початку 2024 р. приблизно 404,9 тис. осіб перебували на обліку в службі як безробітні, що вказує на значний попит на допомогу з безробіття, а з початку воєнних дій кількість українських біженців за кордоном перевищила 6 млн осіб, унаслідок чого населення України скоротилося до ~29–30 млн осіб [5]. Це підкреслює важливість соціальної підтримки та активної участі соціальних підприємств у відбудові країни. Наразі в Україні вже діє понад 200 соціальних підприємств, що працюють у різноманітних сферах – від екології та переробки відходів до програм перекваліфікації і підтримки людей з інвалідністю та ветеранів. Вони активно залучають до роботи представників вразливих груп (осіб з інвалідністю, молодь, ветеранів тощо) і створюють для них інклюзивні робочі місця [3, с. 272].

Отже, соціальні підприємці беруть активну участь у вирішенні проблем незахищених верств населення, розширюючи можливості їх працевлаштування та адаптації. Завдяки діяльності таких підприємств держава може зменшити частину видатків бюджету на підтримку вразливих категорій громадян, кількість яких зростає у післявоєнний період, що робить розвиток цього сектору вигідним для економічного відновлення країни. Досвід показує, що соціальне підприємництво не лише допомагає вирішувати нагальні соціальні проблеми, а й стимулювати економічне зростання та соціальну стабільність, об'єднуючи ресурси держави, бізнесу та громадськості задля створення більш справедливого майбутнього. В умовах повоєнного відновлення України розвиток соціального підприємництва має стати важливим елементом стратегії економічної відбудови й каталізатором сталого розвитку. Науковці відзначають, що соціальні підприємства володіють значним потенціалом сприяти післявоєнній реконструкції – шляхом соціальної підтримки

вразливих груп, фінансової допомоги місцевим громадам, співпраці з міжнародними організаціями та впровадження принципів екологічної відповідальності у виробництві [2; 3]. Розвиток цього сектору, за умови належного державного регулювання, інформаційної підтримки й економічних стимулів, може стати одним із ключових чинників сталого розвитку суспільства та конкурентоспроможного відновлення економіки України.

Література:

1. Богацька Н. М. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 17-21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2614/2532>.
2. Бойда С. В. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 95-100. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3281/3205>.
3. Гурочкіна В. В., Браунагель А. В. Соціальні підприємства в умовах війни vs ринок праці та демографічна ситуація України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 271-279. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1031/987>.
4. Зеліско Н. Соціальне підприємництво в сучасному бізнес-середовищі: визначення, фактори розвитку та глобальний досвід. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»* 2025. № 32. С. 168-174. URL: <https://www.visnyk.lnup.edu.ua/index.php/economics/article/view/452/426>.
5. Аналітична та статистична інформація. *Державна служба зайнятості: веб-сайт*. URL: <https://old.dcz.gov.ua/analitics/68>.

Хоружий В.В.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Чередніченко Н.Ю.

доктор педагогічних наук, професор

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, глобальної конкуренції та цифрової трансформації підприємств питання ефективного управління розвитком персоналу набуває особливої актуальності. Персонал є головним стратегічним ресурсом організації, і саме рівень його розвитку визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільне економічне зростання. Відтак управління розвитком персоналу необхідно розглядати як системний і безперервний процес, спрямований на підвищення професійних компетенцій, мотивації та потенціалу працівників [2].

Ефективне управління розвитком персоналу починається з формування стратегічного підходу, який передбачає узгодження цілей розвитку кадрів із загальною стратегією підприємства. Це означає, що кадрова політика має бути тісно пов'язана з корпоративними цілями, місією та цінностями організації. Планування людських ресурсів повинно включати аналіз майбутніх потреб у компетенціях, прогнозування кадрових ризиків та розробку системи резервування ключових посад. Такий підхід дозволяє уникнути дефіциту кваліфікованих кадрів і забезпечити стабільність кадрового потенціалу [3].

Одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління розвитком персоналу є впровадження системного підходу до навчання. Йдеться не лише про разові тренінги чи семінари, а про створення цілісної системи професійного навчання, яка включає визначення потреб у розвитку, підбір форм навчання (внутрішнє, зовнішнє, онлайн), контроль ефективності програм та оцінку отриманих результатів. Дослідження показують, що підприємства, які інвестують у систематичний розвиток кадрів, мають вищу продуктивність і нижчий рівень плинності персоналу [5].

Важливим чинником підвищення ефективності розвитку персоналу є формування корпоративної культури, орієнтованої на навчання та постійне вдосконалення. Культура безперервного навчання сприяє тому, що працівники сприймають процес розвитку не як обов'язок, а як можливість самореалізації. У цьому контексті ефективними інструментами є коучинг, наставництво, система внутрішніх тренерів, обмін досвідом між підрозділами, створення внутрішніх спільнот знань. Такі механізми підвищують рівень залученості працівників і сприяють підвищенню загальної ефективності організації [6].

Не менш важливим напрямом удосконалення є цифровізація процесів розвитку персоналу. Сучасні HR-технології дають змогу організовувати дистанційне навчання, відстежувати прогрес працівників, формувати індивідуальні траєкторії розвитку. Використання електронних платформ (Learning Management Systems, HR-Analytics) дозволяє оцінювати ефективність програм навчання, аналізувати дані щодо компетенцій і результатів роботи працівників. Застосування таких рішень підвищує прозорість і керованість процесів розвитку, а також забезпечує адаптивність системи навчання до змін зовнішнього середовища [4].

Одним із дієвих шляхів удосконалення управління розвитком персоналу є впровадження системи управління компетенціями. Це підхід, що базується на ідентифікації ключових компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства, і створенні механізмів їх формування та оцінки. Модель компетенцій дозволяє оптимізувати процес добору кадрів, оцінювання результатів діяльності, планування кар'єри та побудови індивідуальних програм розвитку. Завдяки цьому формується єдина логіка розвитку працівників, що забезпечує підвищення ефективності організації [7].

Крім того, доцільним є інтегрування системи розвитку персоналу з системою оцінки результативності діяльності підприємства. Це означає, що результати навчання мають безпосередньо впливати на рівень продуктивності, інноваційності, якості обслуговування клієнтів тощо. Визначення ключових показників ефективності (KPI) для програм розвитку, а також їхній зв'язок із матеріальним і нематеріальним стимулюванням створює у працівників розуміння, що професійне зростання безпосередньо впливає на успіх підприємства [1].

Отже, вдосконалення управління розвитком персоналу має базуватись на стратегічному плануванні, системності, інноваційності та тісній інтеграції з корпоративними цілями підприємства. Лише комплексне застосування зазначених підходів забезпечить формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, підвищення гнучкості організації та її стійкості до зовнішніх викликів сучасного ринку праці.

Література:

1. Alolayyan, N., Alyahya, M. S., & Omari, D. A. Strategic human resource management practices and human capital development: The role of employee commitment // *Problems and Perspectives in Management*. – 2021. – Vol. 19, No. 2. – С. 152–162.
2. Armstrong, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. – 15th ed. – London : Kogan Page, 2019. – 720 p.
3. Бондаренко, С. Розвиток кадрового потенціалу як складова стратегії підприємства // *Економіка та держава*. – 2022. – № 4. – С. 47–51.
4. *Innovative approaches to human resource management as a strategy for enhancing enterprise competitiveness* [Електронний ресурс] // DOAJ. – 2023. – Режим доступу: <https://doaj.org/article/5ffb6ddcce5c46cdb8768d206bc73f67>.
5. *Why employee development is important* [Електронний ресурс] // HR Morning. – 2023. – Режим доступу: <https://www.hrmorning.com/articles/employee-development>.
6. Кудактін, С. Змістовна сутність та концептуальні засади управління розвитком персоналу в системі формування кадрового потенціалу підприємства // *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Економічні науки*. – 2024. – № 1. – С. 115–123.
7. Otoo, F. N. K. Examining the Influence of Human Resource Development Practices on Organizational Commitment of Small and Medium Scale Enterprises // *European Journal of Management Issues*. – 2022. – Vol. 30, No. 2. – С. 89–96.

Чепіль В.О.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Коваленко С.В.

викладач

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

РОЗВИТОК SOFT SKILLS ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та нестабільності бізнес-середовища вимоги до менеджерів постійно змінюються. Якщо раніше успішність управління визначалась рівнем володіння технічними знаннями та аналітичними навичками (hard skills), то нині ключову роль відіграють гнучкі навички (soft skills), що охоплюють міжособистісну взаємодію, емоційний інтелект, лідерство та здатність до адаптації [1].

Soft skills — це комплекс особистісних характеристик, які дають змогу ефективно працювати з людьми, комунікувати, вирішувати конфлікти, ухвалювати рішення та працювати в команді. Для сучасного менеджера ці якості формують основу професійної компетентності, адже саме вони забезпечують ефективну комунікацію, мотивацію персоналу та досягнення стратегічних цілей організації [2].

Дослідники зазначають, що розвиток гнучких навичок тісно пов'язаний із процесом особистісного зростання керівника. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі, підвищує довіру між членами команди та покращує якість управлінських рішень [2]. Менеджери, які володіють розвиненими soft skills, легше долають кризові ситуації, швидше адаптуються до змін та здатні ефективно реалізовувати інноваційні підходи в управлінні.

У практиці українських компаній спостерігається тенденція до системного формування soft skills через участь працівників у тренінгах, семінарах, корпоративних програмах розвитку, наставництві та командних проєктах. Особливої уваги набувають навички комунікації, критичного мислення, саморегуляції та здатності до емпатії [1]. Такі програми не лише підвищують ефективність окремих працівників, а й зміцнюють корпоративну культуру організації загалом.

Крім того, важливим аспектом розвитку гнучких навичок є впровадження цифрових технологій у процес управління персоналом. Використання онлайн-платформ для навчання та зворотного зв'язку відкриває нові можливості для професійного зростання й підтримання ефективної комунікації в умовах дистанційної чи гібридної роботи. Поєднання soft skills із цифровою грамотністю стає ключовим чинником успішності сучасного менеджера.

Отже, розвиток soft skills є невід'ємною складовою професійного становлення менеджера та важливим чинником підвищення конкурентоспроможності організації. В умовах швидких технологічних і соціальних змін саме гнучкі навички визначають успішність управління, здатність надихати команду, підтримувати інноваційність та забезпечувати сталий розвиток бізнесу в Україні [2].

Література:

1. Ясенчук Ю., Бондарчук Л. Особливості розвитку та застосування soft skills як складової конкурентоспроможності майбутніх менеджерів // Економіка і суспільство. — 2024. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4221>
2. Ямполь Ю. В., Поліщук С. В., Наместюк І. П. Формування soft skills у майбутніх менеджерів освіти для вдосконалення якості навчання освітніх закладів // Академічні візії. — 2023. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/529>

Швець П.А.

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України
м. Київ, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

В Україні процес цифровізації набув особливого значення та стрімкості, значною мірою через необхідність адаптації до умов повномасштабної війни, коли інформаційно-комунікаційні технології стали критичним інструментом для забезпечення неперервності економічних процесів. Цифрова економіка спричиняє фундаментальну трансформацію соціально-трудових відносин, впливаючи на зміст праці, її організацію та вимоги до кваліфікації працівників. Це означає перехід від економіки, що базується на матеріальному виробництві, до нової економіки, в якій ключовими факторами стають цифрові дані, знання та нематеріальне виробництво, що призводить до якісно нового рівня ділових та соціально-трудових відносин.

Одним із найбільш відчутних проявів цифровізації в українській сфері праці стало масове поширення нестандартних та гнучких форм зайнятості, таких як дистанційна, надомна та гібридна робота. Ці формати дозволили значній частині працівників зберегти роботу в умовах безпекових ризиків, а також сприяли включенню до робочої сили осіб, які раніше мали обмеження. З правової точки зору, ці трансформації вимагали введення нових інструментів, зокрема, визначення поняття трудового договору з нефіксованим робочим часом, що дозволяє встановлювати умови праці без чітко визначеного графіка або обсягу роботи, проте створює додаткові виклики у забезпеченні мінімальних трудових гарантій.

Соціологічні дослідження за 2023-2024 роки демонструють значний попит на гнучкість серед шукачів роботи. Так, згідно опитуванням, проведеним Work.ua у грудні 2023 року, абсолютна більшість респондентів (75%) надає перевагу віддаленій роботі, тоді як лише 8% опитаних обрали б зайнятість виключно в офісі [4]. З іншого боку, політика роботодавців за даними цих опитувань демонструє прагнення до більшої централізації та повернення до традиційних моделей зайнятості. Так, якщо у грудні 2023 року приблизно 17% роботодавців заявляли про скасування практики віддаленої роботи, 12% - надавали працівникам повну свободу дій щодо онлайн-формату, а 9% - планували впровадження гібридної зайнятості, то дослідження наприкінці 2024 року показало, що 66% роботодавців припинили наймати працівників на повністю віддалені посади [1]. Дослідження ринку праці України, проведене Європейською Бізнес Асоціацією, також відзначає, що спостерігається поступова динаміка повернення працівників у офіси (у січні 2023 року тільки у 4% компаній не було можливості дистанційної роботи, у квітні 2024 року - вже 17%. Однак дефіцит кадрів змушує компанії тримати цінних працівників на дистанційній зайнятості. Важливим аспектом, що підкреслює гнучкість нових форматів, є посилення ролі мобільності працівників, коли їхнє місцезнаходження більше не є суттєвим фактором для виконання роботи, що особливо актуально в умовах масової зовнішньої міграції (52% респондентів повідомили, що до 5% працівників від загального штату компанії наразі працюють та проживають за кордоном, тоді як у 19% - за кордоном перебувають 6-10% працівників) [5].

Іншою ключовою трансформацією є розвиток платформної зайнятості (гіг-економіки), організованої через цифрові онлайн майданчики. Ця форма праці, не зважаючи на свою гнучкість, ставить під загрозу класичну модель соціального захисту. Це пов'язано з тим, що традиційна система соціального страхування була побудована на моделі повної зайнятості за трудовим договором, де роботодавець виступав основним гарантом. В умовах гіг-економіки зростає феномен прекаризації зайнятості, який характеризується нестабільністю, відсутністю соціальних гарантій та ризиком низької оплати праці. Україна вжила регуляторних заходів для інституалізації висококваліфікованої зайнятості, зокрема через створення правового

режиму "Дія.City". За даними аналітичних матеріалів Комітету Верховної Ради України, ця ініціатива вже охопила понад 77 тис. фахівців, що складає понад 20% вітчизняного ІТ-сектору [3, С. 12]. Це свідчить про спробу надати новим формам трудових відносин (гіг-контрактам) певний правовий статус, водночас зберігаючи гнучкість, притаманну цифровій економіці. Окремим і надзвичайно складним викликом є транскордонний характер платформної економіки, коли платформа, клієнти та виконавець можуть перебувати у різних юрисдикціях, що ускладнює застосування місцевого трудового законодавства.

Цифровізація також радикально змінює вимоги до працівників. Опитування Work.ua ще у грудні 2023 року зафіксувало, що вже 33% роботодавців очікували від кандидатів наявність навичок використання штучного інтелекту, що підтверджує зміну акценту від рутинних операцій до інтелектуальної праці та співпраці з цифровими технологіями. На зміну традиційним професіям приходять так звані "суперпрофесії" (*superjobs*), які вимагають комбінації цифрових, соціальних та когнітивних навичок, що виходять за межі однієї спеціалізації, роблячи акцент на здатності до безперервного навчання та швидкої адаптації до нових технологій. Крім того, у подальшому є загроза цифрового розриву, коли нерівний доступ до цифрових технологій та відповідної освіти може призвести до поглиблення соціальної нерівності, витісняючи з ринку праці менш адаптовану робочу силу. Ця нерівність проявляється не лише у доступі до технологій, а й у здатності населення ефективно їх використовувати, що створює значний ризик для соціально-трудового потенціалу регіонів, особливо у віддалених та постраждалих від війни територіях.

Виходячи з вищенаведеного, необхідними кроками для забезпечення сталого розвитку соціально-трудових відносин в умовах цифровізації потрібні регуляторні, соціальні та освітні заходи:

1) *Адаптація трудового законодавства до гнучких форм зайнятості та електронного середовища.* Це має включати деталізацію положень, що стосуються робочого часу та часу відпочинку для дистанційних працівників, а також розробку правових механізмів для захисту від "права на відключення". Окремої уваги потребує правове оформлення гіг-контрактів та договорів з нефіксованим робочим часом;

2) *Створення універсальних механізмів соціального страхування.* Замість жорсткої прив'язки соціальних гарантій до статусу "найманий працівник", потрібно впроваджувати диференційовані підходи до надання соціальних послуг, які б враховували ризики прекарізації та нестабільності доходів, характерні для гіг-економіки;

3) *Стратегічна розробка масових освітніх програм та подолання цифрового розриву.* Це передбачає державну підтримку системи безперервної освіти та перекваліфікації, спрямовану на розвиток не лише базових цифрових, але й складних аналітичних та креативних компетенцій, необхідних для роботи з технологіями штучного інтелекту та роботизованими системами.

Література:

1. Дистанційна робота vs. Офіс: чому роботодавцям важко знайти кандидатів, а шукачам роботи. Work.ua URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3429/>
2. Майбутнє ринку праці: 13 ключових трендів у 2024 році. Work.ua URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3217/>
3. Платформна зайнятість: зміст, специфіка і законодавчо-правове регулювання в Європейському Союзі та світі: аналітично-рекомендаційні матеріали. Інститут економіки та прогнозування НАН України. 2024. 52 с. URL: <https://komspip.rada.gov.ua/uploads/documents/32131.pdf>
4. Скільки відсотків українців віддають перевагу дистанційній роботі - опитування. Delo.ua URL: <https://delo.ua/robota/skilki-vidsotkiv-ukrayinciv-viddayut-perevagu-distanciinii-roboti-opituvannya-424585/>
5. 4. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні. EBA. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/5>

Швабу Ю.І.

Кандидат економічних наук, доцент
ПВНЗ «Буковинський університет»
м. Чернівці, Україна

ОСНОВНІ СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ У SMART СЕРЕДОВИЩІ

У сучасному світі, де темпи життя постійно прискорюються, важливо мати чітке розуміння своїх цілей та стратегії їх досягнення. SMART цілі — це чудовий інструмент, який може сприяти цьому. Його застосування допомагає створити чіткі, досяжні та продумані плани, що ведуть до великих результатів.

У маркетинговій діяльності цілі SMART дозволяють ефективно керувати підприємствами, орієнтуватися на ключових завданнях та уникати незрозумілих формулювань, зосереджуючись на вимірюваних результатах. Постановка мети за методикою SMART у маркетингу вимагає послідовності та врахування кожного компоненту — від конкретності до відповідності загальній бізнес-стратегії:

Конкретність (Specific) – чітке формування мети (збільшення обсягів продажів на 20 % протягом кварталу).

Вимірюваність (Measurable) – визначення критеріїв оцінки (кількість нових клієнтів, зростання доходу, за якими можна відстежувати успіх).

Досяжність (Achievable) - мета має бути реалістичною, враховуючи ресурси, бюджет та спроможності команди.

Релевантність (Relevant) – поставлені завдання мають узгоджуватися із довгостроковими планами бізнесу.

Чіткі терміни (Time-bound) – встановлення терміну досягнення мети.

Цілі у форматі SMART стають базою ефективної стратегії, що допомагає бізнесу швидко адаптуватися до змін ринку. Необхідність розробки підприємствами стратегії, викликана нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

В сучасних умовах спостерігається вироблення нових стратегічних підходів у маркетинговій діяльності, які відрізняються високою адаптивністю та ефективністю. Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею в їхніх складових елементах, а саме - у конкурентних позиціях, маркетингових цілях, фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні [3, с.110].

До нових стратегічних напрямків розвитку маркетингу у SMART середовищі належать:

1. Інтернет-маркетинг – пошукова оптимізація.

- основним інструментом залучення та утримання клієнтів або покупців в соціальних мережах та Інтернеті є SEO [4, с.151]. Основне завдання SEO — пошукова оптимізація, тобто робити так, щоб сайт відповідав вимогам пошукових систем і допомагав користувачам отримати необхідні відповіді. Ще один спосіб оптимізації — це нарощування маси зворотніх посилань сайту. Такий вид SEO займається одержанням зовнішніх посилань на сайт, оскільки це одне із основних джерел трафіку на сайті. Тому приріст зовнішніх посилань — це ефективний інструмент інтернет-маркетингу;

- контекстна реклама - інструмент інтернет-маркетингу, що ґрунтується на демонстрації оголошень (текстових, медійних, відео, товарних) користувачеві, ґрунтуючись на контексті його пошукового запиту і вмісті сторінки, яку він переглядає;

- інтерактивна реклама - формат digital-реклами, який стимулює користувачів до взаємодії із креативом, навіть якщо аудиторія не має на меті перейти на сторінку рекламодавця. Зазвичай йдеться про міні-ігри із певним рекламним меседжем [1, с.115];

- таргетингова реклама - рекламний інструмент, за допомогою якого оголошення представляється тільки аудиторії, потенційно зацікавленій у вашому продукті або послугі.

2. *Нейромаркетинг* – дослідження реакцій споживачів на маркетингові стимули, тобто допомагає визначити ставлення споживача до продукції ще до того, як він сам його усвідомив. Відмінністю нейромаркетингу від традиційного маркетингу є те, що він не потребує збору та аналізу даних про суб'єктивні враження покупців.

У нейромаркетингу використовується різні методи, що дозволяють виявити підсвідоме ставлення людини до об'єкта, до продукції, дизайну, реклами, бренду тощо. До методів нейромаркетингу фахівці звертаються на етапі дослідження споживацьких інтересів для розроблення продукції, послуги або рекламної кампанії [3, с.96]. Вони допомагають визначити, який асортимент товару, дизайн, запах, смак продукту, різновид послуги обрати для певної аудиторії, щоб краще на неї впливати.

3. *Івент – маркетинг* – фокусування уваги потенційних покупців або клієнтів на просуванні продуктів або послуг через різні івент-заходи: прес – конференції, професійні семінари та тренінги, концерти, фестивалі, корпоративні свята, міжнародні виставки, тощо. Це потужний інструмент, який дозволяє створювати емоційний зв'язок з клієнтами, презентувати новинки, зміцнювати партнерські відносини та підвищувати впізнаваність бренду [2, с.135].

Використання івент – маркетингу за методом SMART передбачає:

- S — Specific (Конкретна) – визначення чіткої мети події (замість "збільшити впізнаваність бренду" встановити ціль - привести 200 нових учасників на вебінар, щоб представити новий продукт").
- M — Measurable (Вимірювана) - Визначити, як ви будете вимірювати успіх (кількість реєстрацій, кількість відвідувачів, зростання продажів після події або показник задоволеності учасників).
- A — Achievable (Досяжна) - оцінити, чи є мета реальною з урахуванням наявних ресурсів (бюджет, час, команда). Наприклад, створення глобальної конференції може бути нереалістичним, але організація онлайн-вебінару цілком досяжна.
- R — Relevant (Релевантна) – впевненість у тому, що ціль події відповідають загальним бізнес-цілям компанії. Івент повинен сприяти досягненню більш глобальних цілей (збільшенню продажів або залученню нових клієнтів).
- T — Time-bound (Обмежена в часі) – потрібно встановити чіткі терміни для досягнення мети (провести івент у вересні, або збільшити кількість підписників на 15% за три місяці після події).

4. *Емоційний маркетинг* – тактика з просування продукту на ринок, яка спрямована на встановлення емоційного зв'язку з цільовою аудиторією [2, с.134]. Емоційний маркетинг за методом SMART полягає в тому, щоб поставити такі цілі для емоційної кампанії: збільшити відчуття довіри клієнтів до бренду (S – конкретна), запустити проект вчасно (M – вимірювана), емоційна мета має бути реалістична (A – досяжна), цілі емоційного маркетингу мають відповідати загальним бізнес-цілям (R – значуща), встановити дедлайн для досягнення емоційної мети (T - обмежена в часі).

5. *Контент маркетинг* – це довгострокова маркетингова стратегія, яка направлена на залучення потенційних клієнтів, а також утримання існуючих. Основними цілями контент маркетингу є: збільшення цільової аудиторії, підвищення залученості клієнтів, підвищення впізнаваності бренду, ріст трафіку, реактивація пасивних клієнтів, підвищення лояльності.

6. *Email-маркетинг* за методом SMART – це маркетингова стратегія, яка дає можливість просувати продукти чи сервіси через email розсилки. Email маркетинг є топовим інструментом digital media, здатним не лише залучати та утримувати клієнтів, а й досягати конкретних цілей, таких як збільшення продажів або покращення лояльності клієнтів. Форма підписки — це блок, який розміщують на будь-якій сторінці сайту для збору персональних даних відвідувачів. З одного боку, вона дає можливість користувачам підписатися на релевантні розсилки, а з іншого — дозволяє брендам поповнювати базу email адрес [1, с.205].

Розробка SMART-цілей для email-маркетингу передбачає: чітке вироблення цілі з збільшення продажів розсилок (Specific); відстеження показників відкриттів, кліків та доходу від розсилок (Measurable); виконання реалістичних цілей в межах наявних ресурсів (Achievable); збільшення продажів через email-розсилки є релевантним для компанії, яка прагне зростання доходу (Relevant); встановлення чітких термінів щодо збільшення продажів і досягнення мети (Time-bound).

Отже, слід зазначити, що сучасний маркетинг потребує комплексного підходу та тісного зв'язку з реальними та потенційними клієнтами і покупцями, бути більш привабливими для споживачів, що охоплює аналіз ринку, визначення довгострокових цілей та розробку стратегій, що базуються на аналізі сильних і слабких сторін компанії, а також на можливостях і загрозах ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність, зростання та прибуток.

Література:

1. Digital-маркетинг: теорія і практика [Текст] : навч. посіб. / Слободяник А. М. [та ін.] ; Київ. міжнар. ун-т. - Київ : КиМУ, 2022. - 228 с.
2. Красовська О. Ю. Методи досліджень ефективності маркетингових інструментів. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 133–136. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/26.pdf.
3. Писаренко В.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посіб. / В. В. Писаренко, М. О. Багорка. - Дніпро : Пороги, 2020. - 239 с.
4. Шпак Н. О., Грабович І. В., Срока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять / Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2022. № 1 (9). С. 143-156. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27458/220198verstka-145-158.pdf>

СЕКЦІЯ 2
МЕНЕДЖМЕНТ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК
ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ

Алісов І.В.

Науковий керівник:

Гавриленко К.О.

викладач спеціальних дисциплін менеджменту

Кропивницький будівельний фаховий коледж

М. Кропивницький, Україна

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, інфляційними ризиками, змінами у податковому законодавстві та впливом зовнішніх чинників. У таких умовах ефективна система фінансового менеджменту стає ключовим елементом забезпечення стабільності діяльності підприємства та його здатності долати кризові явища. Саме фінансовий менеджмент дозволяє своєчасно реагувати на фінансові загрози, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати сталий розвиток.

Актуальність дослідження питань забезпечення стійкості підприємств визначається надзвичайним рівнем економічної турбулентності, спричиненої, насамперед, військовою агресією проти України та посиленою впливом глобальних економічних потрясінь.

Головною метою фінансового менеджменту в кризовий період є забезпечення фінансової стійкості та безперервності діяльності (Business Continuity) підприємства. Це досягається через виконання таких ключових завдань:

1. Оперативна діагностика та сценарне моделювання.

Своєчасне виявлення фінансових загроз та їх першопричин (зокрема, впливу військових ризиків, логістичних збоїв чи енергокризи).

Розробка багатосценарних фінансових моделей (сценарне планування) для прогнозування ліквідності та результатів діяльності в різних умовах.

2. Раціоналізація витрат та фінансова оптимізація.

Антикризове управління витратами: жорсткий контроль, перегляд та оптимізація всіх операційних та капітальних витрат, фокусуючись на усуненні неефективних (некритичних) статей бюджету.

Підвищення рентабельності активів: максимізація віддачі від існуючих активів та оптимізація структури капіталу.

3. Забезпечення ліквідності та надійне управління грошовими потоками

Ефективний моніторинг і контроль руху грошових коштів (Cash Flow): Забезпечення щоденного контролю та точного прогнозування для запобігання касовим розривам.

Управління оборотним капіталом: активне скорочення дебіторської заборгованості та оптимізація запасів для вивільнення необхідної ліквідності.

4. Диверсифікація джерел фінансування та капіталу

Активний пошук альтернативних джерел фінансування: залучення міжнародної фінансової допомоги, грантів, пільгових програм кредитування, а також коштів інвесторів, готових працювати з воєнними ризиками.

Формування фінансової «подушки безпеки»: створення резервів для швидкого реагування на непередбачувані шоки (наприклад, пошкодження інфраструктури).

Виконання вищезгаданих завдань надає підприємству змогу своєчасно коригувати фінансову політику та адаптуватися до мінливого середовища.

Фінансовий менеджмент на сьогодні є головним інструментом подолання кризових явищ на підприємстві. Його ефективне застосування забезпечує стійкість фінансових результатів, підвищення конкурентоспроможності та створення умов для подальшого розвитку. Підприємства, що впроваджують сучасні методи фінансового аналізу, планування та контролю, здатні не лише вийти з кризи, а й зміцнити свої позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

Aliyev Hasan
Master's Student, Gr. ME-24M

Nataliia Pitel
PhD, Associate Professor
Central Ukrainian National Technical University
Kropyvnytskyi, Ukraine

SYNERGY OF INNOVATIONS AND DIGITAL SOLUTIONS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENERGY COMPANIES

In the context of global energy transformation and the accelerating pace of digitalization, energy companies are facing the urgent need to modernize their management systems. The integration of innovative technologies and digital tools has become a strategic prerequisite for ensuring competitiveness, efficiency, and sustainability in the energy sector. The synergy between innovation and digitalization enables enterprises not only to optimize operational processes but also to create new business models focused on sustainability, energy efficiency, and customer orientation.

The relevance of this research is determined by the growing importance of digital ecosystems, intelligent energy networks (Smart Grids), and data-driven management approaches in forming a new paradigm of corporate governance. Under such conditions, the effectiveness of managerial decision-making increasingly depends on the level of technological adaptability and innovative capacity of the enterprise.

The purpose of this study is to substantiate the theoretical and methodological foundations of the synergy between innovation and digital solutions in the management systems of energy companies and to identify practical directions for their implementation in the context of sustainable energy development.

In the course of the research, it was found that energy companies face a number of systemic challenges that complicate the implementation of innovative management approaches within the digital transformation process. These challenges are complex in nature and encompass economic, technical, technological, managerial, and security dimensions of enterprise activity. The generalized structure of the key problems faced by modern energy companies is presented in Figure 1.

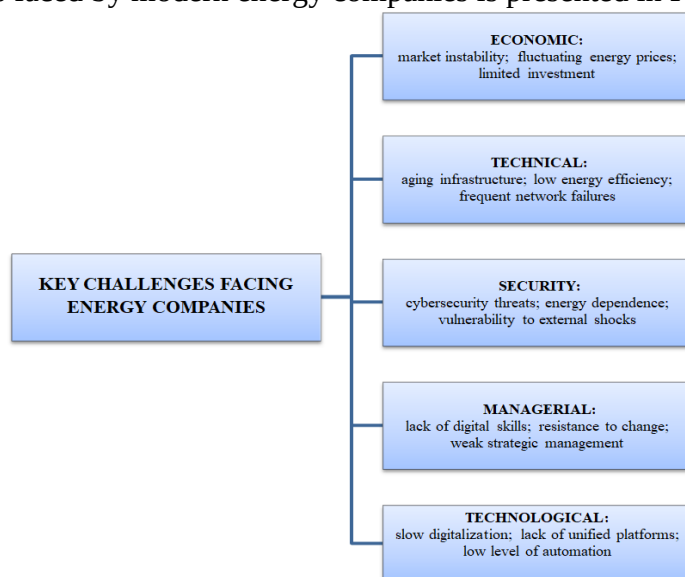


Figure 1 – Key challenges facing modern energy companies

Source: summarized by the authors

The analysis of the presented structure demonstrates that most of the problems faced by energy companies are systemic and interrelated. Economic constraints reduce the investment capacity of enterprises, hindering the modernization of technical infrastructure and the implementation of innovative technologies. Technological backwardness, in turn, leads to low

management efficiency and increases risks in the field of energy security. Such interdependence of challenges confirms the need to develop an integrated management model based on the synergy of innovations and digital solutions, which will enhance the flexibility, transparency, and resilience of energy companies to external challenges.

Considering the existing challenges, modern energy companies need to rethink their management approaches and implement effective tools for innovative development. In this context, the study of international experience and global trends in energy digitalization becomes particularly important, as it demonstrates successful models of integrating innovations and digital technologies into management systems. Summarizing these practices makes it possible to identify promising directions for adapting global solutions to the conditions of national energy systems.

The global energy system is undergoing a profound digital transformation driven by smart grids, Internet of Things (IoT), Big Data, blockchain, and artificial intelligence (AI) technologies. According to Verified Market Research [2], the global smart grid market was valued at approximately USD 73 billion and is projected to reach USD 206 billion by 2032, which highlights the growing scale of investment in energy digitalization. Meanwhile, IoT Analytics [1] reports that over 1.06 billion smart meters have already been installed worldwide, enabling real-time monitoring and optimization of energy consumption and supporting data-driven energy management.

A particularly noteworthy example of regional progress in this field is Azerbaijan, which has been actively integrating digital technologies into its national energy strategy. According to OECD [3] the energy industry contributes about 38 % of the country's GDP, making its modernization a strategic national priority. The Ministry of Energy of the Republic of Azerbaijan and the State Oil Company (SOCAR) are implementing smart energy management systems and digital monitoring platforms, especially in the oil and gas sector. As reported by Reuters [4], Azerbaijan plans to invest over USD 2 billion in green energy projects, aiming to increase the share of renewables to 33 % by 2027. These initiatives, carried out under the SOCAR Digital Transformation and Smart Energy City Baku programs, combine automation, AI, and data analytics to improve efficiency, transparency, and sustainability.

Thus, international and regional experience demonstrates that digitalization has become a key driver of efficiency, resilience, and sustainability in the energy sector. The integration of smart grid technologies and digital management platforms not only reduces operational costs but also enhances flexibility and adaptability, laying the foundation for the sustainable development of energy companies in a dynamically changing global environment. At the same time, achieving a true synergy between innovation and digital transformation requires a strategic approach that combines technological modernization with organizational change and human capital development. The introduction of intelligent decision-making systems, predictive analytics, and automation tools enables companies to respond proactively to market fluctuations and environmental challenges. Furthermore, fostering digital competencies among employees and strengthening cybersecurity frameworks are essential to ensure the stability and reliability of energy systems.

References:

1. IoT Analytics. Smart Electricity Meter Market 2024: Global Adoption Landscape. Hamburg: IoT Analytics, 2023. 36 p. URL: <https://iot-analytics.com/smart-meter-adoption/>
2. Verified Market Research. Smart Grid Market Size and Forecast 2024–2032. Verified Market Research, 2024. 48 p. URL: <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/global-smart-grid-market/>
3. OECD. Promoting Enterprise Digitalisation in Azerbaijan. Paris: OECD Publishing, 2022. 84 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/04/promoting-enterprise-digitalisation-in-azerbaijan_6187d4fa/6a612a2a-en.pdf
4. International Energy Agency (IEA). Azerbaijan Energy Profile: Energy System Transformation. Paris: IEA, 2023. 62 p. URL: <https://www.iea.org/reports/azerbaijan-energy-profile/energy-system-transformation>

Андрощук І.О.

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Горпинченко М.В.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня "доктор філософії" зі спеціальності 073 "Менеджмент"

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах воєнного стану система вищої освіти України опинилася перед безпрецедентними викликами, що впливають на всі аспекти її функціонування — від організації навчального процесу до стратегічного управління закладами освіти. Збройна агресія спричинила не лише фізичні руйнування освітньої інфраструктури, але й суттєві трансформації у кадровій, фінансовій, інформаційній та управлінській сферах діяльності закладів вищої освіти.

В умовах нестабільності, вимушеного переміщення студентів і викладачів, перебоїв у комунікаціях та загроз безпеці постає необхідність переосмислення ролі управлінських рішень у забезпеченні безперервності освітнього процесу. Управління навчального закладу у воєнний час вимагає гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх факторів. Особливого значення набуває ефективна комунікація, цифровізація управлінських процесів, психологічна підтримка учасників освітнього процесу, а також забезпечення академічної доброчесності в умовах дистанційного та змішаного навчання.

Керівники університетів, ректорські команди, адміністративно-управлінський персонал та педагогічні працівники зіткнулися з низкою викликів, які суттєво змінили звичну логіку управління.

Одним із ключових викликів стало забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах небезпеки, евакуації, руйнування будівель та перебоїв в електро- й інтернет-постачанні. Для багатьох закладів постало питання не лише організації дистанційного навчання, а й створення безпечних умов для студентів та працівників у разі офлайн-роботи. Це потребувало оперативного переходу на цифрові платформи, розроблення гнучких графіків, впровадження комбінованих форм навчання. Одним із ефективних рішень стало розширення використання систем управління навчанням, хмарних сховищ та цифрових комунікаційних сервісів, які дозволили зберегти освітній процес навіть у надзвичайних умовах.

Наступний важливий виклик - кадровий і психологічний. Значна кількість викладачів і студентів була змушена евакуюватися, частина з них втратила робочі місця або перебуває у стані емоційного вигорання. Управлінці університету повинні були знайти баланс між вимогами навчального процесу й людським фактором, запроваджуючи системи підтримки персоналу, психологічного консультування та програм адаптації для переселенців. Ефективною практикою стала внутрішня ротація кадрів, гнучкі умови зайнятості, підвищення кваліфікації в дистанційному форматі, а також створення партнерських програм з іноземними університетами для тимчасового продовження освітньої діяльності за кордоном.

Серйозною проблемою залишається фінансова нестабільність. Зменшення державного фінансування, скорочення кількості абітурієнтів, втрати майна та інфраструктури призводять до потреби в антикризових управлінських рішеннях. Вирішення цієї проблеми можливе через диверсифікацію джерел доходів, розвиток грантової діяльності, залучення міжнародної допомоги, розширення співпраці з бізнесом і місцевими громадами. Пропонується

впроваджувати фінансове планування з елементами сценарного прогнозування, створювати фонди підтримки викладачів і студентів, а також застосовувати практику краудфандингових проєктів для відновлення матеріально-технічної бази.

Не менш складним є управлінський виклик, пов'язаний із прийняттям рішень в умовах невизначеності. Воєнний стан вимагає від керівників швидких, але виважених дій, заснованих на аналізі ризиків і короткострокових прогнозах. Традиційні бюрократичні моделі управління виявилися малоефективними, тому на перший план вийшли принципи гнучкого (agile) управління, командної взаємодії та делегування відповідальності. Успішні ЗВО створили антикризові штаби, цифрові центри управління, запровадили системи внутрішньої комунікації, які забезпечують прозорість рішень та швидкий обмін інформацією.

Особливої уваги заслуговує цифровізація управління, яка стала не просто інструментом, а необхідною умовою виживання освітніх установ. Використання електронного документообігу, аналітичних платформ, чат-ботів для взаємодії зі студентами, автоматизованих систем моніторингу якості освіти дозволяє підвищити ефективність роботи та мінімізувати людський фактор. Проте тут виникають і нові ризики - кібербезпека, нестача ІТ-фахівців, відсутність єдиних стандартів цифрової освіти.

Ще один виклик - збереження якості освіти та академічної доброчесності в умовах дистанційного навчання. Зросла кількість випадків академічних порушень, труднощі з контролем знань, зниження мотивації студентів. Для подолання цих проблем пропонується впровадження нових форматів оцінювання (проєктне, компетентнісне, портфоліо), активізація студентів через залучення до волонтерських і дослідницьких проєктів, розвиток внутрішніх політик академічної доброчесності.

Отже, управління закладами вищої освіти у період воєнного стану вимагає системного підходу, орієнтованого на гнучкість, партнерство та інновації. Важливо не лише реагувати на виклики, а й перетворювати кризу на можливість для оновлення освітньої системи. Серед основних рекомендацій можна виділити:

- розроблення антикризових стратегій управління для ЗВО;
- цифрову трансформацію освітнього та управлінського процесів;
- розширення міжнародного співробітництва;
- психологічну підтримку учасників освітнього процесу;
- підготовку управлінців нової генерації, здатних діяти в умовах турбулентності.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна стверджувати, що управління закладами вищої освіти в умовах воєнного стану набуває принципово нового змісту, який виходить за межі традиційних адміністративно-організаційних підходів. Важливим стало вміння керівників швидко адаптуватися до нових реалій, приймати рішення в умовах невизначеності, ефективно комунікувати та підтримувати мотивацію колективу. Серед ключових напрямів подальшого розвитку слід визначити цифровізацію управлінських процесів, підвищення автономії навчальних закладів, розвиток кризового менеджменту, посилення співпраці з міжнародними партнерами та забезпечення психологічної підтримки персоналу й студентів. У підсумку, управління закладами вищої освіти у період воєнного стану перетворюється на стратегічну діяльність, спрямовану не лише на виживання системи освіти, а й на її оновлення, формування нової культури відповідальності, стійкості та суспільного служіння, що стає запорукою відродження та модернізації країни після війни.

Література:

1. Oleh Kolodiziev, Valeriia Shcherbak, Tetiana Kostyshyna, Mykhailo Krupka, Tetiana Riabovolyk, Ilona Androshchuk and Nataliia Kravchuk (2024). Digital transformation as a tool for creating an inclusive economy in Ukraine during wartime. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 440-457. doi:10.21511/ppm.22(3).2024.34

Баранова В.В.

доктор економічних наук, професор
ННІ "Каразінський банківський інститут"
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
м. Харків, Україна

ДЕТЕРМІНАНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Фінансовий сектор характеризується постійними перетвореннями, які обумовлені в тому числі поступовим переходом країни до цифрової економіки. Такі перетворення спонукають учасників ринку фінансових послуг трансформувати свої бізнес-процеси на основі активного впровадження та поглибленого використання цифрових технологій. Певні можливості для оптимізації бізнес-процесів учасників ринку фінансових послуг генерує поширення в суспільстві цифрових технологій, які активно занурюються у всі сфери життя.

Останнім часом дослідженню процесів цифрової трансформації, їх передумов виникнення, особливостей та наслідків застосування приділяється багато уваги як серед вітчизняної наукової спільноти, так і іноземних дослідників. Зокрема, Sagaydack J., Semenova D., Butenko N., Berdar M., Zaika O., Hatska L. стверджують, що цифрова трансформація стала однією з головних рушійних сил розвитку фінансового сектору, при цьому докорінно змінюючи його структуру та функціонування [1, 2]. Такі науковці як Бабенко-Левада В., Скорба О., Данилишин В., Чорновол А., Сундук Т., Синиця С. розглядають діджиталізацію та цифрову трансформацію на ринку фінансових послуг, як процес переходу від традиційної системи надання фінансових послуг до використання сучасних цифрових технологій [3, 4].

Враховуючи вектор України на всеохоплюючу цифровізацію в Україні схвалено ряд нормативно-правових документів щодо процесів цифрової трансформації та діджиталізації учасників ринку фінансових послуг. Зокрема, Стратегію розвитку фінансового сектору України [5] та Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [6]. У 2024 році схвалено «Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року», метою якої є створення нових можливостей для українців як громадян, українців як підприємців, інвесторів, науковців, дослідників та інноваторів. Документ «Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року» визначає візію України як країни інновацій, де створено екосистему для вільного розвитку проривних ідей як основи економічного розвитку та передбачає досягнення безпекової, політичної, економічної, соціальної та цифрової мети. Саме цифрова мета передбачає, що Україна має стати державою з потужною цифровою економікою, яка підтримує підприємництво, забезпечує ефективні цифрові сервіси, що мінімізують корупційні ризики на будь-якому рівні [5].

Таким чином, враховуючи поширення цифрових технологій на загальнодержавну політику в розбудові цифрової економіки в суспільстві; враховуючи, що більшість установ та організацій вбачають у цифровій трансформації шлях до покращення ефективності своєї діяльності та забезпечення конкурентоспроможності.

Українські аналітики останнім часом систематично проводять дослідження в сфері фінтех (FinTech) екосистеми. Яскравим прикладом таких досліджень в Україні є Український каталог фінтех-компаній, який готують фахівці Української асоціації фінтех та інноваційних компаній за підтримки низки партнерів [7]. Згідно аналітичних даних Українського каталогу фінтех-компаній, ми можемо виокремити ключові маркери розвитку фінтех компаній України в контексті активізації цифрової трансформації.

В каталогах фінтех компаній України 2021, 2023 та 2024 представлена аналітична та статистична інформація, яка дозволяє охарактеризувати кадровий потенціал в сфері фінтех в Україні, поширення Інтернету, поширення інновацій, рівень цифрової якості життя, внесок ІТ-послуг у формування ВВП, учасників ринку фінтех, їх фінансовий стан та результати діяльності, локалізацію та вихід на світову арену.

Проведемо аналіз ключових детермінантів цифрової трансформації фінансового сектору в контексті інноваційного розвитку економіки України згідно аналітичних даних Українського каталогу фінтех-компаній. За даними Каталогу фінтех компаній України 2021 року в Україні в сфері ІТ працювало 212,6 тис. спеціалістів, за даними Каталогу 2022 року – 307,0 тис., за даними Каталогу 2024 – 346,2 тис. спеціалістів. Саме тому, можемо визначити, що одним з ключових маркерів розвитку фінтех компаній в Україні є зміцнення кадрового потенціалу, що знаходить прояв у постійному зростанні кількості ІТ спеціалістів.

Постійно збільшується, також, частка постійних користувачів Інтернету. Зокрема, аналітичні дані зазначають та характеризують поширення Інтернету: у 2021 року це 29,5 млн осіб (розрахункове 71,4%) регулярно користувалися Інтернетом; за даними 2023 року – 31,2 млн осіб (76,2%) були користувачами Інтернет; у 2024 році частка населення, що регулярно користується Інтернетом в Україні складає 80%. Також, спостерігаємо збільшення користувачів Інтернету, що дозволяє виокремити поширення Інтернету як один з ключових маркерів розвитку фінтех компаній в Україні.

Наступним ключовим маркером розвитку фінтех компаній в Україні є курс країни на інноваційний розвиток, покращення місця країни за рівнем поширення інновацій. За даними каталогів фінтех компаній України 2023 та 2024 років, Україна за цим параметром покращила свої позиції, перемістившись із 57 на 55 місце.

Також, одним із ключових маркерів для України можемо вважати, забезпечення високої цифрової якості життя. Аналітичні дані Українського каталогу фінтех компаній зазначають, що в 2021 році Україна за цим показником займала 47 місце у світі; в 2023 році – 50 місце; в 2024 році – 46 місце.

Основною характеристикою фінтех ринку є їх концентрація навколо великих міст-інноваційних центрів, що обумовило значну частку фінтех компаній. Найбільша їх кількість базуються саме в Києві, який є передовим інноваційним центром в країні. За останніми даними в Києві базується близько 79% усіх фінтех компаній [7].

Одним із головних маркерів розвитку та функціонування фінтех компаній в Україні є висока питома вага компаній, що виходять на світові ринку. Згідно аналітичних даних Українського каталогу фінтех компаній за 2024 рік показник фіксується на рівні 47%.

Зазначені детермінанти свідчать, що ринок фінтех-послуг поступово та невпинно розвивається. Отже, можна з упевненістю стверджувати, що цифрова трансформація стає не просто одним з можливих напрямів вдосконалення фінансового ринку в цілому і окремих учасників ринку фінансових послуг, але справжнім детермінантом та вектором подальшого розвитку фінансового сектору економіки.

На наш погляд, доцільно застосовувати саме детермінантний підхід до концептуалізації цифрової трансформації. Даний підхід може бути успішно застосований в різних сферах національної економіки, зокрема і по відношенню до учасників фінансового сектору.

Література:

1. Berdar M., Butenko N., Hatska L., Sagaydack J., Semenova D. The Impact of Digitalization on the Model of Entrepreneurship Innovative Development. *Review of Economics and Finance*. 2022. Vol. 20. Pp. 1141-1149. URL: <https://refpress.org/ref-vol20-a128/>
2. Zaika O. Digital transformation as a driver of financial sector development. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Vol.4(1). Pp. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250401.03>
3. Сундук Т. Ф., Бабенко-Левада В. Г., Скорба О. А., Чорновол, А. О. Щодо розвитку цифрових технологій в фінансовому секторі (український кейс). *Академічні візії*. 2023. Вип.17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/253>
4. Данилишин В., Синиця С. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С.16-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-3>

5. Стратегія розвитку фінансового сектору України. Національний банк України: офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=13
6. Стратегія цифрового розвитку інновацій до 2030 року. Повна версія презентації. WINWIN2030. Стратегія інновацій, що вигравє мир: офіційний сайт. https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN_Основна%20презентація.pdf
7. Український каталог фінтех компаній 2024. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній: офіційний сайт. URL: https://fintechua.org/catalog_2024ua

Бережний С. О.
здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні
Музиченко А. С.
доктор екон.наук, професор
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ОРГАНІЗАЦІЇ

Кадровий потенціал підприємства є однією з ключових складових його економічного розвитку та конкурентоспроможності. У сучасних умовах ринкової економіки саме люди, їх знання, навички, мотивація та здатність до інновацій визначають успіх будь-якої організації. Тому ефективне управління кадровим потенціалом стає стратегічним пріоритетом для кожного підприємства.

Кадровий потенціал — це поєднання кількісних і якісних показників працівників, які дозволяють підприємству ефективно досягати своїх стратегічних цілей. До його складу входять професійно-кваліфікаційний рівень працівників, їхній досвід, освіта, фізичний і психологічний стан, мотивація до праці, здатність до навчання та саморозвитку. Важливо зазначити, що кадровий потенціал формується не лише індивідуальними якостями працівників, а й організаційною культурою, системою управління та соціально-психологічним кліматом у колективі.

На формування кадрового потенціалу впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх належать система мотивації, стиль керівництва, можливості професійного росту, корпоративна культура та умови праці. Зовнішні фактори — це ситуація на ринку праці, освітній рівень населення, державна політика у сфері зайнятості, демографічні тенденції тощо. Логічно зазначити, що саме поєднання цих чинників формує унікальний кадровий профіль кожного підприємства.

Для успішного управління людськими ресурсами важливо систематично оцінювати кадровий потенціал. Це дає змогу виявляти сильні та слабкі сторони працівників, а також визначати потреби у їхньому навчанні та підвищенні професійної кваліфікації. Одним із напрямів розвитку кадрового потенціалу є створення системи безперервного навчання — тренінгів, курсів, наставництва, участі у конференціях. Такий підхід сприяє підвищенню професійного рівня працівників і формуванню їхньої лояльності до підприємства.

Важливу роль у формуванні та використанні кадрового потенціалу відіграє керівництво підприємства. Від стилю управління, комунікаційної відкритості та здатності мотивувати залежить продуктивність і стабільність колективу. Ефективний керівник має не лише ставити завдання, але й розкривати потенціал кожного працівника, створюючи умови для творчості й самореалізації. Це сприяє формуванню високої корпоративної культури та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Сьогодні управління кадровим потенціалом все більше орієнтується на цифровізацію та використання інформаційних технологій. Застосування HR-аналітики, електронних систем оцінювання персоналу, дистанційного навчання й онлайн-комунікацій дає змогу ефективніше відстежувати рівень компетенцій і планувати розвиток працівників. Крім того, сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують принципи гнучкого управління (agile),

що дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати постійну адаптацію кадрового потенціалу до нових умов.

Отже, кадровий потенціал є основним ресурсом підприємства, від якого залежить його інноваційність, ефективність та стійкість у конкурентному середовищі. Системний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток компетенцій, мотивації та корпоративної культури, забезпечує сталий розвиток організації. В сучасних умовах саме інвестиції у людський капітал стають найвигоднішими вкладеннями для будь-якого підприємства.

Биковець Вячеслав
генеральний директор
Спілки підприємців малих, середніх і
приватизованих підприємств України,
м. Київ, Україна

БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЇ ТА ГАЛУЗЕВІ ОБ'ЄДНАННЯ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Варто констатувати, що стан інноваційних процесів у промисловості України сьогодні є кризовим і не відповідає рівню промислово розвинутих країн світу. Недостатніми є обсяги реалізованої промисловістю інноваційної продукції.

Ключовими проблемами сталого інноваційного розвитку економіки України є:

- зменшення рівня наукомісткості валового внутрішнього продукту;
- низький рівень розробки та споживання інноваційної продукції, що базувались би на основі відповідних цільових програм розвитку промисловості України, відсутність дієвих державних програм з імпортозаміщення. Йдеться, насамперед, про електротехнічне, важке, транспортне і сільськогосподарське машинобудування, розвиток якого в усьому світі розглядається як провідний чинник забезпечення науково-технічного прогресу в економіці;
- відсутність дієвої моделі державної підтримки та сприяння розвитку галузей з високою додатковою вартістю продукту (фінансовий ресурс інноваційного розвитку національної економіки “вищав” з кредитного портфелю фінансових установ);
- низький рівень використання механізму державно-приватного партнерства у реалізації інфраструктурних та інноваційних проектів;
- низькі соціальні гарантії для науковців та висококваліфікованих спеціалістів;
- низький рівень взаємодії між бізнесом та закладами вищої освіти;
- низький рівень навчання практичним технологіям;
- невідповідність якості освіти потребам ринку.

Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності в Україні є власні кошти підприємств (70-85% від загального фінансування). В умовах війни, подорожчання імпортованих запчастин та ресурсів, необхідності виконувати соціальні зобов'язання, підприємства змушені скорочувати обсяги фінансування не лише інноваційної діяльності, але і науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР).

Дуже показовим в цьому контексті є частка витрат на науково-дослідні роботи у структурі валового-внутрішнього продукту (ВВП) та її розвиток протягом певного періоду. Зможні країни витрачають на науково-дослідні роботи значно більшу частку ВВП, ніж бідні. Середнє значення для розвинутих країн – 2,3%. В той же час Україна – 0,95%, тоді як за всіма розрахунками має бути не менше 1,75%.

Відсутність доступу до капіталу, відсутність державної підтримки, зокрема, на початкових етапах розвитку інновацій, яким притаманний високий ступінь ризику, а також низка внутрішньополітичних викликів та регуляторних вад фактично унеможливають залучення кредитних коштів для інноваційної та наукової діяльності.

Подальшого вдосконалення потребує вітчизняна нормативно-правова база у сфері інтелектуальної власності та адаптації до європейського законодавства.

Низька ефективність судової системи призводить до небажання підприємців реєструвати права інтелектуальної власності на українські розробки в Україні та стимулює піратство в сфері програмного забезпечення та Інтернеті, підробки, порушення законодавства в сфері промислових зразків.

Основними високотехнологічними напрямками для України є: високотехнологічне машинобудування; розвиток інноваційної екосистеми; розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій; застосування інформаційних технологій в АПК, енергетиці, транспорті та промисловості; створення нових матеріалів; розвиток фармацевтичної та біоінженерної галузі.

Помітну роль в системі розвитку інноваційної діяльності в Україні мали б відігравати підприємницькі та галузеві об'єднання, які в більшості країн світу є ключовим і дуже дієвим елементом інфраструктури підтримки підприємництва, невід'ємною частиною громадянського суспільства, показником його спроможності до самоорганізації, захисту своїх прав і представлення своїх інтересів.

Об'єднання підприємців – це:

- реальна можливість взаємовигідної корпоративної співпраці однодумців та колег на чисто прагматичних засадах;
- спільне вирішення багатьох проблем, з якими підприємець знаходиться один на один;
- можливість власними руками формувати сприятливі умови для успішного вирішення проблем економічного розвитку, в тому числі за рахунок застосування інновацій.

На жаль, діяльність таких об'єднань в Україні ще не набула такого масштабу, який ми спостерігаємо в багатьох країнах світу. Підприємці в Україні досить скептично ставляться до своєї участі в роботі об'єднань підприємців.

Численні дослідження, проведені міжнародними організаціями і національними соціологічними центрами свідчать, що основними причинами, які стоять на заваді вступу підприємців до підприємницьких об'єднань, є наступні причини: підприємці не володіють інформацією про відповідні об'єднання; підприємці не завжди отримують від таких об'єднань належну практичну підтримку; об'єднання підприємців не відстоюють чи неефективно відстоюють інтереси своїх членів; підприємці не мають достатнього часу, щоб брати участь в роботі підприємницьких об'єднань; підприємців "відштовхують" членські внески.

Разом з тим, не зважаючи на перелічені причини, в Україні існують об'єднання підприємців, які: дійсно активно працюють і лобюють інтереси підприємництва; орієнтовані на своїх членів; надають їм істотну допомогу і суттєву підтримку.

Об'єднання підприємців в Україні, так само, як і в інших країнах, намагаються сприяти розвитку підприємництва, в тому числі інноваційного, підвищенню його іміджу.

Послуги, що найчастіше надаються об'єднаннями підприємців своїм членам, включають: - надання інформації; проведення різноманітних заходів (тренінгів, семінарів, конференцій, круглих столів); пошук партнерів, налагодження ділових контактів; доступ до новітніх комп'ютерних технологій; пошук фахівців для підприємств – членів об'єднання; сприяння просуванню товарів та послуг своїх членів на зовнішніх ринках.

Шляхом активної участі представників об'єднань підприємців у роботі дорадчих рад, комітетів, комісій, створених при органах виконавчої влади різного рівня, об'єднання намагаються впливати на рішення, які стосуються підприємництва, беруть участь у підготовці проектів законодавчо-нормативних актів, їх обговоренні, надають свої зауваження і пропозиції до таких проектів. Тим самим підприємницькі об'єднання демонструють розуміння того, що набагато краще запропонувати зміни на стадії підготовки окремого проекту законодавчо-нормативного акту, ніж потім намагатися скасувати вже прийняті рішення.

Білоусова Т.П.

старший викладач

Херсонський державний аграрно-економічний університет

М. Херсон – м. Кропивницький, Україна

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ: ІННОВАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ТА МАТЕМАТИЧНІ ПІДХОДИ

У сучасних умовах глобальної цифровізації економіки та посилення конкуренції успішний розвиток будь-якої організації неможливий без впровадження інноваційних підходів до управління. Менеджмент ХХІ століття трансформується у напрямі цифрового менеджменту, де ключову роль відіграють інформаційно-комунікаційні технології, аналітичні платформи, штучний інтелект та математичне моделювання. Математичні моделі та кількісні методи дозволяють зробити управлінські рішення науково обґрунтованими, прогнозованими та оптимальними, що підвищує ефективність функціонування підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Проте традиційні математичні інструменти управління — такі як класичні оптимізаційні чи статистичні моделі — часто не враховують складності сучасних цифрових процесів, багатовимірності даних та динамічного характеру бізнес-середовища. Саме тому виникає потреба у впровадженні нових підходів до використання математичних методів, які поєднують аналітичну точність із гнучкістю цифрових технологій.

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується появою інтелектуальних систем підтримки рішень, машинного навчання, імітаційного та агентного моделювання, а також цифрових двійників. Ці інструменти не лише розширюють можливості аналітики, а й забезпечують здатність систем управління адаптуватися до змін у реальному часі. Таким чином, інноваційні математичні підходи стають основою формування нової парадигми — моделювально-аналітичного управління, що об'єднує наукове моделювання, цифрові технології та стратегічне бачення [4].

Нові підходи до використання математичних методів у системі управління.

Інтелектуальне моделювання на основі машинного навчання. Сучасні методи дозволяють створювати адаптивні математичні моделі, які самостійно оновлюють параметри у реальному часі та застосовуються для прогнозування попиту, оптимізації запасів і персоналізації маркетингових стратегій. Поєднання математичної оптимізації з нейронними мережами забезпечує динамічне ціноутворення та підвищення ефективності управління. Важливими є сучасні підходи до математичного моделювання в менеджменті, включно з оптимізацією, імітаційним моделюванням та аналітикою даних. Evans G. W. у книзі *Mathematical Models in Management Science* розглядає інтеграцію статистичних і машинних методів для управлінських рішень [1], а Laudon K. та Laudon J. — використання AI і машинного навчання в прогнозуванні та фінансовому менеджменті [3].

Підхід Data-Driven Management (управління на основі даних). Підхід базується на використанні статистичного аналізу, регресійного моделювання та кластеризації для прийняття управлінських рішень. Менеджери спираються не на інтуїцію, а на кількісні показники, отримані з цифрових систем (CRM, ERP, IoT). Інноваційним елементом є створення цифрових панелей управління, що візуалізують результати математичного аналізу в реальному часі [3].

Симуляційне та агентне моделювання. Імітаційні та агентні моделі дозволяють досліджувати поведінку складних систем, коли аналітичні методи непридатні. Вони ефективні для аналізу ринку, конкурентних стратегій та ризиків у проектному менеджменті, враховуючи індивідуальні цілі агентів та формуючи колективну поведінку системи. Fulford, Forrester та Jones розглядають побудову математичних моделей і симуляцій у складних системах для цифрового менеджменту [2], а Sorger досліджує динамічне моделювання економічних процесів і поведінку економічних агентів [6].

Оптимізація рішень у реальному часі. Поєднання математичного програмування з потоковою обробкою даних дозволяє створювати системи оперативного управління, що реагують на зміни миттєво. Використовуються методи динамічного програмування, генетичні алгоритми, алгоритми рою частинок тощо [1; 6].

Цифрові двійники (Digital Twins). Цифровий двійник – це віртуальна копія процесу чи системи, побудована на основі математичних моделей. Вони застосовуються для прогнозування наслідків управлінських рішень, оптимізації виробництва та тестування стратегій. Інноваційність полягає в поєднанні системної динаміки та ІТ-даних. Цифрові двійники (Digital Twins) — це сучасна концепція, яка поєднує математичне моделювання, системну динаміку та цифрові технології (ІТ-аналітику, IoT, big data) [2]. Laudon К. та Laudon J. підтримують цю концепцію із боку інформаційних систем, цифрових платформ, інтеграції даних у реальному часі [3].

Математична підтримка стратегічного планування. Застосовуються моделі сценарного аналізу, багатокритеріальної оптимізації та аналізу чутливості для оцінки впливу факторів на результати. Це дозволяє формувати збалансовані стратегії інноваційного розвитку підприємства, і це є вже вищим рівнем застосування математичних методів у менеджменті, пов'язаним із моделюванням стратегій, багатокритеріальною оптимізацією та аналізом сценаріїв [1]. Porter М. Е. пояснює принципи стратегічного менеджменту та формування конкурентних стратегій, які можуть бути кількісно підтримані математичними моделями (через сценарний та оптимізаційний аналіз) [5].

Синтез математичних методів і штучного інтелекту. Поєднання класичних математичних методів зі штучним інтелектом створює гібридні системи управління, які здатні самостійно формувати управлінські рекомендації. Такі системи забезпечують більш точне та гнучке прийняття рішень [3; 5].

Перспективи розвитку математичного моделювання у цифровому менеджменті. Перспективи розвитку математичного моделювання у сучасному менеджменті пов'язані з глибшою цифровізацією економіки та використанням штучного інтелекту. Математичні моделі стають ключовим елементом стратегічного управління, що забезпечує адаптивність і точність рішень. У майбутньому очікується інтеграція нейроматематичних моделей, які об'єднують логіку рівнянь із гнучкістю нейронних мереж. Важливими напрямками є когнітивне моделювання, хмарні аналітичні платформи та верифікація алгоритмів штучного інтелекту. Такі підходи сприятимуть створенню самонавчальних систем управління та формуванню нової парадигми — моделюально-аналітичного менеджменту [1; 3; 5].

Висновки: Математичні моделі та цифрові технології створюють потужний інструментарій для ефективного управління в умовах інноваційного розвитку. Вони підвищують якість управлінських рішень, мінімізують ризики та забезпечують наукову обґрунтованість дій. Інтеграція аналітики, штучного інтелекту та математичних методів формує основу цифрового інтелектуального менеджменту — нової системи управління, де точність математичного аналізу поєднується з інноваційним мисленням.

Література:

1. Evans, G. W. Mathematical Models in Management Science. Wiley. 2019. P.60-93.
2. Fulford, G., Forrester, P., & Jones, A. Model Building and Simulation in Engineering. Springer. 2021. Vol. 29. №3. P.181-209.
3. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. Pearson. 2022. №2. P.25-71.
4. Манків, Грегорі Н. Макроекономіка /пер. з англ.; Наук. ред. пер. С. Панчишина. Київ: Основи, 2000. 588 с.
5. Porter М. Е. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Pres. 1998. Vol. 3. №1. P.37-88.
6. Sorger, G. Dynamic Economic Analysis: Deterministic Models in Discrete Time. Cambridge University Press. 2015. Vol. 43. P.354-488.

Беспалов І.А.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 073 «Менеджмент, ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою», здобувач гр. УФЕБ-24М

Немченко Т.А.

канд. екон. наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ІНСТРУМЕНТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання, які визначаються високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, цифровою трансформацією бізнес-процесів, глобальними кризами та зростанням регуляторних вимог, управління ризиками набуває вирішального значення для збереження конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємств. Ризикозахищеність організації сьогодні розглядається не лише як здатність мінімізувати втрати від реалізації загроз, а як системна характеристика підприємства, що відображає його готовність виявляти, оцінювати та ефективно управляти ризиками з метою забезпечення сталого розвитку [1]. Інструменти ризик-менеджменту при цьому виконують функцію не окремих технічних заходів, а комплексного механізму, інтегрованого у всі рівні управління — від стратегічного планування до операційної діяльності.

Початковою ланкою забезпечення ризикозахищеності є системна ідентифікація ризиків. Вона передбачає виявлення потенційних загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства, шляхом поєднання аналітичних, експертних та цифрових підходів. Для глибокого розуміння середовища застосовуються інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-та PESTEL-аналіз, які дозволяють охопити як внутрішні сильні та слабкі сторони, так і зовнішні політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні й правові чинники.

Доповненням слугує картування бізнес-процесів, яке дає змогу ідентифікувати критичні точки у внутрішній структурі підприємства, де ймовірність виникнення ризиків є найбільшою. Важливу роль відіграють експертні методи, зокрема метод Делфі або мозкові штурми, які забезпечують врахування досвіду та інтуїтивних знань фахівців. Сценарний аналіз, у свою чергу, дозволяє моделювати можливі кризові ситуації та визначати, які саме елементи системи є найбільш уразливими. Сьогодні ці підходи підсилюються цифровими технологіями — використанням систем Business Intelligence, аналітики великих даних і штучного інтелекту, що забезпечує оперативне виявлення аномалій та трендів, які можуть сигналізувати про формування ризикових ситуацій.

Після ідентифікації ключовим завданням стає оцінка ризиків, яка включає як якісні, так і кількісні методи. Якісна оцінка базується на ранжуванні ризиків за рівнем імовірності та масштабом впливу, а також на побудові матриць ризиків, що дозволяють визначити пріоритети реагування. Кількісна оцінка забезпечує більш точне вимірювання потенційних збитків та невизначеностей. Серед поширених методів — обчислення очікуваного значення збитку як добутку ймовірності на розмір потенційних втрат, застосування статистичних моделей, аналіз дисперсії, імітаційне моделювання методом Монте-Карло.

У сфері фінансового управління активно використовується показник Value at Risk (VaR), який дає змогу визначити максимальні можливі втрати за певний період часу з визначеною довірчою імовірністю. Крім того, stress-testing дає змогу оцінити стійкість підприємства до екстремальних подій, змін макроекономічного середовища чи внутрішніх шоків. Така багатовимірна оцінка створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Логічним продовженням процесу є розроблення та реалізація інструментів реагування на ризики. Їх вибір залежить від природи ризику, його ймовірності та масштабів впливу. Одним із базових підходів є уникнення ризику, коли підприємство змінює бізнес-модель,

відмовляється від певних напрямів діяльності чи модифікує процеси таким чином, щоб виключити можливість виникнення загрози. Іншим напрямом є зниження ризику шляхом технічних, організаційних або фінансових заходів — від впровадження систем якості, кібербезпекових протоколів чи модернізації обладнання до диверсифікації каналів постачання або ринків збуту. В окремих випадках ефективним є передання ризику через страхування, хеджування, контракти або аутсорсинг. Нарешті, підприємство може свідомо прийняти ризик, якщо його рівень є прийнятним, сформувавши при цьому відповідні резерви та плани дій на випадок реалізації загрози[2].

Сучасна практика демонструє, що ефективність реагування значною мірою залежить від наявності планів безперервності бізнесу (Business Continuity Plans) та планів відновлення після криз (Disaster Recovery Plans), які задають чіткі алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях [2].

Не менш важливим елементом системи ризик-менеджменту є використання інформаційно-аналітичних та цифрових інструментів. Інтегровані платформи Enterprise Risk Management, синхронізовані з ERP-та CRM-системами, дозволяють автоматизувати збір і аналіз даних, формувати risk dashboards та здійснювати моніторинг ключових показників у режимі реального часу. Машинне навчання та прогнозна аналітика відкривають можливість виявлення прихованих закономірностей і раннього попередження про настання ризикових подій. Особливу роль відіграє кібербезпека, адже цифрові активи дедалі частіше стають об'єктом загроз, які мають не лише фінансові, а й репутаційні та стратегічні наслідки. Цифровізація ризик-менеджменту не лише підвищує оперативність реагування, а й зміцнює аналітичну спроможність підприємства [3].

Завершальним етапом, який пронизує всю систему управління ризиками, є моніторинг і зворотний зв'язок. Йдеться про систематичний аналіз ефективності впроваджених заходів, оновлення карт ризиків, адаптацію стратегій реагування до змін зовнішнього середовища.

Варто зауважити, що проведення регулярних ризик-аудитів, організація внутрішніх тренінгів для персоналу та інтеграція показників ризиків у загальну систему корпоративної звітності формують динамічний механізм удосконалення. Завдяки цьому система ризик-менеджменту не є статичною, а перетворюється на адаптивний інструмент стратегічного управління.

Інструменти ризик-менеджменту виступають ключовою ланкою у забезпеченні ризикозахищеності підприємства, дозволяючи не лише мінімізувати наслідки негативних подій, а й формуючи проактивну позицію щодо управління невизначеністю. Їх інтеграція у стратегічне планування, підтримка цифровими технологіями та поєднання з системами корпоративного управління створюють умови для підвищення адаптивності, інноваційності та стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі. У результаті ризик-менеджмент трансформується з інструмента «захисту від загроз» у стратегічний ресурс розвитку, який забезпечує здатність підприємства ефективно діяти в умовах складного та непередбачуваного середовища.

Література:

1. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*, 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
2. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. — Київ : НІСД, 2022. — 532 с.
3. Зварич Р., Дудник Ю., Гомотюк В., Боднар С. Ризик-менеджмент цифрової трансформації в умовах пандемії. *Вісник Економіки*. 2022. Вип. 1. С. 38–53. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.038>

Бойко О.Р.

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-22
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Сторожук О.В.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СФЕРА УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

У сучасному бізнес-середовищі організації стикаються з високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та підвищеними вимогами до продуктивності. Це створює для працівників значний психологічний та емоційний тиск, що часто призводить до виникнення стресових ситуацій. Стрес негативно впливає не лише на психофізіологічний стан працівників, але й на ефективність організації загалом: знижується продуктивність, зростає кількість конфліктів, посилюється плинність кадрів і погіршується корпоративна культура [1].

Стрес-менеджмент – це комплекс системних заходів, спрямованих на попередження, зменшення та контроль стресу у працівників. Він включає психологічні методи, такі як техніки релаксації, медитації, майндфулнес та когнітивно-поведінкові вправи; організаційні методи, що передбачають оптимізацію робочих процесів, гнучкі графіки та перерозподіл навантаження; а також освітні методи у вигляді тренінгів і семінарів з розвитку навичок саморегуляції та управління стресом [2].

Таким чином, стрес-менеджмент є системою як індивідуальної, так і колективної підтримки працівників, що забезпечує стабільність психологічного клімату в організації та підвищує ефективність управлінських рішень [2].

Управлінське консультування спрямоване на підвищення ефективності діяльності організації через оптимізацію процесів, навчання персоналу та підтримку керівництва у прийнятті стратегічних рішень. Стрес-менеджмент у цьому контексті виконує такі функції, як покращення продуктивності, а саме зниження рівня стресу допомагає співробітникам виконувати завдання швидше та ефективніше; зменшення ризику конфліктів, що означає контроль емоцій та розвиток навичок комунікації знижують ймовірність виникнення конфліктних ситуацій у колективі, формування корпоративної культури підтримки, тобто організацію, що впроваджує стрес-менеджмент, стає привабливою для потенційних співробітників та сприяє розвитку лояльності серед персоналу, а також підвищення психологічної стійкості керівників і працівників – вміння керувати стресом дозволяє адаптуватися до змін і приймати ефективні управлінські рішення [1].

Стрес-менеджмент реалізується через три основні групи методів. Індивідуальні методи включають дихальні та релаксаційні техніки, такі як глибоке дихання та прогресивна м'язова релаксація, медитацію та майндфулнес для концентрації уваги на поточному моменті та зниження тривожності, а також тайм-менеджмент, який допомагає ефективно планувати час та розподіляти пріоритети, уникати перевантаження.

Колективні методи передбачають проведення тренінгів з управління стресом для навчання персоналу методам саморегуляції, коучинг та супервізію для підтримки керівників та команд у вирішенні складних ситуацій, а також корпоративні заходи та командоутворення, які сприяють емоційній підтримці та зниженню внутрішнього напруження [3].

Організаційні методи включають оптимізацію робочих процесів шляхом усунення зайвих завдань та процедур, запровадження гнучких графіків та дистанційної роботи для

забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також психологічну підтримку через консультації психологів, систему зворотного зв'язку та мотиваційні програми [3].

У комплексі ці методи дозволяють ефективно контролювати стресові фактори та забезпечувати стабільність організаційної системи [3].

Для успішного інтегрування стрес-менеджменту в організаційну культуру необхідно розробити політику управління стресом, яка визначає стандарти поведінки, доступні ресурси та відповідальність керівників, а також навчати персонал шляхом проведення регулярних тренінгів, семінарів та вебінарів, що підвищують навички саморегуляції та комунікації. Крім того, важливо оцінювати ефективність впроваджених заходів за допомогою опитувань працівників, аналізу продуктивності та відстеження показників здоров'я та рівня задоволеності. Ефективне впровадження стрес-менеджменту потребує підтримки керівництва, чіткої стратегії та системного підходу до контролю результатів [4].

На наш погляд, у контексті управлінського консультування стрес-менеджмент має розглядатися як важливий інструмент формування здорового організаційного середовища, що забезпечує ефективну взаємодію персоналу та підвищення продуктивності праці. Розробка і впровадження політики управління стресом має бути невід'ємною складовою консалтингових стратегій, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів і підтримку психоемоційної стійкості працівників.

Регулярні тренінги, семінари та вебінари дозволяють працівникам набути навичок саморегуляції, управління емоціями та комунікації. Такі програми підвищують психологічну стійкість співробітників і сприяють формуванню командної підтримки. Крім того, навчання допомагає керівникам ефективніше розпізнавати стресові ситуації і своєчасно надавати підтримку підлеглим [5].

Необхідно проводити системну оцінку результатів впровадження стрес-менеджменту. Для цього використовують опитування працівників, аналіз продуктивності, показників здоров'я та рівня задоволеності персоналу. Такі заходи дозволяють виявляти слабкі місця, коригувати стратегії та підвищувати ефективність програм підтримки [6].

У підсумку слід підкреслити, що стрес-менеджмент є особливо важливим інструментом управлінського консультування, який дозволяє організаціям підвищувати ефективність роботи та забезпечувати психологічну стабільність працівників. Комплексне впровадження індивідуальних, колективних та організаційних методів у поєднанні з інтеграцією у корпоративну культуру створює умови для розвитку лояльності, продуктивності та конкурентоспроможності компанії. Ефективне управління стресом не лише покращує добробут співробітників, а й стає стратегічним фактором успіху організації в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

Література:

1. ElarTSATU: Home. URL: <https://surl.li/decljv> (дата звернення: 14.10.2025).
2. Стрес-менеджмент на робочому місці - навчально-науковий інститут енергозбереження та енергоменеджменту. Навчально-науковий інститут енергозбереження та енергоменеджменту. URL: <https://iee.kpi.ua/стрес-менеджмент-на-робочому-місці/> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Освітній портал. URL: <https://surl.li/erejok> (дата звернення: 14.10.2025).
4. Welcome to - Digital Library NAES of Ukraine. URL: <https://surl.li/kpvpbib> (дата звернення: 14.10.2025).
5. ТРЕНІНГ «СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ» Освітня платформа EdWay. EdWay | Національна платформа можливостей професійного розвитку педагогічних працівників. URL: <https://edway.ua/uk/mpk/253/detail/> (дата звернення: 14.10.2025).
6. Budni: медіаплатформа про роботу та життя. Стрес-менеджмент: як оцінити ефективність заходів HR-команди? URL: <https://budni.robota.ua/hr/stres-menedzhment-yak-otsiniti-efektivnist-zahodiv-hr-komandi> (дата звернення: 14.10.2025)

Бойченко М. В.

доктор економічних наук
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Кіро М. О.

аспірант
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ

Економічною особливістю теперішньої ситуації в Україні є посилення конкуренції на внутрішньому ринку за платоспроможних споживачів по мірі посилення рецесивних наслідків воєнної економіки, зменшення купівельної спроможності національної валюти, зростання вартості виробничих ресурсів, зокрема людського капіталу через дефіцит кваліфікованих кадрів. Традиційним виходом для підприємств за таких умов стає пошук шляхів виходу на зовнішні ринки, до числа яких, в силу наявних логістичних шляхів, належать країни Європи. Разом із тим, подібні логістичні операції вимагають більшої уваги керівництва підприємств, що пояснюється як збільшенням логістичного плеча, так і зростанням ризиків, до числа яких належать забезпечення непорушності вантажу, вчасність його доставки, витрати на транспортування та перевантаження (за необхідності), а також форс-мажорні обставини, що можуть спричинити знищення або пошкодження продукції під час переміщення по українській території, а в окремих випадках – і на території транзитних країн або країни призначення. Перелічені чинники, що зумовлюють виникнення ризиків частково належать до тих, що є контрольованими (вартість витрат на перевезення вантажів, вибір видів транспорту та точок пере- чи розвантаження, обрання перевізників, страхування вантажів), а частково до тих, що є неконтрольованими з боку менеджменту підприємства (воєнні дії, страйки на кордоні, громадські заворушення, хуліганство та розбійні напади), але й ті, й інші не є вичерпними. У випадку виведення продукції підприємства на зовнішні ринки умовах низьких або нульових ставок митних зборів все важливішого значення набувають обмеження нетарифного характеру, серед яких, в першу чергу, варто виокремити вимоги до стандартизації товарів. Хоча в Україні, як і в більшості європейських країн, вимоги щодо відповідності продукції іноземним стандартам є добровільними, проте саме такого роду відповідність може критичним чином вплинути на ринкові позиції компанії та її економічні показники діяльності. Показовим в цьому сенсі є приклад автомобільного виробника «Фольксваген», який в 2015 році опинився в центрі так званого «Дизельгейту», коли з'ясувалося, що його нові моделі з дизельними двигунами містили програмне забезпечення, що в десятки разів зменшував обсяг викидів шкідливих речовин під час стендових випробувань легкових автомобілів. Наслідком такої недоброчесної «винахідливості», що мала на меті обійти суворіші, у порівнянні з Європейським Союзом, екологічні норми для дизельних двигунів Агентства з охорони навколишнього середовища уряду США стали втрати компанії в обсязі 33 млрд євро, що були спрямовані на виплату компенсацій автовласникам, відкликання 8,5 млн автомобілів, сплату штрафів за порушення екологічних норм США, а також скорочення виробництва, падіння ціни акцій корпорації та іміджеві втрати, які на тривалий час закрили ринок Північної Америки для продукції концерну [1]. Подібна ситуація зі свідомим порушенням підприємством стандартів якості, як власних, так і тих, що вимагаються споживачами, створила ситуацію, яка для менших компаній могла би завершитися повним банкрутством і припиненням діяльності, позначившись на економічній стійкості підприємства, наслідки якої відчуються досі.

Варто зазначити, що значний ризик для українських підприємств-виробників на європейському ринку являють вимоги щодо забезпечення зменшення карбонового сліду на різних складових ланцюга створення цінності для тих продуктів, що імпортуються до країн ЄС. Якщо виробник впевнений у безпечності власного виробництва, то у випадку роботи з підрядниками отримання подібних гарантій може стати більш проблематичним, особливо по мірі розширення географічного діапазону розташування постачальників та наявності технологічних особливостей виготовлення продукції. Як зазначають автори статті [2], важливою передумовою мінімізації ризиків, що можуть завдавати матеріальних, фінансових та репутаційних збитків підприємства, є створення внутрішньої системи управління якістю. Така система має забезпечити відповідність внутрішніх бізнес-процесів підприємства нормативним вимогам, передбачати можливість виникнення подій, що загрожують потенційними втратами та зменшувати ймовірність неможливості передбачення певних результатів, що мають випадковий характер та негативно впливають на ринкові позиції підприємства.

Як підкреслюють автори [2], внутрішня система забезпечення якості не може залишатися сферою відповідальності окремого структурного підрозділу, але має стати частиною корпоративної культури усього підприємства, оскільки частина питань щодо якості виробничо-логістичних процесів знаходиться поза внутрішнім середовищем підприємства. Як зазначається в роботі [3], потенційні ризики для економічної безпеки українських підприємств можуть становити принципи їх діяльності, що засновані на підпорядкованості екологічних пріоритетів економічній доцільності, відсутності чіткого алгоритму впровадження зеленої логістики на підприємствах та браку прямих причинно-наслідкових зв'язків між ланцюгами постачання та екологією у баченні топ-менеджменту. Натомість, наявність дієвої системи управління якістю та сформована культура якості дозволяють постійно поліпшувати якість бізнес-процесів та їх результатів на основі регулярного аналізу результатів та коригування діяльності, використання передових технологій, гнучких підходів до управління організацією [4]. З точки зору забезпечення надійності логістичних операцій на зовнішніх ринках на українські підприємства, як нових учасників ринку, поширюються вимоги Директив Європейської Комісії 2010/40/EU та Директиви (EU)2023/2661 [5], якими передбачається запровадити повністю сумісні та безперешкодні інтелектуальні транспортні системи на території країн ЄС.

Усе описане вище підкреслює значення наявності системи менеджменту якості підприємства для мінімізації внутрішніх та зовнішніх ризиків господарської діяльності, настання яких загрожують економічній безпеці підприємства внаслідок суперечливості інтересів учасників ринку та наявних тенденцій, неповноти чи недостатньої якості інформації, ймовірного характеру технологічних та соціально-економічних процесів.

Література:

1. Volkswagen відкличе 8,5 млн авто | BBC NEWS УКРАЇНА. Режим доступу: https://www.bbc.com/ukrainian/business/2015/10/151015_vw_recall_upd_sa
2. Бойченко М.В., Кіро М.О. (2025). Управління якістю бізнес-процесів виробничої фірми в контексті сталого розвитку. *Економічний простір*. №204. С. 48-53. <https://doi.org/10.30838/EP.204.48-53>
3. Бойченко М.В. (2021). Зелена логістика вантажоперевезень: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економічної науки України*. №2 (41). С. 152-155. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).152-155](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).152-155)
4. Бойченко М.В., Іванова М.І., Кудрявцева Н.В. (2014). Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. №89. С. 150-158.
5. Бойченко М.В., Бардась А.В., Кожельцев О.Є. (2024). Стратегічні напрями формування політики логістичної фірми в контексті економічної безпеки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. №3(87). С. 106-119. <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.106>

Борисенко В.В.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Кіріченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кіровоградський, Україна

АДАПТАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ДО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА: СТРАТЕГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ

У сучасному фінансовому секторі банківські установи функціонують у середовищі високої конкуренції, яке характеризується не лише швидкими змінами економічної кон'юнктури, але й постійним удосконаленням фінансових продуктів, послуг та технологій. Зростання вимог клієнтів до швидкості, якості та персоналізації обслуговування змушує банки впроваджувати інноваційні рішення та постійно оптимізувати внутрішні процеси. Водночас, поява нових гравців ринку – таких як фінтех-компанії, онлайн-банки та платіжні платформи – створює додатковий тиск на традиційні установи, змушуючи їх активно модернізувати бізнес-моделі та адаптуватися до цифрового середовища.

Крім того, сучасне конкурентне середовище включає динамічні регуляторні та економічні умови, що вимагають від банків високої гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни законодавства, податкової політики та макроекономічних показників. Без системного підходу до управління такими зовнішніми та внутрішніми факторами банки ризикують втратити частку ринку, знизити прибутковість та погіршити якість обслуговування клієнтів.

Для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності критично важливо здійснювати комплексну адаптацію, що поєднує стратегічні підходи – включно з аналізом ринку, оцінкою ризиків та формуванням інноваційних конкурентних переваг; організаційні зміни – оптимізацію внутрішніх процесів, структури управління та підвищення ефективності персоналу; а також цифрові трансформації – впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизацію операцій, онлайн-банкінг, мобільні сервіси та аналітичні платформи. Такий інтегрований підхід дозволяє банкам не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й активно формувати власні конкурентні переваги, підвищувати операційну ефективність і забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [3].

Одним із центральних напрямів адаптації є розробка та впровадження конкурентних стратегій, що ґрунтуються на комплексному аналізі ринку та позиціонуванні банку. Використання інструментів стратегічного планування, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та бенчмаркінг, дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони установи, виявити можливості для розширення послуг і визначити загрози, що можуть негативно впливати на діяльність. Розробка адаптивних стратегій дає змогу банку швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та ефективно використовувати наявні ресурси.

Організаційні зміни та оптимізація внутрішніх процесів є не менш важливим аспектом адаптації. Банківські установи впроваджують сучасні моделі управління, які включають автоматизацію операцій, впровадження єдиних стандартів обслуговування клієнтів та оптимізацію внутрішньої структури підрозділів. Підвищення ефективності внутрішніх процесів дозволяє зменшити час обслуговування клієнтів, скоротити адміністративні витрати та підвищити гнучкість у прийнятті рішень.

Сучасна адаптація банківської установи неможлива без цифрової трансформації, яка включає впровадження інформаційних систем, онлайн-банкінгу, мобільних додатків та аналітичних платформ. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, Big Data та автоматизовані системи управління ризиками, дозволяє здійснювати прогнозування ринкових тенденцій, підвищувати точність кредитних рішень та швидко реагувати на зміни попиту клієнтів. Цифрові інструменти також підвищують прозорість операцій, зменшують фінансові ризики та підвищують загальну ефективність діяльності банку [1].

Управління клієнтськими відносинами та розвиток інноваційних продуктів є ще одним критично важливим елементом адаптації. Банки мають пропонувати не лише стандартні фінансові послуги, але й персоналізовані продукти, які відповідають потребам різних сегментів ринку. Це може включати кредитні програми з гнучкими умовами, депозитні продукти з додатковими бонусами, цифрові платіжні рішення та пакети комплексного обслуговування корпоративних клієнтів. Такий підхід підвищує лояльність клієнтів, сприяє зростанню частки ринку та забезпечує стабільний потік доходів.

Особливого значення набуває моніторинг зовнішнього середовища та управління ризиками, включаючи фінансові, операційні та регуляторні ризики. Адаптивна банківська стратегія передбачає систематичне відстеження макроекономічних показників, поведінки конкурентів, змін у законодавстві та потреб клієнтів. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати стратегію розвитку, мінімізувати фінансові втрати та підтримувати стабільність діяльності банку у кризові періоди.

У контексті конкурентного середовища важливим є інтегрований підхід до організації внутрішніх і зовнішніх процесів банку, який забезпечує взаємодію між різними підрозділами, централізоване управління фінансами, операціями та клієнтськими відносинами. Така інтеграція створює синергію між процесами та дозволяє банку швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі [2].

Підсумовуючи, слід зазначити, що ефективна адаптація банківської установи до конкурентного середовища є комплексним процесом, який включає стратегічне планування, організаційні зміни, цифрову трансформацію та управління клієнтськими відносинами. Стратегічне планування дозволяє передбачати ринкові зміни та формувати довгострокові цілі, організаційні зміни підвищують ефективність внутрішніх процесів і якість обслуговування, а цифрові технології забезпечують швидкий доступ до інформації, оптимізацію операцій та створення нових конкурентних переваг. Управління клієнтськими відносинами формує лояльність і підвищує рівень задоволеності. Поєднання цих напрямів створює синергійний ефект, який підвищує операційну ефективність, стабільність діяльності та забезпечує стійкий розвиток банку у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Голобородько, А. (2025). СТРАТЕГІЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. *Сталий розвиток економіки*, (1 (52), 173-179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24>
2. Лук'янчук О.М. (2024). Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, № 3-4. С. 110-116. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116>
3. Сусліков С.В., Клименко М.А. (2023). Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*, № 3(67). С. 56-64. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.7>

Болокан В.П.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Рябоволик Т.Ф.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Воєнні дії створили для енергетичного сектору України безпрецедентний комплекс ризиків – від руйнування інфраструктури та збоїв у постачанні до кібератак, обмеженого доступу до страхового покриття та різких коливань попиту й цін. Енергетичні підприємства, які є критичною складовою національної інфраструктури, мають володіти інструментарієм для ранньої діагностики та кількісної оцінки фінансових ризиків з метою збереження платоспроможності, забезпечення операційної стійкості та планування відновлення.

Втрата або суттєве пошкодження генерації й мереж, обмеження постачання палива, часті відключення електроенергії та зростання вартості відновлення роблять фінансову стійкість енергетичних підприємств надзвичайно вразливою. За оцінками міжнародних організацій і українських досліджень, відновлювальні потреби енергетичного сектора сягають мільярдів доларів, а частка знищеної чи пошкодженої інфраструктури – істотна, що підсилює кредитні, ліквіднісні та операційні ризики для компаній та їх кредиторів. Ефективна діагностика фінансових ризиків є передумовою розробки заходів пом'якшення наслідків та забезпечення інвестиційної привабливості для донорів і міжнародних фінансових установ [1].

На рисунку 1 наведено основні види фінансових ризиків для енергетичних підприємств які працюють в умовах воєнного стану.

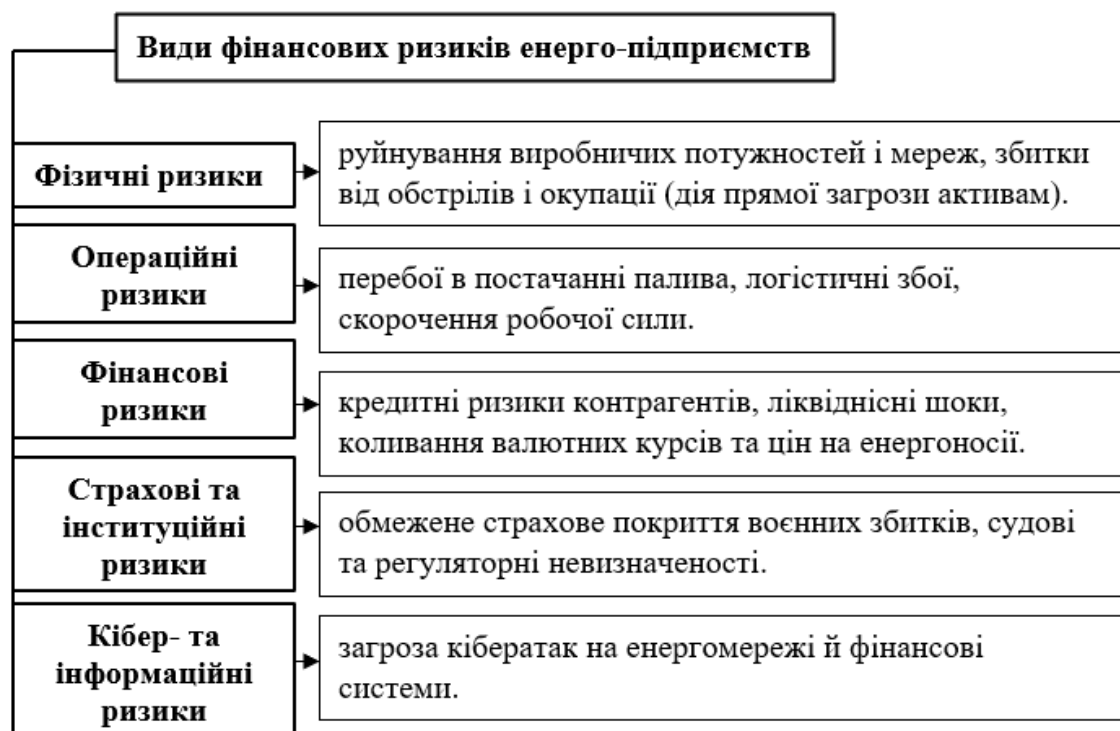


Рисунок 1 – Основні види фінансових ризиків для енергетичних підприємств які працюють в умовах воєнного стану

Джерело: складено авторами за матеріалами [1; 2]

У сучасних умовах воєнної економіки ефективна діагностика фінансових ризиків енергетичних підприємств є необхідною передумовою збереження їхньої фінансової стійкості та забезпечення безперервності функціонування критичної інфраструктури. З огляду на масштабні фізичні руйнування, коливання валютних курсів, нестабільність ринків і зростання ризиків неплатоспроможності, підприємства мають застосовувати комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу.

Одним із базових інструментів є балансовий і фінансовий аналіз (key ratios), який передбачає використання системи фінансових коефіцієнтів для оцінювання ліквідності, платоспроможності, рентабельності та оборотності активів. У контексті воєнної економіки доцільно зосереджувати увагу на показниках поточної та швидкої ліквідності, що характеризують здатність підприємства своєчасно покривати короткострокові зобов'язання; коефіцієнти покриття відсотків (interest coverage), який відображає спроможність обслуговувати борг; а також на структурі коротко- і довгострокових зобов'язань, що визначає потребу в рефінансуванні. Регулярний моніторинг цих індикаторів дозволяє своєчасно виявляти ознаки платіжної кризи та запобігати дефолтним ситуаціям. Згідно з аналітичними звітами Національного банку України, у воєнний період ліквідні ризики та платіжна дисципліна є визначальними чинниками фінансової стабільності підприємств.

Другим важливим інструментом виступає стрес-тестування та сценарний аналіз, які дозволяють моделювати вплив надзвичайних подій на фінансові результати підприємства. Для енергетичних компаній доцільно застосовувати сценарії, що враховують можливі втрати виробничих потужностей (на 30–50% упродовж трьох місяців), обмеження імпорту палива (на 60%) чи підвищення його вартості (на 80%), а також збільшення частки неплатежів з боку контрагентів (на 40%). Отримані результати допомагають оцінити дефіцит грошових потоків, потребу у фінансуванні та потенційні ризики невиконання боргових зобов'язань. Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD) надає методичні рекомендації та програмні рішення для проведення секторальних стрес-тестів, що можуть бути адаптовані до умов українських енергетичних підприємств. Подальшим етапом є використання моделей Cash-flow at Risk (CFaR) та Value-at-Risk (VaR), які забезпечують кількісну оцінку ймовірних фінансових втрат. У воєнних умовах комбіноване застосування цих моделей дозволяє визначати не лише ризики падіння доходів через зниження тарифів або обсягів споживання, але й потенційні дефіцити ліквідності у разі реалізації негативних сценаріїв. Завдяки цьому підприємство може розрахувати необхідний обсяг резервів для покриття фінансових розривів.

Не менш важливим є формування інтегральних показників раннього попередження (Early Warning Indicators, EWI), які створюють систему оперативного моніторингу ризиків. До таких індикаторів належать: частка прострочених платежів клієнтів, рівень дисконтування дебіторської заборгованості, тенденції у виробничих показниках, а також зростання аварійності обладнання. Формування EW-панелі на основі даних ERP, SCADA та банківських систем забезпечує можливість швидкого реагування на кризові явища.

Особливу роль у воєнних умовах відіграє геопросторовий та інфраструктурний аналіз ризиків, який передбачає оцінку уразливості активів із використанням геоінформаційних систем (ГІС), супутникових даних та аналітики операторів систем передачі. Такий підхід дозволяє виявити активи, що розташовані у зонах підвищеної небезпеки, та визначити рівень потенційних збитків. Згідно з оцінкою Енергетичної хартії (Energy Charter Secretariat, Ukrainian Energy Sector Evaluation and Damage Assessment, 2023), застосування ГІС-моделювання є ефективним інструментом для розроблення стратегій відновлення енергетичної інфраструктури [1].

З огляду на зростання цифрових загроз, у діагностику фінансових ризиків необхідно інтегрувати оцінку кібер-ризиків. Кібератаки можуть призвести не лише до операційних перебоїв, а й до значних фінансових втрат, пов'язаних із простоями, відновленням даних чи штрафними санкціями. Згідно з аналітичним звітом Trustwave SpiderLabs (The Russia-Ukraine Cyber War, 2025), інтеграція сценаріїв кібератак у фінансові стрес-тести є ключовим елементом сучасного ризик-менеджменту.

Важливим напрямом діагностики є також оцінка страхового розриву (insurance gap analysis), оскільки стандартні поліси страхування здебільшого не покривають воєнні ризики. Аналіз рівня невідшкодованих втрат дає змогу визначити необхідність залучення альтернативних механізмів фінансового захисту – державних компенсаційних фондів, міжнародних гарантій або спеціальних страхових програм.

Загальний процес діагностики фінансових ризиків передбачає кілька послідовних етапів. Спершу здійснюється збір даних із фінансової звітності, банківських транзакцій, ERP/SCADA-систем, супутникових джерел та страхових реєстрів. Наступним кроком є побудова EW-панелі, що відображає ключові ризикові індикатори з регулярним оновленням. Після цього проводяться стрес-тести за трьома сценаріями (песимістичним, базовим і оптимістичним) із розрахунком потреби у фінансуванні. Потім здійснюється кількісна оцінка VaR/CFaR, яка дозволяє визначити ймовірні дефіцити ліквідності. На підставі отриманих результатів формуються заходи з пом'якшення ризиків, що охоплюють формування резервів ліквідності, перегляд договірних умов з контрагентами, визначення джерел рефінансування та розроблення плану відновлення активів. Завершальним етапом є моніторинг і періодичний перегляд методик, який забезпечує адаптацію системи діагностики до змін у зовнішньому середовищі [3].

Отже, умови воєнної економіки радикально збільшують спектр і ступінь фінансових ризиків для енергетичних підприємств – в ід фізичних руйнувань до обмежень в страхуванні та кібератак. Комбінований підхід (класичний фінансовий аналіз + стрес-тестування + VaR/CFaR + EW-індикатори + геопросторові дані й оцінка страхового розриву) дає змогу адекватно діагностувати ризики і планувати заходи пом'якшення. Інтеграція результатів діагностики у стратегії управління, переговори з кредиторами та донорськими програмами підвищує шанси на залучення фінансування для відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури.

Перспективами подальших досліджень з питання діагностики фінансових ризиків енергетичних підприємств в умовах воєнної економіки України стосуватимуться:

- розробки стандартизованих секторних моделей стрес-тестів для різних підгалузей енергетики (генерація, передача, розподіл, постачання палива);
- впровадження машинно-навчених моделей для раннього виявлення фінансових аномалій (наприклад, прогнозування неплатежів контрагентів на базі операційних і ринкових даних);
- дослідження механізмів державно-приватного страхування воєнних ризиків і моделі державного співфінансування відновлення критичних активів;
- оцінки ефективності інтеграції супутникового моніторингу й даних від Оператора системи передачі в корпоративні системи управління ризиками.

Література:

1. Energy Charter Secretariat. *Ukrainian energy sector evaluation and damage assessment : Version IX* 2023. URL: https://www.energycharter.org/fileadmin/DocumentsMedia/Occasional/2023_04_27_UA_sectoral_evaluation_and_damage_assessment_Version_IX.pdf. *Енергетична Хартія*
2. DTEK / Kyiv School of Economics. *Assessment of damages and losses to Ukraine's energy sector* 2024. URL: https://dtek.com/content/upload/urc/Kyiv%20School%20of%20Economics_2024.pdf. dtek.com
3. Рябоволик Т.Ф. Показники аналізу та оцінки фінансової складової економічної безпеки підприємств / Рябоволик Т.Ф., Андрощук І.О., Пітел Н.С. // *Ефективна Економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний університет*. Дніпро. Випуск 9, 2022 рік. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/30>

Вилегжанін С.В., аспірант

Науковий керівник:

доктор економічних наук., професор Світовий О.М.,

Уманський державний педагогічний

університет імені Павла Тичини

ДРОПШИПІНГ В УПРАВЛІННІ ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ

Управління товарними запасами, як окрема теорія, є відносно молодого наукою. Початок її формування сягає лише кінця 19 - початку 20 століття. За цей відносно незначний термін було пройдено величезний шлях розвитку від перших намагань оптимізації закупівель та подальшого їх розподілення для власних потреб (Kirkman, 1887) до аналітичних автоматизованих систем які управляють залишками товарів за допомогою різновидів динамічного керування буфером запасів в основі якого лежить теорія обмеження (Goldratt, 2004). Сама ж система динамічного управління буфером (DBM) – це методологія управління запасами, їх поповнення, яка дозволяє динамічно реагувати на зміну попиту [1].

Більшою мірою цьому сприяла науково-технічна революція минулого століття, що докорінно змінила як логістичні спроможності для побудови товарних ланцюгів, так і підхід автоматизації процесів включно зі створенням автоматизованих обліково-обчислювальних систем. Саме ці системи вже наприкінці 20 – початку 21 століття отримали можливість не лише розраховувати оптимальну кількість необхідних запасів, але й об'єднатись в мережі для обміну інформацією про їх наявність та доступність. Обмін запитами на потреби, погодження та надання інформації про всі етапи проходження процесу їх задоволення значно скоротились або взагалі стали миттєвими. Межі розповсюдження цих мереж наразі стали без перебільшення всесвітніми.

Не дивлячись на таку трансформацію теорії та практики до останнього часу всі зміни не стосувались однієї фундаментальної речі. Мова йде про принцип попереднього накопичення запасів в точці задоволення кінцевої потреби споживача. Тобто спочатку накопичення а потім витрата. І пов'язано то було з тим фактом, що між появою інформації щодо потреби кінцевого споживача в точці накопичення запасів і задоволенням тієї потреби час повинен був бути як можна мінімальним. Час – саме один із тих параметрів за який конкурують між собою всі суб'єкти вільних ринків. І чим менше часу між виявленням потреби у кінцевого споживача до її задоволення – тим краще для підвищення конкурентоспроможності. Чим менше товар буде знаходитись в точці задоволення потреби в стані очікування на реалізацію - тим краще для економіки процесу. Згідно з формулюваннями теорії операційного менеджменту такий принцип отримав назву Just-in-time (JIT) [5].

Такий самий принцип працює не лише для управління товарними запасами, він актуальний і для управління будь якими запасами для будь яких цілей та потреб. Бо в такому разі під кінцевим споживачем ми маємо на увазі вже внутрішні процеси підприємств які залежать ланцюгово або мережево на вході від результатів інших процесів на виході.

Подальший розвиток цифрових технологій початку 21 століття не лише додатково підвищив аналітичну якість планування та можливості управління логістикою, але й створив якісно нові інструменти завдяки наявності мережі Internet. Появою завдяки цьому нової екосистеми управління інформацією. Саме синергія нових можливостей роботи з інформацією та підвищені аналітичні та логістичні можливості сучасних обчислювальних та транспортних систем надала можливість здійснити одну фундаментальну зміну в теорії управління запасами. Мова йде про час між виникненням потреби та її задоволенням. Насправді потреба кінцевого споживача виникає не завжди в той момент коли він її сформував безпосередньо в місці зберігання запасу (або того місця де задовольняється потреба).

Як показує дослідження Gradus Research проведене у 2025 році в Україні (рис. 1) спонтанні покупки складають, з різними віковими категоріями, від 17% до 31% від

загального їх обсягу. Планові ж навпаки - від 63% до 80% відповідно [3]. Таким чином якщо буде можливість отримання та фіксації запиту на потребу ще на плановому етапі то відбудеться збільшення часу для задоволення потреб найбільшої категорії споживачів. Мова йде про той самий час який примушував накопичувати товарні залишки передчасно та заздалегідь.

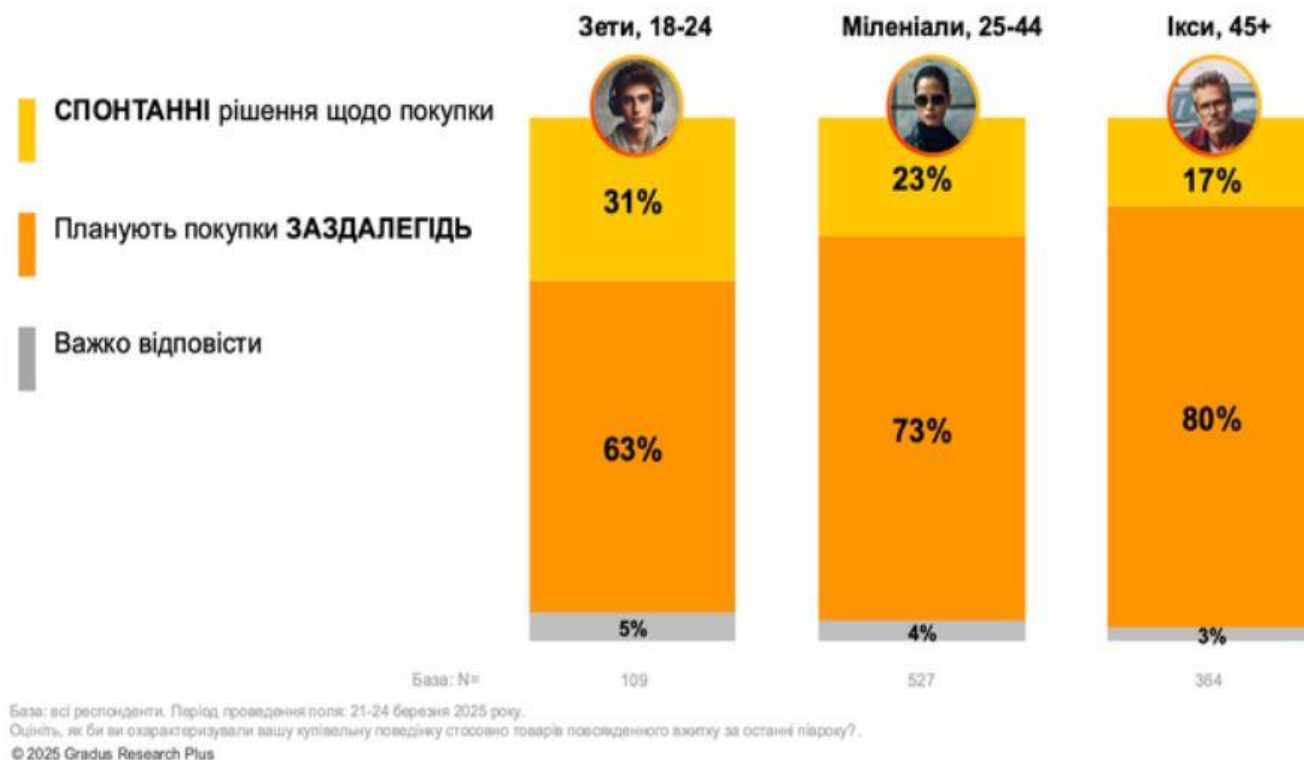


Рис. 1. Результати дослідження щодо спонтанності рішень щодо покупки за даними Gradus Research в 2025 році.

Джерело: [3].

З появою та тотальним розповсюдженням всесвітніх інформаційних мереж виникла ціла галузь яка має назву «E-commerce» яка займається обміном комерційною інформацією між учасниками мережі. Маркетплейси (Marketplaces) – програмні продукти, які працюючи в online режимі надають інформацію споживачу о тих чи інших товарах, управляють розміщенням, трекінгом та логістикою замовлень та, те що нас в першу чергу цікавить, отримують та фіксують появу потреби та планують терміни її задоволення разом із кінцевим споживачем на початкових етапах. Тепер початок накопичення товарного запасу може збігатись із фіксацією виявлення потреби. Такий шлях дозволяє проводити закупівельні операції взагалі без передчасного накопичення товарних запасів або із наявністю невеликого страхового резерву. Необхідна партія товару закупається лише під конкретну зафіксовану заздалегідь потребу.

Ця фундаментальна зміна в теорії управління запасами яка розширила часовий простір для логістичних процесів вже призвела до появи такої схеми управління запасами та продажами як Дропшипінг (Dropshipping). Дропшипінг - це схема продажів, у якій інтернет-магазин виступає посередником між покупцем та постачальником. Магазин знаходить клієнтів та приймає від них замовлення, після чого передає інформацію постачальнику, який відправляє товари покупцям напряму. Дропшиперу не потрібно купувати товар, орендувати склад і контролювати доставку. Його завдання - просувати товари і шукати клієнтів, заробляючи на націнці до гуртової вартості товару. Всім іншим займається постачальник [2]. На рис. 2 представлено одну із можливих схем реалізації за допомогою дропшипінгу.

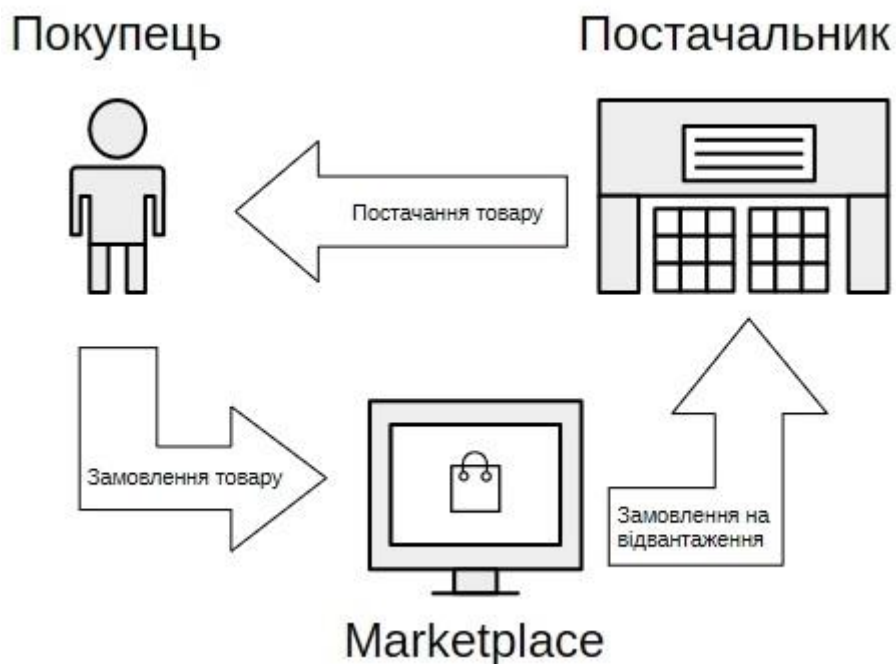


Рис. 2. Приклад можливої схеми реалізації за допомогою дропшипінгу.

На рис. 2 згідно спрощеної схеми можна побачити що початок її знаходиться саме на боці кінцевого споживача. Саме він ініціює початок закупівельного процесу створенням замовлення на необхідний йому товар в необхідній кількості в задовільних термінах постачання. Ці всі параметри замовлення одразу оговорюються та погоджуються в замовленні товару. Потім посередник в ролі якого виступає marketplace в наслідок рефлексії на замовлення клієнта ініціює створення замовлення на відвантаження із вказівкою параметрів погоджених на попередньому етапі для постачальника, який вже використовуючи можливості логістики доставляє товар кінцевому споживачу. Рис. 2 є принциповим і не містить в собі питання фінансів, логістики, проведення тендерів і решти, що може змінюватись під час конкретних впроваджень. Ми відмічаємо, що у продавця яким є marketplace взагалі нема потреби в товарних запасах.

Згідно з принципами роботи схеми дропшипінгу є можливість побудови торгівлі не лише не своїми товарами, а й балансувати товарними запасами між власними складами роздрібної мережі, маючи декілька проміжних розподільчих складів відвантаження які відвантажують товари під замовлення для інших точок реалізації на яких такі товари відсутні на момент замовлення. Можна робити консolidовані схеми із власними проміжними складами, складами постачальників та навіть складами інших продавців на ринку. На додаток до того, цей принцип може використовуватись і при управлінні запасами будь-якого підприємства взагалі, від роздрібної торгівлі до промислових або навіть комунальних.

За таким принципом управління товарними запасами мають можливість працювати такі вітчизняні цифрові платформи як Rozetka, Olx, Prom. Серед іноземних слід згадати в першу чергу такі як AliExpress та Alibaba. Доля дропшипінга в загальному товарообігу online останнім часом займає суттєву частку. У 2023 році загальний обсяг світового ринку дропшипінгу становив понад 243 мільярди доларів США, на кінець 2024 року прогнозують зростання до 300 мільярдів і більше [4].

Підсумовуючи можна заявити про те, що внаслідок масового впровадження цифрових технологій та створення єдиної мережевої інформаційної системи вдалось втілити в життя фундаментальний принцип – навчитись торгувати без наявності товару. Це означає, що така можливість з'явилась у багатьох нових суб'єктів ринку. В першу чергу коштом зниження бар'єра, який був пов'язаний із необхідністю наявності стартового капіталу у такого суб'єкта, який потрібно попередньо вкласти в товар для подальшого його продажу. Не менш важливим є й фактор зменшення товарних запасів на проміжних ділянках їх накопичення для

тих процесів де повна відсутність товарів в наявності не є можливою. Таким чином, в цілому це сприятливий фактор, який не лише призваний збільшити конкуренцію між продавцями, виробниками та постачальниками для кращого задоволення потреб кінцевого клієнта, але й знаходити більш раціональний підхід в управлінні товарними запасами всіх суб'єктів ринку.

Література:

1. Офіційний сайт. Епл Консалтинг. URL: <https://applecons.com.ua/ua/glosarij-tos> (дата звернення: 24.10.2025).
2. Офіційний сайт. Хорошоп. Дропшипінг: повне керівництво для бізнес-схеми URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/what-is-dropshipping-and-how-does-it-work> (дата звернення: 25.10.2025).
3. Офіційний сайт. Gradus Research Plus. Споживчі та культурні тренди під впливом війни. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-and-cultural-trends-influenced-war> (дата звернення: 25.10.2025).
4. Офіційний сайт. MEDICA+. Дропшипінг в Україні URL: <https://partner.medica-plus.com/article-4> (дата звернення: 27.10.2025).
5. Станкевич І. В., Бакланова О. Г. Концепція "Just-in-time" в операційному менеджменті. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2023. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.10.10.
6. Goldratt, E. M. & Cox, J. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. Third Revised Edition. North River Press Books, 2004. ISBN 978-0-88426-274-8
7. Kirkman, M. M. The handling of railway supplies. Their purchase and disposition. Chicago: C.N. Trivess, 1887. 219 p.

Галат А. В.

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля», гр. ТБ-23-1

Доренська А.О

асистентка

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ШІ В НАПИСАННІ СТРАТЕГІЇ ВЛАСНОГО БРЕНДУ

Штучний інтелект активно змінює підходи до побудови брендів, допомагаючи компаніям створювати унікальні стратегії, орієнтовані на потреби споживачів. Його використання у сфері брендингу дозволяє автоматизувати аналітику, прогнозувати поведінку клієнтів та персоналізувати контент, що формує конкурентну перевагу на ринку. Одним із ключових напрямів є застосування AI-сервісів, які значно спрощують процес розробки, тестування та впровадження бренд-стратегій. Крім великих компаній, ШІ активно використовується й індивідуальними фахівцями для побудови персонального бренду. Програми на базі штучного інтелекту, як-от ChatGPT, Copy.ai, Jasper, допомагають створювати якісний контент для соцмереж, особистих сайтів та презентацій. AI-алгоритми здатні згенерувати унікальні біо, аналітичні звіти, структури лонгвідів, оптимізовані під цільову аудиторію та tone of voice бренду. Це особливо корисно для експертів, коучів, психологів, які формують авторські продукти та потребують постійної контентної присутності онлайн.

Новим вектором стає використання AI в дизайні особистої візуальної айдентики — створення логотипів, фірмового стилю, шаблонів дописів, що адаптуються до платформ і настрою аудиторії. Сервіси на кшталт Looka, Canva AI, Midjourney дають змогу за лічені хвилини згенерувати стильний та релевантний візуал, підкріплений емоційним наративом.

Окремий напрям — AI-аналітика особистої репутації. Сервіси типу Brand24, Reputology, або навіть інструменти Google Alerts дозволяють відстежувати згадки про експерта, емоційний контекст, реакції аудиторії та індекс впізнаваності. Це дає змогу оперативно реагувати, змінювати позиціонування чи тематику комунікацій. Adobe Sensei - це потужна платформа штучного інтелекту, що використовується для створення персоналізованого досвіду клієнтів. Вона аналізує поведінкові дані споживачів, прогнозує їхні потреби й автоматично пропонує релевантний контент. Завдяки цьому бренди можуть оптимізувати процес створення рекламних кампаній, зменшити витрати часу та підвищити ефективність маркетингових комунікацій. Hootsuite Insights допомагає компаніям контролювати інформаційний простір у соціальних мережах. Цей інструмент аналізує відгуки користувачів, реакції на контент і загальне сприйняття бренду. Таким чином, маркетологи отримують можливість швидко реагувати на зміни репутаційного фону та адаптувати стратегію комунікацій відповідно до очікувань аудиторії [1].

Персональний бренд у цифрову епоху — це не лише публічність, а насамперед система взаємодії з аудиторією, заснована на довірі, цінностях і влучному контенті. ШІ дає змогу зняти рутинне навантаження з аналізу, текстів і візуалів, відкриваючи простір для творчості та глибини. Однак ключова роль — усе ще за людиною: вона задає напрям, обирає меседжі та несе відповідальність за автентичність.

Прикладом успішного застосування ШІ є створення бренду «Пані Блиск» компанією «Біосфера». Використання штучного інтелекту дозволило швидко розробити назву, айдентіку та візуальний образ нового бренду, що захищає позиції основного бренду «Фрекен Бок» у середньому ціновому сегменті. ШІ допоміг не лише згенерувати ідеї для назви, а й створити унікальний образ - супергероїню, що уособлює силу, гумор і сучасність української жінки. Такий підхід став інноваційною точкою диференціації від конкурентів, які використовували однотипні образи. Крім того, за допомогою ШІ було створено візуальні матеріали, рекламні відео та комунікаційні повідомлення, які привернули увагу покупців і підкреслили технологічність бренду. «Пані Блиск» стала прикладом того, як синергія між людиною та штучним інтелектом може дати швидкий і ефективний результат у побудові нового бренду. ШІ не замінює маркетолога, але стає його партнером - допомагає скорочувати час, генерувати ідеї та оптимізувати процеси, залишаючи за людиною головну роль у прийнятті стратегічних рішень [2].

Штучний інтелект радикально змінює сучасний маркетинг, перетворюючи статичну айдентіку брендів на динамічну та адаптивну. AI дозволяє змінювати кольори, типографіку та стиль візуальної комунікації залежно від платформи та цільової аудиторії, як це демонструють приклади Nike та Heinz. AI підтримує консистентність комунікацій, аналізує відгуки та адаптує повідомлення до культурних та мовних особливостей, як у випадку з Grammarly.

Використання віртуальних амбасадорів та AI-аватарів дозволяє брендам створювати персоналізований досвід взаємодії з клієнтами, прикладами є Київстар із Зоряною та Монобанк із «Котом». Переваги AI-брендингу: швидкість створення контенту, гнучкість у персоналізації та підвищення впізнаваності бренду. Ризики: стандартизація, втрата автентичності та питання прав інтелектуальної власності.

Майбутнє AI-брендингу - гібридна модель, де людина та ШІ працюють разом, створюючи «живих» амбасадорів, які динамічно адаптуються до контексту та емоцій споживачів [3].

Штучний інтелект у бізнесі України став реальністю та активно впроваджується у різні сфери діяльності компаній. Лідери ринку використовують ШІ для автоматизації рутинних процесів, аналітики, персоналізації сервісу та оптимізації виробництва. Аптечна мережа «Подорожник» запровадила AI-помічника у Telegram для підтримки працівників, що прискорює вирішення робочих питань та знижує навантаження на техпідтримку. МХП застосовує AI у виробництві та логістиці: SMART TA керує процесами вирощування птиці, а DMMP оптимізує м'ясопереробку на основі аналізу даних.

Kormotech використовує ШІ у HR та рекрутингу, створює тестові завдання для кандидатів, аналізує відповіді та підвищує ефективність цифрового маркетингу і SEO. MasterZoo застосовує ШІ для SEO та створення контенту, що збільшує органічний трафік і покращує ефективність маркетингових кампаній. AI також дозволяє персоналізувати обслуговування: «Подорожник» використовує комп'ютерний зір для ідентифікації клієнтів, аналізу звернень і підвищення якості сервісу.

Подальші напрями інтеграції ШІ включають локалізацію контенту, мобільні додатки для працівників, автоматизовану телефонну підтримку клієнтів, відеомоніторинг та централізовану AI-базу знань. Підхід компаній до ШІ ґрунтується на поєднанні технологій і експертизи, що дозволяє підвищувати продуктивність, масштабувати бізнес та забезпечувати високий рівень клієнтського досвіду [4].

Література:

1. Популярні сервіси ШІ для брендинга. *Креативная студия Rocketmen*. URL: <https://rocketmen.com.ua/ua/article/ii-dla-brandinga> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Як штучний інтелект допомагає створювати нові бренди: кейс «Пані Блиск» - блог Webpromoeexperts. *Навчання в школі інтернет маркетингу WebPromoExperts*. URL: <https://webpromoeexperts.net/ua/blog/yak-shtuchniy-intelekt-dopomagaie-stvoryuvati-novi-brendi-keys-pani-blisk/> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Овсієнко С. AI-брендинг: як ШІ змінює комунікації та ідентичність брендів. *Speka - онлайн-медіа про підприємництво та технології SPEKA.UA*. URL: <https://speka.ua/artificial-intelligence/ai-brening-yak-si-stvoryuje-dinamicnii-xarakter-kompanii-v5x38k> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Як українські компанії використовують штучний інтелект | Kyivstar Business Hub. *Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-ukrayinski-kompaniyi-vikoristovuyut-shtuchnij-intelekt> (дата звернення: 15.10.2025).

Галат А. В.

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля», гр. ТБ-23-1

Фріга Є.В.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»,

Доренська А.О

асистентка

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кіровоградський, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДОПОМІЖИЙ ІНСТРУМЕНТ В Е-КОМЕРЦІЯ

В сучасному цифровому світі створення власного онлайн-магазину вже не обмежується лише вебсайтом і товарами. Це — комплексна історія про візуальну ідентичність, клієнтський досвід, комунікацію та стратегію. І тут на перший план виходить штучний інтелект (ШІ) — інструмент, який не просто автоматизує процеси, а підсилює креативність, економить ресурси і допомагає будувати бренд із душею. Для малого бізнесу, зокрема брендів на кшталт Sunny Flowers (магазин квітів), ШІ відкриває доступ до рішень, які раніше були доступні лише великим гравцям ринку.

Технології штучного інтелекту стають справжніми партнерами на кожному етапі створення бренду — від формування візуальної айдентики до персоналізованого обслуговування клієнтів. Завдяки їм навіть один власник магазину може одночасно бути дизайнером, маркетологом, аналітиком і копірайтером, не втрачаючи цілісності стилю та

тепла бренду. Sunny Flowers — це не просто квітковий магазин, а історія, яку ШІ допомагає розповісти правильно, емоційно та сучасно.

При створенні магазину Sunny Flowers, штучний інтелект став справжнім помічником у розробці брендбуку. За допомогою сучасних сервісів ШІ можна швидко згенерувати візуальні ідеї логотипа, палітри кольорів, шрифтів і композицій, що відповідають ніжності, емоційності та сонячності мого бренду.

ШІ допомагає:

- аналізувати уподобання клієнтів, щоб зрозуміти, який стиль сприймається найкраще - м'який, рожевий, природний;
- оптимізувати айдентику бренду, зберігаючи впізнаваність і гармонію в усіх матеріалах - від пакування до постів у соцмережах;
- створювати персоналізований клієнтський досвід, наприклад, через рекомендації букетів за настроєм або кольоровими поєднаннями;
- генерувати ідеї для контенту, описів товарів чи постів у стилі Sunny Flowers, зберігаючи ніжний і позитивний тон комунікації.

Таким чином, штучний інтелект - це не просто технологія, а частина творчого процесу, що допомагає зробити бренд більш емоційним, сучасним і близьким до людей [1].

Коли створювався магазин Sunny Flowers та велась робота над брендбуком, штучний інтелект допоміг не лише з креативною частиною, а й із побудовою цілісної маркетингової стратегії. Завдяки сучасним інструментам ШІ стає можливим швидше аналізувати ринок, визначати потреби аудиторії та розуміти, які кольори, слогани чи стилі спілкування викликають найбільше емоційного відгуку у клієнтів.

ШІ спрощує процес створення контенту - допомагає писати описи букетів, гасла та рекламні тексти у стилі бренду, дотримуючись ніжного, доброзичливого й натхненного тону, який закладено у філософії Sunny Flowers. Також за допомогою інтелектуальних сервісів можна адаптувати повідомлення під різні платформи - Instagram, сайт чи друковану рекламу - і зберегти єдину візуальну й емоційну айдентику.

Штучний інтелект дає можливість ефективно планувати рекламні кампанії, тестувати ідеї, створювати візуали й аналізувати результати, що значно економить час і ресурси. У процесі розробки брендбуку ШІ стає партнером, який допомагає поєднати естетику, аналітику й творчість, щоб Sunny Flowers був не просто магазином, а брендом, що надихає й передає красу через кожну деталь [2].

Під час створення магазину Sunny Flowers і розробки брендбуку штучний інтелект допоміг знаходити нові ідеї та натхнення. Як і дизайнери з IDEO, було використано ШІ як інструмент для швидкого прототипування - він генерує різні варіанти логотипів, кольорових рішень, композицій чи шрифтів, які потім вже власник бренду аналізує та вдосконалює відповідно до естетики бренду.

ШІ дозволяє експериментувати без обмежень, створюючи десятки візуальних концепцій, поки власник магазину шукає той єдиний стиль, який передає атмосферу тепла, радості й ніжності Sunny Flowers. Це економить час і водночас розширює творчі можливості – зразу видно, як можна поєднати кольори, змінювати форму логотипа чи структуру елементів, щоб досягти гармонії.

Використання штучного інтелекту в цьому процесі не замінює креативність, а навпаки - підсилює її. Він допомагає побачити нові варіанти, створює основи для майбутніх рішень і підтримує розвиток власного дизайнерського бачення. Саме тому ШІ стає невід'ємною частиною творчого процесу, допомагаючи перетворити Sunny Flowers на бренд, що виглядає сучасно, природно і натхненно [3].

ШІ спрощує процес пошуку гармонії між естетикою й функціональністю, автоматизує рутинні завдання і дає змогу зосередитися на творчості. Він створює основу, на якій будують власне бачення бренду - додаю емоції, унікальні деталі та характер. Використання таких систем допомагає не лише прискорити розробку брендбуку, а й зробити її більш сучасною, технологічною та натхненною.

Саме тому штучний інтелект став важливим інструментом у процесі створення Sunny Flowers - бренду, що об'єднує красу, технології та любов до квітів [4].

У майбутньому використання штучного інтелекту в онлайн-магазинах набуде ще більшого масштабу. Очікується впровадження голосових асистентів для онлайн-шопінгу, які допомагатимуть клієнтам обирати товари за запитом на кшталт «підбери ніжний букет для мами на день народження», — і на основі інтонації, тембру голосу та контексту підбиратимуть найрелевантніші композиції. Це поглибить емоційний контакт клієнта з брендом і зробить процес покупки інтуїтивно простим.

Також розвиватиметься напрям предиктивної аналітики, де ШІ зможе прогнозувати попит на букети в певні дні (наприклад, у сезонні свята, на знижки чи при різких погодних змінах), автоматично готуючи маркетингові кампанії, адаптуючи ціни та рекомендації. Sunny Flowers зможе працювати не лише як магазин, а як розумна екосистема, що динамічно реагує на зміну настроїв і потреб клієнтів у реальному часі, пропонуючи красу квітів із турботою та технологічністю водночас.

Література:

1. Популярні сервіси ШІ для брендингу. *Креативна студія Rocketmen*. URL: <https://rocketmen.com.ua/ua/article/ii-dla-brandinga> (дата звернення: 15.10.2025)
2. Як використовувати штучний інтелект в маркетингу у 2025 році - блог Webpromoexperts. *Навчання в школі інтернет маркетингу WebPromoExperts*. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/yak-vikoristovuvati-shtuchniy-intelekt-v-marketingu-u-2025-roci/> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Як дизайнери IDEO використовують ШІ для прототипування та генерації ідей. *AIN – новини IT, бізнесу та стартапів в Україні*. URL: <https://ain.ua/2025/07/18/primiriti-dizain-ta-shi-ideo-savannah-kunovsky/> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/117.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).

Галушко Л.В.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Центральноукраїнський державний технічний університет, м. Кропивницький

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС

Після 24 лютого 2022 року український бізнес опинився в умовах надзвичайної кризи, викликаній зовнішнім чинником - війною. Підприємства, які прагнуть працювати в країні, яка переживає масштабне військове вторгнення, стикаються з унікальною дилемою. З одного боку, метою підприємницької діяльності, безумовно, є отримання прибутку. Будь-який власник зацікавлений в ефективному використанні своїх активів, їх збереженні і примноженні. З іншого боку, бізнес завжди має певну відповідальність перед соціумом і в часи війни вона видозмінюється, набуваючи нових сенсів (збереження життя і здоров'я, забезпечення безпеки та благополуччя персоналу; певний об'єм ресурсів підприємства в тому чи іншому мають бути надані державі; підприємства відіграють значну роль у підтриманні економічної стабільності).

Наріжним каменем функціонування підприємства є балансування інтересів чотирьох сторін, зацікавлених у його роботі - найманих працівників, власника (або власників), місцевих громад (на території яких розміщено підприємство) та держави (у вигляді елементів її апарату - міністерств, податкових органів, різноманітних інспекцій тощо). Тож, приймаючи рішення про організацію роботи підприємства в умовах воєнного стану, доцільним буде поглянути на позитив та можливості, а також негатив та загрози, що несе із собою робота підприємства в умовах воєнного стану, для всіх ключових стейкхолдерів.

Війна як така створює надвисокий ризик втрати життя, здоров'я, майна, виступаючи основним елементом її негативного впливу. Для працюючого підприємства цей ризик підвищується. На перший погляд, такий стан речей спонукає до зупинки підприємства з метою уникнення (або значного зниження) такого ризику. Разом з тим, працюючи в умовах війни, працівник отримує кошти для існування, позитивний психологічний ефект та можливість бути економічно корисним. Власник отримує ефективніше (порівняно із зупинкою) використання активів, можливість реалізації своєї соціальної відповідальності та, не виключено, ще й певні ринкові можливості. Місцеві громади отримують критично важливу стабілізацію економічної та соціальної ситуації в регіоні. Держава отримує податки та вироблені ресурси. В сучасному світі функціонування держави без працюючих підприємств неможливо в принципі. Це твердження залишається справедливим і в умовах війни, адже без працюючої економіки держава приречена на поразку. В той же час в умовах воєнного стану неправильне управлінське рішення може мати за наслідок не тільки економічні втрати, а й нестиме загрозу життю та здоров'ю людей. Отже, ключове питання організації антикризового менеджменту підприємства, що працює в умовах воєнного стану, полягає у прискіпливому виявленні, чіткій оцінці та уважному балансуванні: з одного боку - ризиків настання потенційних загроз та негативу; з другого боку - ефекту від використання можливостей та позитиву.

Вважаємо, що логічним є припущення про те, що, не дивлячись на унікальність війни в Україні в її окремих воєнних аспектах, певний історичний досвід в сфері воєнної економіки може бути корисним для підприємств, що працюють в Україні нині. Компанії, що мають довгу історію, в окремі моменти змушені були здійснювати свою діяльність під час війн. Нами було вивчено успішний досвід антикризових дій менеджменту на дванадцяти різних підприємствах, що працювали в умовах Другої світової війни. Як підсумок, було виділено шість напрямів дій менеджменту: адаптація продуктової політики, співпраця з іншим компаніями, забезпечення персоналу та потужностей, зміна підходів до управління персоналом, адаптація матеріального забезпечення та маркетинг воєнного часу. В якості сьомого напрямку слід зазначити недоступну в повній мірі менеджерам того часу, проте сформовану саме за підсумками Другої світової війни, концепцію проектного менеджменту, який має значний потенціал як потужний та дієвий елемент антикризових заходів на підприємстві.

Голбанос С. С.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПОТОКІВ МОЛОДІ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

В умовах глобалізації та посилення демографічних викликів, які є особливо гострими для України внаслідок повномасштабної війни, міграційні потоки молоді перетворюються із суто соціально-економічного явища на один із ключових чинників впливу на національну безпеку. Українські вчені Біль М., Васильців Т., Махонюк О., Мульська О., Малиновська О. [1; 2; 3] з тривогою відмічають, що відтік молодого, освіченого та активного населення створює довгострокові загрози для економічного зростання, демографічної стійкості, інноваційного потенціалу та соціальної згуртованості держави. Небезпека полягає в тому, що українська держава може стратегічно програти у боротьбі за майбутнє, оскільки швидко втрачає найцінніший ресурс – людський капітал, на якому тримається її спроможність до інноваційного розвитку та самовідтворення. Розробка і впровадження ефективної державної політики регулювання міграційних потоків молоді стає необхідною складовою стратегії національної безпеки.

Метою дослідження є аналіз загроз національній безпеці, що виникають внаслідок відтоку молоді, та систематизація методів державного регулювання цих міграційних процесів для їх мінімізації та перетворення на інструмент розвитку.

Міграція молоді (осіб віком 18–35 років) є комплексним явищем, зумовленим впливом сукупності різновекторних чинників: як «виштовхуючих» (низький рівень доходів, безпекові ризики, корупція, обмежені можливості для самореалізації), так і «притягуючих» (вищі стандарти життя, якісна освіта, кращі кар'єрні перспективи, соціальна стабільність за кордоном). В контексті національної безпеки міграційний рух молоді зумовлює появу низки загроз, зокрема у таких вимірах:

1. *Демографічний вимір.* Відтік молоді поглиблює демографічну кризу, знижуючи народжуваність та прискорюючи старіння нації. Це створює надмірне навантаження на пенсійну та соціальну системи, веде до скорочення чисельності населення та, у довгостроковій перспективі, до ризику зникнення нації як такої.

2. *Економічний вимір.* Держава втрачає не лише потенційних працівників, а й платників податків, що зменшує дохідну частину бюджету та обмежує можливості для фінансування оборони, інфраструктури та соціальних програм. «Відтік мізків» позбавляє економіку молодих кваліфікованих фахівців, інженерів, науковців та підприємців, що гальмує інноваційний розвиток, знижує конкурентоспроможність та унеможливорює ефективну повоєнну відбудову.

3. *Соціально-політичний вимір.* Еміграція найбільш активної та освіченої частини молоді, яка є носієм демократичних цінностей та рушієм громадянського суспільства, послаблює суспільний запит на реформи та боротьбу з корупцією. Це створює вакуум, який може заповнюватися патерналістськими та антидемократичними настроями, що є загрозою для стабільності політичної системи.

4. *Оборонний вимір.* Скорочення мобілізаційного ресурсу через виїзд молодих людей за кордон прямо впливає на обороноздатність держави. У довгостроковій перспективі зменшення кількості молодих спеціалістів в оборонно-промисловому комплексі та наукових установах, що працюють на потреби оборони, знижує здатність країни до розробки та впровадження новітніх військових технологій.

5. *Інформаційно-психологічний вимір.* Молодь, що тривалий час перебуває за кордоном, може підпадати під вплив інформаційних операцій інших держав, втрачати зв'язок з батьківщиною та асимілюватися. Це створює ризики та складнощі для формування єдиного національного інформаційного та культурного простору. З огляду на ці загрози, державне регулювання міграційних потоків молоді має бути спрямованим не на заборону виїзду, що є неефективним і суперечить демократичним принципам, а на створення умов, за яких молодь буде бачити своє майбутнє саме в Україні (таблиця 1).

Наведені методи регулювання міграційних потоків молоді базуються на тріаді підходів: утримання (створення стимулів залишатися), повернення (розробка програм для репатріантів) та залучення (використання потенціалу діаспори).

Отже, ефективна державна політика у цій сфері має бути комплексною, спрямовуватись не на створення бар'єрів для виїзду, а на формування потужних стимулів для того, щоб залишатися, повертатися та інвестувати в Україну.

Література:

1. Біль М., Махонюк О., Попадинець Н. Концепція регулювання міграційної мобільності молоді України в умовах війни. *Журнал Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*. 2022. № 9(3). С. 44–54. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.9.3.44-54>.
2. Васильців Т.Г., Мульська О.П. Напрями та інструменти економічного механізму державного регулювання міграційних процесів в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 2 (82). С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-3>.

Таблиця 1. - Методи регулювання міграційних потоків молоді в контексті національної безпеки

Група методів	Конкретний інструмент/захід	Механізм впливу	Цільовий аспект нац. безпеки
Економічні	Програми пільгового житлового кредитування для молодих сімей (напр., «Оселя»).	Зниження фінансового бар'єру для створення родини та осілого способу життя.	Демографічна, соціальна.
	Грантова підтримка молодіжних стартапів та інноваційних проєктів.	Створення можливостей для самореалізації та ведення бізнесу в Україні.	Економічна, інтелектуальна.
	Податкові канікули та пільги для молодих підприємців у пріоритетних галузях (ІТ, ВПК).	Підвищення фінансової привабливості підприємницької діяльності.	Економічна.
Соціальні та освітні	Модернізація закладів вищої освіти, інтеграція в європейський освітній простір.	Підвищення якості освіти, зменшення потреби виїжджати на навчання за кордон.	Інтелектуальна, економічна.
	Впровадження програм дуальної освіти (поєднання навчання з роботою на підприємстві).	Забезпечення першим робочим місцем та практичним досвідом ще під час навчання.	Економічна.
	Розвиток соціальної інфраструктури (дитячі садки, школи, медичні заклади) в регіонах.	Підвищення якості життя та зменшення регіональних диспропорцій.	Соціальна, демографічна.
Адміністративно-правові	Забезпечення верховенства права та реальна боротьба з корупцією.	Створення відчуття справедливості та безпеки, захист власності та інвестицій.	Соціально-політична, економічна.
	Розробка програм реінтеграції для молоді, що повертається (юридична, соціальна допомога).	Спрощення процесу повернення та адаптації, демонстрація зацікавленості держави.	Демографічна, соціальна.
	Укладання угод про циркулярну (сезонну) міграцію.	Забезпечення легального тимчасового працевлаштування з гарантією повернення.	Економічна.
Інформаційно-культурні	Національні комунікаційні кампанії, що популяризують історії успіху молоді в Україні.	Формування позитивного образу майбутнього в Україні, протидія наративам занепаду.	Інформаційно-психологічна.
	Створення програм співпраці з молоддю українською діаспорою («амбасадори України»).	Залучення інтелектуального та фінансового потенціалу діаспори до розвитку країни.	Економічна, інтелектуальна.

3. Малиновська О. А. Міграція українців в умовах війни: масштаби, тенденції, виклики. *Демографія та соціальна економіка*, 2023, № 1(51), с. 23–35. https://www.idss.org.ua/arhiv/Ukraine_migration.pdf

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Андрущук Д.А.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня "доктор філософії"
зі спеціальності 073 "Менеджмент"

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ МСП НА ЗАСАДАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах післявоєнного відновлення Україна переживає період глибокої економічної трансформації, у центрі якої перебуває модернізація систем управління на основі цифрових технологій. Особливе місце у цьому процесі належить малому та середньому підприємству, яке є базовою опорою економічної стійкості, забезпечення зайнятості населення та формування регіональних бюджетів. Водночас підприємства цього сектору стикаються з низкою викликів: дефіцитом фінансових ресурсів, руйнуванням логістичних ланцюгів, відтоком кваліфікованих кадрів і необхідністю швидкої адаптації до цифрового середовища. Саме тому трансформація управлінських процесів на засадах діджиталізації стає ключовою умовою їхнього відновлення, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Діджиталізація управління малими та середніми підприємствами – це не лише автоматизація окремих бізнес-процесів, а глибинна зміна всієї управлінської парадигми, яка передбачає перехід до аналітично орієнтованих, клієнтоцентричних і гнучких моделей управління. Цифрові рішення дозволяють підприємствам зменшувати операційні витрати, прискорювати ухвалення рішень, ефективно управляти даними, забезпечувати прозорість процесів і покращувати комунікацію всередині колективу. Таким чином, цифрова трансформація виступає каталізатором сталого відновлення економіки, поєднуючи управлінські інновації з технологічним прогресом.

Не менш важливим аспектом є інтеграція цифрових технологій у стратегічне планування. Сучасні інструменти аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, такі як аналіз сильних і слабких сторін, оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, поєднуються з технологіями великих даних і штучного інтелекту, що дозволяє будувати реалістичні моделі розвитку підприємства. У країнах Європейського Союзу малі та середні підприємства активно застосовують системи прогнозу аналітики для визначення перспективних напрямів діяльності, планування інвестицій та мінімізації ризиків. Це дозволяє зменшити рівень стратегічної невизначеності та зробити управлінські рішення більш науково обґрунтованими.

Важливе місце у процесі діджиталізації займає цифровізація управління персоналом. Післявоєнні умови, які супроводжуються дефіцитом трудових ресурсів, зумовлюють необхідність формування нових підходів до роботи з кадрами. Використання аналітичних платформ для управління людськими ресурсами, систем дистанційного навчання, електронних кабінетів працівників та цифрових механізмів мотивації дозволяє підвищити продуктивність праці, забезпечити гнучкість кадрової політики та утримати цінних фахівців. Гібридні форми зайнятості, цифрові інструменти комунікації та корпоративні онлайн-платформи сприяють зміцненню командної взаємодії й формуванню нової культури цифрового менеджменту.

Суттєвим напрямом трансформації є також фінансова та операційна діджиталізація. Вона передбачає використання електронних платіжних систем, фінансових аналітичних панелей, блокчейн-технологій для прозорості фінансових операцій, а також автоматизацію облікових і виробничих процесів. Такі інструменти дозволяють підвищити рівень довіри між

партнерами, зменшити корупційні ризики та спростити доступ підприємств до кредитних і інвестиційних ресурсів.

У країнах Європейського Союзу, зокрема у Німеччині, Польщі та Естонії, подібні практики довели свою ефективність: цифрові фінансові сервіси значно спростили звітність, прискорили транзакції та створили передумови для зростання підприємницької активності.

Окрему роль у трансформації управлінських процесів відіграє цифровізація взаємодії між бізнесом і державою. Розвиток електронного урядування в Україні, зокрема завдяки таким інструментам як «Дія», «Електронний кабінет платника податків» та система електронних закупівель, відкриває нові можливості для малого та середнього бізнесу. Цифрові платформи спрощують податкову звітність, забезпечують участь підприємств у державних програмах фінансування та сприяють формуванню більш прозорого конкурентного середовища.

Водночас із розширенням цифрових можливостей зростає й потреба у підвищеній увазі до кібербезпеки. Управлінські системи мають включати політики інформаційного захисту, багаторівневі системи ідентифікації, резервне копіювання даних і регулярне навчання персоналу правилам цифрової безпеки. Європейський досвід переконливо доводить, що інвестиції у захист даних є запорукою довгострокової стабільності бізнесу та довіри з боку клієнтів. Трансформація управлінських процесів неможлива без формування нової цифрової культури управління. Це передбачає переосмислення ролі керівника, який має спиратися не на інтуїцію, а на аналітичні дані, алгоритми та цифрові моделі. Розвиток цифрової культури означає відкритість до інновацій, готовність до постійного навчання, командну взаємодію в онлайн-середовищі та підвищення цифрової грамотності всіх працівників. Лише за умови комплексного підходу до діджиталізації управлінські процеси можуть стати ефективним інструментом сталого розвитку підприємства.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність таких трансформацій. У Німеччині реалізується програма «Mittelstand-Digital», спрямована на підтримку цифрової модернізації малих і середніх підприємств шляхом надання консультацій, грантів і навчальних програм. В Естонії цифровізація управління бізнесом стала частиною державної стратегії розвитку, що дозволило країні посісти провідні позиції у світі за рівнем цифрової зрілості економіки. Подібні приклади демонструють, що цифрова трансформація малого та середнього підприємництва є не лише питанням технічного впровадження, а й результатом узгодженої політики держави, бізнесу та освітнього середовища.

Таким чином, трансформація управлінських процесів малих і середніх підприємств на засадах діджиталізації є ключовим чинником успішного відновлення національної економіки у післявоєнний період. Вона охоплює не лише впровадження сучасних технологічних рішень, але й глибоку зміну управлінського мислення, перехід до систем, у яких рішення базуються на даних, прозорості та гнучкості.

В умовах глобальної конкуренції українські підприємства мають можливість не просто відновитися, а оновитися – стати рушійною силою цифрової економіки, впроваджуючи сучасні технології у всі сфери управління. Для цього необхідна синергія зусиль державних інституцій, підприємницького сектору та системи освіти, спрямована на розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрових компетенцій та формування культури відкритості до інновацій. Діджиталізація управління стає не лише вимогою часу, а й фундаментом відбудови та модернізації української економіки, у якій саме малі та середні підприємства відіграють провідну роль у створенні нової якості економічного зростання й конкурентоспроможності держави.

Література:

1. Emiliya Ohar, Olena Karpil, Nataliia Mykhailuk, Olha Horpynchenko, Andriy Lynda (2022) The Use of Digital Marketing Tools for the Transformation of Brand Communications in the Modern Conditions of the Advertising Business. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. Vol. 22 No. 11 pp. 733-738. http://paper.ijcsns.org/07_book/202211/2022111102.pdf

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Корольов В.

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня "доктор філософії"
зі спеціальності 073 "Менеджмент"

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кіровоградський, Україна

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ЕКОСИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ПЕРЕХІД ВІД ЛІНІЙНОЇ ДО КРУГОВОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ

Актуальність теми управління інноваційними екосистемами підприємств у процесі переходу від лінійної до кругової моделі економіки зумовлена глибокими трансформаційними змінами, що відбуваються в економіці України під впливом воєнних викликів, глобальної екологічної кризи та необхідності відновлення промислового потенціалу на засадах сталості. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише відновлення зруйнованих виробничих ланцюгів, а й переосмислення самої логіки економічного зростання, орієнтації на повторне використання ресурсів, зменшення відходів, енергоефективності та впровадження інноваційних технологій. У цьому контексті інноваційна екосистема підприємства стає ключовим механізмом забезпечення адаптивності, конкурентоспроможності та інтеграції у глобальні процеси переходу до кругової економіки.

Особливістю управління інноваційною екосистемою у таких умовах є системність підходу, орієнтація на взаємодію різних стейкхолдерів – підприємств, наукових установ, органів влади, громадських організацій та цифрових платформ. Інноваційна екосистема формується як відкрита система, у межах якої створюються та циркулюють знання, технології, капітал і людські ресурси. На відміну від лінійної моделі економіки, де основна увага приділяється максимізації виробництва та споживання, кругова модель передбачає замкнутий цикл ресурсів, що вимагає нових управлінських рішень. Зокрема, акцент зміщується на створення інноваційних бізнес-моделей, орієнтованих на повторне використання матеріалів, ремонт, модернізацію, ресайклінг та індустріальну симбіозу. Управління екосистемою передбачає не лише ефективну координацію процесів всередині підприємства, а й побудову партнерських відносин у межах регіональних чи галузевих кластерів, які стимулюють інновації та дозволяють об'єднати зусилля для досягнення спільної мети – підвищення ресурсоефективності та екологічної безпеки.

В умовах післявоєнного відновлення економіки України управління інноваційними екосистемами набуває стратегічного значення. Однією з ключових проблем стає обмеженість фінансових ресурсів, зниження інвестиційної активності та порушення виробничих ланцюгів. Підприємства зіштовхуються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, руйнуванням інфраструктури та високим рівнем невизначеності щодо ринкових перспектив.

Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати системні управлінські підходи, що базуються на принципах відкритості, цифровізації та міжсекторної взаємодії. Важливу роль відіграє створення сприятливого інституційного середовища, яке стимулюватиме підприємства до участі у програмах зеленої трансформації, використання відновлюваних джерел енергії, запровадження інноваційних технологій переробки та зменшення відходів.

Література:

1. Дем'яненко Т. Напрями забезпечення сталого розвитку інноваційно-орієнтованих підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2024. № 18 (36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-09)

Григор'єва О.В.
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
Національного університету «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ПРЕДИКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН

Кліматичні зміни є одним із ключових факторів, що формують сучасне середовище функціонування аграрного бізнесу. Підвищення середньорічних температур, зростання частоти посух, паводків та інших екстремальних погодних явищ створюють суттєві загрози для стабільності агровиробництва [1]. За прогнозами міжнародних організацій [2], коливання кліматичних умов у найближчі десятиліття призведуть до зниження врожайності основних культур у традиційних регіонах землеробства та до необхідності зміщення виробничих зон. За таких умов здатність аграрних підприємств адаптуватися до кліматичних змін визначає не лише їхню економічну ефективність, а й продовольчу безпеку держави в цілому.

Управління кліматичними ризиками вимагає переходу від реактивних до проактивних стратегій, що передбачають використання аналітичних інструментів прогнозування. Одним із найбільш перспективних напрямів є застосування предиктивної аналітики, яка поєднує статистичні, математичні та алгоритмічні методи для передбачення майбутніх кліматичних сценаріїв і їхнього впливу на виробничі процеси [3]. Для аграрних підприємств це відкриває можливості своєчасного прийняття рішень щодо вибору сортів, планування посівних площ, управління зрошенням, оптимізації використання ресурсів та мінімізації збитків від несприятливих погодних умов.

Предиктивна аналітика в агробізнесі має базуватися на використанні великих обсягів даних — метеорологічних спостережень, супутникових знімків, ґрунтових показників, даних про урожайність, водний баланс та енергоспоживання. На основі цих даних мають формуватися прогностичні моделі, які дозволять визначити можливі траєкторії зміни кліматичних параметрів і оцінити їхній вплив на конкретні технологічні процеси. Для підвищення точності прогнозів доцільно використовувати сучасні методи машинного навчання та штучного інтелекту — нейронні мережі, регресійні дерева, ансамблеві алгоритми (XGBoost, Random Forest), а також моделі часових рядів (ARIMA, Prophet, LSTM).

Формування адаптаційної стратегії на основі предиктивного аналізу має передбачати поетапний підхід: від збору та обробки даних до розроблення сценаріїв і вибору оптимальних рішень [4]. На першому етапі має здійснюватися збір і уніфікація метеорологічних, супутникових, ґрунтових та агровиробничих даних, що відображають динаміку кліматичних і біофізичних процесів. Ці дані мають проходити очищення, нормалізацію та агрегацію і лише потім наповнювати єдину аналітичну систему. Тобто, на даному етапі має бути сформована єдина аналітична база, що відображатиме взаємозв'язок кліматичних і виробничих показників у довгостроковій динаміці.

Наступним кроком є побудова системи ознак, яка враховує сезонні, часові та просторові закономірності. До таких ознак належать кумулятивні опади, середньомісячні температури, індекси вегетації (NDVI, EVI), індекси посухи (SPI, SPEI), кількість днів із критичними температурами тощо. Перелічені ознаки мають стати підґрунтям побудови прогнозних моделей, здатних оцінювати ризики, пов'язані з дефіцитом вологи, зниженням урожайності чи необхідністю корекції технологічних карт, а отже, і фундаментальною основою для виявлення прихованих залежностей між кліматичними змінами й агрономічними результатами. Побудову прогнозних моделей варто здійснювати із застосуванням методів машинного навчання, нейронних мереж або класичних статистичних алгоритмів часових рядів. Зокрема, завдяки застосуванню ARIMA, Prophet, XGBoost, LSTM

або їх комбінації. Втім, вибір конкретного інструменту залежатиме від обсягу даних, складності взаємозв'язків і тривалості прогностичного горизонту.

Особливу увагу слід приділити інтеграції прогностичних моделей у систему стратегічного управління підприємством. Створення «аналітично керованої» моделі бізнесу забезпечить можливість постійного моніторингу кліматичних ризиків, оновлення прогнозів у реальному часі та оперативного коригування виробничих планів. Проте, для підвищення достовірності рішень варто застосовувати ансамблевий підхід, який поєднує результати декількох моделей та формує імовірнісні сценарії розвитку подій (базовий, оптимістичний, песимістичний).

Застосування ансамблевих моделей дозволить формувати стратегії адаптації на різних рівнях планування — від окремих технологічних операцій до стратегічних рішень на рівні підприємства чи регіону. Такий підхід створить умови для оптимізації ресурсів, зменшення втрат врожайності та підвищення економічної ефективності агробізнесу навіть у разі несприятливих кліматичних коливань.

Водночас використання предиктивної аналітики сприятиме переходу аграрного бізнесу до концепції кліматично розумного землеробства (Climate-Smart Agriculture), яка поєднує підвищення продуктивності, адаптацію до кліматичних змін та скорочення негативного впливу на довкілля. На практичному рівні це означає можливість створення адаптаційних стратегій, що базуються не на реагуванні на події, а на випереджальному управлінні — коли аграрні підприємства використовують прогностичну інформацію для забезпечення своєї конкурентоспроможності, екологічної відповідальності та економічної стійкості. Відтак, адаптаційна стратегія, побудована на прогностичному аналізі, дозволить не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, формуючи конкурентні переваги за рахунок гнучкості, інноваційності та екологічної відповідальності. Тож, використання предиктивних моделей у стратегічному плануванні агробізнесу має стати обов'язковим елементом процесу адаптації до кліматичних ризиків. На практиці це означає включення результатів прогностичного аналізу до розроблення виробничих програм, системи управління ризиками, планування ресурсів і бюджетування, що потребує на формування нової управлінської культури, орієнтованої на аналітичне мислення, стратегічне прогнозування та інтеграцію даних у процес прийняття рішень.

Таким чином, предиктивну аналітику слід визнати потужним інструментом формування адаптаційної стратегії аграрних підприємств до кліматичних змін, застосування якої дозволить перетворити інформацію на стратегічний ресурс для проактивного управління кліматичними ризиками та можливостями, оптимізації виробничих процесів та своєчасного прийняття управлінських рішень щодо швидкого реагування на кліматичні зміни.

Література:

1. Максимова І. Адаптація світової економіки до зміни клімату: фінансовий та цифровий аспекти. *Адаптивне управління; теорія і практика*. 2024. Вип. 19(38). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-23](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-23)
2. OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034. (2025). OECD-FAO. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/bda2916d-8738-4fa6-a7ab-ebce5a1d3fa5>
3. Ніколаєнко Д., Васильєва Н., та Мазуренко О. Особливості впровадження сучасних інструментів бізнес-аналітики. *Філософія та управління*. 2025. (3(7)). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.3.02>
4. Дзуліт З.П. Вплив бізнес-аналітики на корпоративне управління: можливості та виклики. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. №2(12). С.39-47.10.23939/smeu2024.02.0039

Гузь О.В.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Орлова А.А., к.е.н., доц.

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS: INSTITUTIONALIZATION, BUSINESS MODEL ADAPTABILITY, AND IMPLEMENTATION OF ESG PRINCIPLES

The modern economic landscape is evolving amid growing global uncertainty and large-scale changes driven by the transition to a digital economy. Under these conditions, enterprises must implement digital transformations at the institutional level and develop comprehensive management strategies. Today, effective strategic management is impossible without the integration of ESG (Environmental, Social, Governance) principles, as they represent a key prerequisite for long-term stability and business competitiveness.

The purpose of this paper is to substantiate strategic approaches to managing digital transformations that ensure business model flexibility and their alignment with international sustainable development principles (ESG).

The digital economy is fundamentally reshaping traditional business models, enabling greater adaptability, personalization, and scalability [3, c. 64]. Institutional implementation of digital transformations is a complex process, the success of which depends on organizational mindset and leadership. In particular, the use of automated financial platforms significantly improves real-time data analytics, risk assessment, and resource allocation efficiency, thereby strengthening the financial performance of enterprises [3, c. 64]. Successful integration of technology requires strategic coordination and organizational resilience.

Scientific research in the field of digital transformations is currently at the stage of active development and requires the joint efforts of government, business, academia, and civil society. The creation of hubs for the dissemination and implementation of digital innovations will accelerate digital modernization, enhance innovation infrastructure, and foster a competitive business environment [2, c. 1].

Modern management approaches require the integration of ESG principles, which imply prioritizing environmental responsibility, social sustainability, and sound corporate governance. This necessitates the adoption of international sustainability standards that define ethical business norms and strengthen corporate accountability to society. Transparent sustainability reporting plays a crucial role, as it increases investor confidence, ensures reputational resilience, and supports a strong corporate culture of responsibility [1, c. 134].

Strategic management in the digital economy should aim to combine technological progress with sustainable development goals. Only the harmonious integration of digital solutions with ESG principles can ensure long-term financial performance, adaptability to change, and stronger competitive advantages for enterprises. This is becoming a key condition for building a resilient, innovative, and responsible next-generation business model.

Literature:

1. Babayev V. Yu., Klymenko N. H., Berlizova V. A., Tymokha D. A. Implementation of ESG Principles in Public and Business Governance. *Public Administration Theory and Practice*. 2025. Issue 1 (80). Pp. 132–152.
2. Lytvynenko P. O., Lytvynenko N. P. Strategies for Managing Digital Transformations of Enterprises in the Context of Global Uncertainty. *Efficient Economy*. 2023. No. 7 (07).
3. Chubuk L. P., Yatsenko O. V., Ovander N. L. Influence of the Digital Economy on Changes in Office Management and Financial Administration Models: Institutionalization of Digital Transformations. *Economics. Management. Business*. 2024. No. 1 (44). Pp. 56–64.

Гузь О. В.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 051 «Економіка», ОПП «Економіка в HR-сфері», гр. ЕН-24

Немченко Т.А.

канд. екон. наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Стрімке поширення цифрових технологій істотно трансформує сучасну економіку, зумовлюючи зміну логіки управління інноваційним розвитком підприємств. Сьогодні цифрова трансформація постає не лише технологічним явищем, а й глибинним соціально-економічним процесом, який радикально змінює підходи до організації бізнесу, комунікацій та стратегічного планування. Як зазначають Мігус І. П. та Коваль Я. С., цифровізація стала потужним каталізатором інноваційного поступу підприємств, оскільки дозволяє ефективно опрацьовувати великі обсяги даних, оптимізувати управлінські рішення, автоматизувати бізнес-процеси та створювати нові бізнес-моделі. Водночас діджиталізація формує і нові ризики, пов'язані з інформаційною безпекою, технологічною залежністю та кіберзагрозами. Для їхнього подолання менеджмент має орієнтуватися на концепцію інноваційного контролінгу, що передбачає системний моніторинг цифрових ризиків, розроблення протоколів реагування та формування корпоративної культури інформаційної відповідальності [1].

Дослідження Євстаф'єва С. М. підтверджує, що інноваційний розвиток є еволюційним процесом, який бере свій початок від ідей творчого руйнування Й. Шумпетера, але у ХХІ столітті набуває нових змістових вимірів. Якщо раніше інновації розглядалися переважно як результат науково-технічного прогресу, то нині вони розуміються як комплексна система стратегічних рішень, що охоплюють технологічні, організаційні та маркетингові аспекти. Таке розширення трактування інновацій вимагає від менеджменту переходу від інкрементального до радикально-інноваційного мислення, зорієнтованого на цифрову інтеграцію всіх ланок підприємства [2]. Клевцевич Н. А. справедливо наголошує, що ефективне управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації потребує глибокої перебудови організаційних структур. Застосування принципів реінжинірингу, автоматизації та аналітики даних створює передумови для підвищення швидкості управлінських рішень і зниження транзакційних витрат. При цьому особливе значення набуває людський капітал — носій інноваційних ідей, який забезпечує гармонійне поєднання технологічного прогресу з організаційною культурою. Менеджери нового покоління мають виступати не лише адміністраторами процесів, а лідерми змін, спроможними формувати стратегічне бачення розвитку у цифровому середовищі [3].

Управління інноваційним розвитком у добу цифровізації вимагає нової парадигми мислення, де технології розглядаються не як самоціль, а як інструмент досягнення соціально-економічних цілей підприємства. Ефективна цифрова трансформація можлива лише за умов поєднання технологічних інновацій із розвитком кадрового потенціалу, корпоративної культури та стратегічної гнучкості.

Література:

1. Мігус І. П., Коваль Я. С. Інноваційний розвиток підприємств в умовах діджиталізації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2021, № 2 (62), с. 159–165.
2. Клевцевич Н. А. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2024, № 1 (85), с. 75–80.
3. Євстаф'єв С. М. Історико-економічні аспекти генезису менеджменту інноваційної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, 2025, вип. 35, с. 79–83.

Гуменюк А. В.,
кандидат економічних наук, доцент
Курницький Д.П., здобувач 2 к. 641 гр.
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини
м. Умань, Україна

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ФАКТОР СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У сучасному цифровому світі безпека інформації стає все більш актуальним та критично важливим завданням для організацій у всіх галузях. Впровадження ефективної політики інформаційної безпеки (далі - ІБ) є невід'ємним елементом забезпечення захисту конфіденційності, цілісності та доступності інформації. Розглянемо основні вимоги та принципи, які необхідно враховувати під час розробки та впровадження політики інформаційної безпеки.

Інформаційна безпека - стан захищеності інформаційного середовища суспільства, що забезпечує її формування, використання і розвиток в інтересах громадян, організацій, держав [1].

На думку науковців, інформаційна безпека охоплює процеси не тільки захисту інформації, але й, наприклад, обміну інформацією [2].

Принципи, що враховуються при розробці та впровадженні політики інформаційної безпеки:

- законність. Здійснення захисних заходів відповідно до чинного законодавства в галузі ІБ, іншими нормативними актами, затверджених органами державної влади, застосуванням усіх дозволених методів виявлення та припинення правопорушень.
- системність. Врахування всіх взаємопов'язаних і змінних у часу елементів, умов і чинників, значимих підтримки ІБ в організації, включаючи всі об'єкти захисту та напрями порушень ІБ, уразливості використовуваних систем та високу кваліфікацію зловмисників.
- мультидисциплінарний підхід до розробки політики ІБ. Врахування правових, технічних, адміністративних, організаційних, навчальних, комерційних та функціональних питань.
- багаторівневість оборони та різноманітність захисту коштів. Утруднення дій зловмисника (зловмисник для злому системи повинен володіти різноманітними знаннями та навичками).

Цілеспрямований безперервний процес вжиття відповідних заходів на всіх етапах життєвого циклу організації:

- гнучкість керування та застосування захисних заходів. Забезпечення можливості варіювати рівень захищеності залежно від поточної ситуації та потреби організації ІБ у цей період часу.
- спостережуваність і контрольованість захисних заходів. Результат їх застосування буде явний і може бути оцінено підрозділом організації, які мають відповідні повноваження.

Вимоги, які враховуються при розробці та впровадженні політики інформаційної безпеки:

1. Аналіз загроз та ризиків. Першим і основним кроком при розробці політики ІБ є аналіз загроз та ризиків, з якими може зіткнутися організація. Це дозволяє визначити потенційні вразливості та небезпеки для інформації, а також виявити найбільш істотні активи, які потребують особливого захисту. Аналіз ризиків допомагає оцінити потенційні наслідки інцидентів безпеки та розробити відповідні заходи щодо їх запобігання або мінімізації.

2. Законодавчі вимоги та регуляторні норми. При розробленні політики ІБ необхідно враховувати законодавчі вимоги та регуляторні норми, що регулюють область інформаційну безпеку.

3. Управління доступом. Контроль доступу є важливим складовою політики ІБ. Вона визначає правила та процедури для авторизації та аутентифікації користувачів, управління привілеями доступу, а також моніторингу та реєстрації подій у системі. Кожен користувач повинен мати лише ті привілеї, які необхідні для виконання своїх робочих обов'язків, та доступ до конфіденційної інформації повинна бути обмежена і контролюється.

4. Навчання та обізнаність користувачів. Політика ІБ повинна включати програми навчання та обізнаності користувачів про прийняті правила та процедури безпеки. Користувачі є однією зі слабких ланок у ланцюзі інформаційної безпеки, та навчання допомагає їм зрозуміти ризики та загрози, з якими вони можуть зіткнутися і навчитися застосовувати відповідні заходи безпеки.

5. Регулярне оновлення та аудит політики ІБ. Інформаційне середовище та загрози постійно змінюються, тому політика ІБ має бути регулярно оновленою. Оновлення політики ІБ дозволяє впроваджувати нові технології та методи захисту, а також враховувати нові загрози та вимоги безпеки. Аудит політики ІБ допомагає перевірити відповідність політики дійсній практиці та виявити можливі вразливості та прогалини у безпеці.

Особливу увагу під час формування комплексної політики ІБ рекомендується приділяти міжнародним стандартам, зокрема ISO/IEC 27002:2005 та ГОСТ Р ISO/МЭК 17799-2005, у яких визначено її загальну структуру. Політика ІБ повинна містити:

1. визначення цілей, значущості та сфери дії ІБ;
2. принципи управління інформаційною безпекою, орієнтовані на бізнес-цілі організації та управління ризиками;
3. вимоги та правила щодо відповідності законодавству, захисту від шкідливого ПЗ, відповідальності за порушення тощо;
4. розподіл обов'язків і порядок реагування на інциденти;
5. посилання на додаткові документи з більш детальними процедурами.

Розробка та впровадження політики інформаційної безпеки вимагає обліку низки основних вимог та принципів. Важливо провести аналіз загроз та ризиків, врахувати законодавчі вимоги, залучити зацікавлених сторін та застосувати системний підхід. Ключовими аспектами політики ІБ є управління доступом, навчання користувачів, регулярне оновлення та аудит політики. Метою цих вимог та принципів є створення ефективної системи захисту інформації, що забезпечує конфіденційність, цілісність та доступність даних організації. Впровадження політики ІБ вимагає постійного моніторингу та вдосконалення, щоб бути адаптованою до змін, що змінюються, і технологіям. Сучасні організації повинні усвідомлювати, що інформаційна безпека є безперервним процесом і вимагає участі всіх співробітників, починаючи від вищого керівництва та закінчуючи звичайними користувачами.

Отже, розробка та впровадження політики ІБ – це невід'ємна частина стратегії інформаційної безпеки кожної організації та, коли ці вимоги та принципи застосовуються правильно, вони допомагають мінімізувати ризики та запобігати витокам та порушенням безпеки даних. При цьому організація може забезпечити довіру своїх клієнтів та захистити свою репутацію, що є фундаментом для успішного функціонування у сучасному інформаційному суспільстві.

Література:

1. Якименко Ю. М., Савченко В. А., Легомінова С. В. Системний аналіз інформаційної безпеки: сучасні методи управління: підручник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2022. 308 с.
2. Чубаєвський В., Жук Т. Економічна ефективність інформаційної безпеки підприємств торгівлі. Цифрова економіка. 2022. No 1. С. 106–117. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(141\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)08)

Дідик Д.О.

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-23
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Скібіцький О.С.

асистент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Сторожук О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах цифровізації та автоматизації бізнес-процесів особливого значення набуває людський фактор, який залишається головним джерелом конкурентних переваг організацій. Автоматизація здатна замінити рутинні операції, проте не може відтворити такі унікальні людські якості, як емпатія, етичність, комунікабельність і здатність підтримувати корпоративну культуру. Саме ці «м'які навички» стають визначальними для ефективної роботи HR-відділів, які сьогодні виконують не лише адміністративну, а насамперед стратегічну роль [3]. Виходячи з цих позицій, інтегровані системи мотивації та стимулювання персоналу постають як ключовий інструмент підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Вони поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховуючи індивідуальні цінності, рівень залученості та потреби працівників. Такий підхід дозволяє не просто утримати кадри, а й створити середовище, у якому працівники відчують свою значущість, розвивають власний потенціал і підтримують цінності організації.

Ефективна система мотивації є основою формування сталого розвитку підприємства, оскільки сприяє підвищенню продуктивності, активному прояву творчості та креативності та внутрішньої згуртованості колективу. Фахівці з управління персоналом, які здатні інтегрувати технологічні інструменти з людськими навичками, а саме, емпатією, здатністю до діалогу, справедливим оцінюванням і розвитком культури довіри, стають носіями стратегічного потенціалу організації.

Таким чином, актуальність дослідження інтегрованих систем мотивації та стимулювання зумовлена необхідністю створення нової парадигми управління персоналом, у якій головним джерелом ефективності виступають не лише технології, а передусім людські навички, що визначають цінність і місію HR-відділу у сучасному світі.

Метою даного дослідження є аналіз діалектичного зв'язку між категоріями «мотивація» та «стимулювання», ідентифікація сучасних інструментів та обґрунтування необхідності побудови інтегрованої (змішаної) системи для забезпечення максимальної залученості, лояльності та продуктивності персоналу. Дослідження ґрунтується на методології системного підходу, порівняльному аналізі класичних (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор [1]) та сучасних (Д. Пінк, Т. Амабайл [2; 4]) теорій мотивації. Емпірична база сформована шляхом аналізу вторинних даних: оглядів ринку праці, аналітичних звітів HR-асоціацій та аналізу кейсів провідних міжнародних та українських компаній щодо впровадження мотиваційних програм.

Основна ідея полягає в тому, що ані сама мотивація, ані окреме стимулювання не є достатніми для ефективного управління персоналом у довгостроковій перспективі. Ключова помилка багатьох керівників полягає в ототожненні цих понять. Необхідно чітко розмежовувати стимулювання – зовнішній вплив на працівника (переважно матеріальний:

заробітна плата, бонуси, премії, соціальний пакет), що діє за принципом «кнута і пряника» і спрямоване на задоволення базових потреб. Воно є транзакційним і припиняє діяти або значно послаблюється при зникненні стимулу. Натомість, мотивація – це внутрішній психологічний процес, що спонукає людину до діяльності; це її власне бажання, засноване на потребах вищого порядку: визнання, самореалізація, приналежність до спільноти, досягнення складних цілей, автономія та відчуття сенсу у роботі.

Проблема дисбалансу цих систем є критичною. Стратегія, заснована виключно на стимулюванні, призводить до формування «золотих наручників»: співробітники можуть демонструвати високу продуктивність, але виключно заради винагороди. Це провокує високу плинність кадрів при появі кращої матеріальної пропозиції, відсутність ініціативи, емоційне вигорання та «італійські страйки», коли робота виконується суто формально. З іншого боку, стратегія, заснована лише на нематеріальній мотивації (поширена в стартапах та громадському секторі), призводить до «ентузіазму бідності»: співробітники люблять свою роботу, цінності компанії та команду, але змушені залишати її через неконкурентний рівень заробітної плати, що не покриває їхніх базових потреб.

Ефективна система управління персоналом є інтегрованою. Вона базується на фундаменті справедливого та прозорого стимулювання (гігієнічні фактори за Ф. Герцбергом), що включає конкурентну ринкову заробітну плату, чітку систему бонусів (KPI/OKR) та комфортні умови праці. Ця база є обов'язковою, але недостатньою. На цьому фундаменті вибудовується система мотиваторів, спрямованих на внутрішні потреби. Сучасна інтеграція проявляється у таких інструментах, як системи грейдингу, що поєднують стимул (зростання окладу) з мотиватором (прозорий кар'єрний шлях та визнання). Також це гнучкі графіки роботи та можливість віддаленої роботи, що є мотиватором (довіра, автономія) і водночас стимулом (економія ресурсів працівника). Ключову роль відіграє культура визнання, де публічне висловлення подяки (мотиватор) може підкріплюватися певною грошовою винагородою (стимул).

Таким чином, сучасне управління персоналом відходить від примітивних схем «оклад плюс премія» до складних, багатокомпонентних екосистем. Побудова інтегрованої системи, що збалансовано поєднує матеріальні стимули з потужними нематеріальними мотиваторами (розвиток, автономія, сенс), є не просто завданням HR-відділу, а ключовою стратегічною інвестицією в довгострокову конкурентоспроможність та стійкість організації. У нинішніх умовах цифрової економіки управління персоналом зазнає кардинальної трансформації, що вимагає переосмислення традиційних підходів до мотивації та стимулювання працівників. Інтегровані системи мотивації стають одним із стратегічних пріоритетів організацій, оскільки забезпечують синергію між матеріальними й нематеріальними чинниками впливу на трудову поведінку. Такий підхід формує нову якість корпоративної культури, підвищує залученість працівників і зміцнює конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Герцберг Ф. Мотивація до роботи / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Б. Снідерман ; пер. з англ. – Київ : Вид-во Олексія Капусти, 2019. – 240 с.
2. Пінк Д. Драйв: Дивовижна правда про те, що нас мотивує / Д. Пінк ; пер. з англ. Н. Лавської. – 2-ге вид. – Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. – 208 с.
3. Рибенко А. Від техностресу до горизонтального лідерства: експерти назвали 11 HR-трендів 2026 року. URL: <https://happymonday.ua/11-trendiv-hr-2026-aihr>
4. Armstrong M. Armstrong's Handbook on Human Resource Management Practice / M. Armstrong. – 15th ed. – London : Kogan Page, 2020. – 864 p.

Доренський О.П.

кандидат технічних наук, доцент

Рябоволик Т.Ф.

кандидат економічних наук, доцент

В'юник О.В.

кандидат економічних наук, професор

Доренська А.О.

асистент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС

Стрімкий розвиток інформаційних технологій загалом та засобів штучного інтелекту (ШІ) зокрема, призводить до нагальної необхідності переосмислення підходів до організації освітнього процесу у закладах вищої освіти, оскільки такі технології створюють як низку безпрецедентних можливостей для розвитку та вдосконалення освітнього процесу, так і містять певні ризики. Наприклад, як свідчать результати праць [1-3], використання ШІ чинить позитивний ефект у різних сферах господарювання. Тому, в контексті підвищення якості освітніх послуг, важливо ідентифікувати загальні методичні засади імплементації цифрового інструментарію при розробці й оновленні навчально-методичного забезпечення.

Розглядаючи методичні засади впровадження технологій ШІ під час підготовки навчально-методичного забезпечення дисциплін, у першу чергу, варто акцентувати увагу на необхідності дотримання низки принципів, пріоритетні серед яких зафіксовано на рисунку 1.

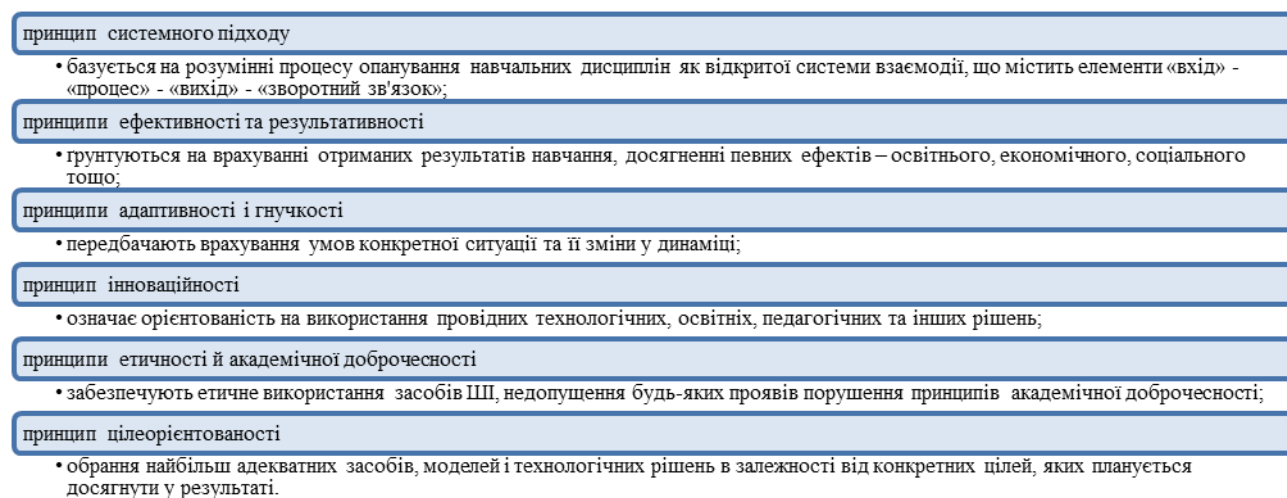


Рис.1 – Принципи впровадження ШІ в під час підготовки навчально-методичного забезпечення

На думку авторів, орієнтовні цілі запровадження технологій ШІ у підготовку навчально-методичного забезпечення дисциплін представлені на рисунку 2.

Цей перелік є достатньо повним, але не вичерпним, оскільки встановлення конкретних цілей або їх комбінації залежить від низки об'єктивних і суб'єктивних чинників, пов'язаних з умовами функціонування конкретного ЗВО, бачення викладача і потреб здобувачів. У свою чергу, рішення щодо впровадження тих чи інших цифрових інструментів в освітньому процесі доцільно приймати залежно від цілей, визначених у якості пріоритетних.

Зокрема, задля розширення горизонтів міжнародної співпраці та підвищення рівня інтернаціоналізації діяльності ЗВО, включаючи адаптацію навчально-методичного забезпечення для потреб іноземних студентів і покращення мовних компетентностей

вітчизняних здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників, може бути застосований інструментарій для створення цифрового AI-аватару викладача, що здатний озвучувати навчальні матеріали будь-якою мовою світу, із застосуванням цифрових рішень HeyGen [4] або Synthesia AI.

забезпечення персоналізованого підходу до формування пакетів завдань для здобувачів, урахування їх потреб та пріоритетів;
покращення підходів до оцінювання знань здобувачів на підставі застосування комплексних критеріїв оцінки;
оптимізація процедур проведення контрольних заходів і зрізів знань здобувачів;
оптимізація часу на виконання рутинних завдань як викладачами, так і здобувачами;
підвищення якості освітніх послуг та їх практичної спрямованості, конкурентних переваг та унікальності певної освітньої програми;
зростання обсягів залучення на навчання цільових категорій абітурієнтів (напр., іноземних студентів тощо);
формування розширених цифрових навичок здобувачів вищої освіти та подолання «цифрового розриву»;
набуття навичок ефективного й етичного використання засобів ІІІ під час навчання та у подальшій професійній діяльності;
підвищення спроможності досягати визначених ПРН, загальних і спеціальних компетентностей, розвиток soft skills;
створення інклюзивного освітнього простору для різних категорій здобувачів, у т.ч., осіб з особливими потребами;
сприяння розвитку креативного й критичного мислення, формування здатності до ґрунтовного аналізу інформації і практичних кейсів;
забезпечення якісної візуалізації освітнього контенту, його різноманітності і кращого сприйняття здобувачами тощо.

Рис.2 – Цілі запровадження технологій ІІІ у підготовку навчально-методичного забезпечення дисциплін

З метою створення персоніфікованих завдань для здобувачів вищої освіти можуть бути успішно застосовані такі засоби ІІІ, як ChatGPT, Claude, Gemini, а кращій візуалізації освітнього контенту сприятиме, наприклад, Canva AI [2]. Оптимізації освітнього процесу у закладах вищої освіти сприятиме застосування сервісів Google Workspace for Education тощо.

Застосування зазначених та багатьох інших цифрових рішень та інструментів здатне забезпечити автоматизацію рутинних процесів при розробці навчально-методичного забезпечення, сприяти розвитку креативного мислення і творчого підходу, посилити рівень адаптації навчальних матеріалів до потреб конкретної категорії здобувачів, розвивати інклюзивний освітній простір. Водночас, невід’ємним аспектом є чітке усвідомлення і дотримання етичних принципів використання сучасних цифрових інструментів всіма учасниками освітнього процесу, що актуалізує необхідність формування та реалізації ефективної політики у ЗВО, ґрунтуючись на рекомендаціях [7].

Література:

1. Шелехов І.В., Прилепа Д.В., Хібовська Ю.О., Шамонін К.Є., Доренський О.П. Інформаційно-екстремальна технологія інтелектуального аналізу якості освітнього контенту в закладах вищої освіти. Центральнотукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2025. Вип. 12(43), ч. 1. С. 58-72. DOI: [10.32515/2664-262X.2025.12\(43\).1.58-72](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2025.12(43).1.58-72).
2. Kornienko O., Kozub N., Dorenskyi O. Method and Technological Solution of an AI-Based Adaptive Investor Survey Service for Determining an Individual Risk Profile. Central Ukrainian Scientific Bulletin. Technical Sciences. 2025. Issue 11(42), Part II. P. 3-10.
3. Kachurivskyi, V., Kotovskyi, A., Lykhodid, T., Kachurivska, H., Dorenskyi, O. The Concept of Digital Transformation of Monitoring Scientific Activity of Participants in Educational Process of the Ukrainian HEI. Центральнотукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2025. Вип. 11(42), ч. 1. С. 27-36. DOI: [10.32515/2664-262X.2025.11\(42\).1.27-36](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2025.11(42).1.27-36).
4. AI video generator HeyGen. URL: www.heygen.com (дата звернення: 20.10.2025).
5. Canva AI. URL: www.canva.com/ai-assistant (дата звернення: 20.10.2025).
6. Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій ІІІ в закладах вищої освіти. URL: mon.gov.ua/news/shtuchnyi-intelekt-u-zakladakh-vyshchoi-osvity-rekomendatsii-dlia-vykladachiv-studentiv-i-pratsivnykiv-zvo (дата звернення: 21.10.2025).

Дратвер Д.Д.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 073 «Менеджмент, ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою», здобувач гр. УФЕБ-24МЗ

Немченко Т.А.

канд. екон. наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, високим рівнем зовнішньої та внутрішньої невизначеності, структурними дисбалансами та зростанням впливу глобальних ризиків. Особливо гостро ці виклики відчуває сектор сільськогосподарського машинобудування, який є стратегічно важливим для забезпечення продовольчої безпеки держави та конкурентоспроможності аграрного сектору. В умовах воєнних загроз, нестабільності ринкової кон'юнктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту інвестиційних ресурсів і технологічних змін зростає значення формування ефективної системи управління фінансово-економічною безпекою підприємств галузі. Така система має забезпечити не лише стабільність функціонування, а й здатність підприємств адаптуватися до непередбачуваних обставин, попереджати кризові явища та зберігати потенціал розвитку.

Фінансово-економічна безпека підприємства у сучасному науковому дискурсі розглядається як інтегральна категорія, що поєднує здатність суб'єкта господарювання захищати свої фінансові інтереси, забезпечувати платоспроможність, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Вона охоплює широкий спектр складових — фінансову стійкість, ліквідність, ефективність використання ресурсів, інноваційний потенціал, гнучкість бізнес-моделі та здатність до стратегічного маневрування. Для підприємств сільськогосподарського машинобудування це набуває особливого значення через їхню технологічну капіталомісткість, сезонність попиту, залежність від державної підтримки та чутливість до коливань цін на сільськогосподарську продукцію [1, 2].

Побудова дієвої системи управління фінансово-економічною безпекою передбачає насамперед глибокий аналіз середовища функціонування підприємства та виявлення ключових загроз. Серед зовнішніх чинників домінують геополітична невизначеність, зміни у зовнішньоторговельній політиці, коливання валютних курсів, зростання вартості енергоресурсів, нерівномірність державного фінансування інноваційних проєктів. Внутрішні загрози часто пов'язані з недостатнім рівнем диверсифікації продукції та ринків збуту, високою зношеністю основних фондів, низькою ефективністю фінансового планування, недостатньою прозорістю управлінських процесів та дефіцитом кваліфікованих кадрів. Систематизація цих загроз створює аналітичне підґрунтя для розроблення заходів забезпечення безпеки [3].

Формування системи управління фінансово-економічною безпекою базується на принципах комплексності, адаптивності, стратегічної узгодженості та превентивності. Важливим елементом є розбудова внутрішньої інформаційно-аналітичної бази, яка забезпечує регулярний моніторинг ключових фінансових показників, ринкових трендів та макроекономічних індикаторів. Застосування сучасних інструментів фінансової діагностики — таких як аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності капіталу, показників ділової активності — дозволяє своєчасно виявляти відхилення від нормативних значень і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Особливого значення набуває

побудова системи раннього попередження, яка ґрунтується на визначенні порогових значень ризикових показників та формуванні сигналів для оперативного втручання менеджменту [3].

Важливим інструментом забезпечення фінансово-економічної безпеки є стратегічне планування та сценарний підхід до прогнозування розвитку подій. Підприємства сільськогосподарського машинобудування повинні враховувати різноманітні варіанти динаміки ринкового середовища — від оптимістичних до кризових — і розробляти відповідні моделі фінансово-економічної поведінки. Сценарне планування дозволяє сформувати адаптивні бюджети, інвестиційні та антикризові програми, що забезпечують гнучкість фінансових рішень. Важливо не лише реагувати на зміни, а й формувати проактивні стратегії, спрямовані на диверсифікацію ризиків, освоєння нових ринків, впровадження технологічних інновацій і підвищення ефективності виробничих процесів.

Суттєвим елементом системи безпеки виступає управління ризиками, зокрема фінансовими, операційними, ринковими та інноваційними. Йдеться про впровадження ризик-орієнтованих підходів до бюджетування, інвестиційної діяльності та кредитної політики. Використання інструментів хеджування, страхування, фінансових деривативів та інших механізмів передачі ризиків дозволяє обмежити вплив непередбачуваних коливань на результати діяльності. Водночас особливу увагу слід приділяти внутрішнім механізмам контролю — чіткому розподілу повноважень, внутрішньому аудиту, регламентації фінансових операцій та підвищенню прозорості управлінських рішень.

Цифровізація управлінських процесів відіграє дедалі важливішу роль у формуванні системи фінансово-економічної безпеки. Інтегровані інформаційні системи, ERP-рішення, платформи бізнес-аналітики та машинне навчання дозволяють забезпечити оперативний збір і обробку даних, моделювати сценарії розвитку та виявляти приховані загрози. Цифрові технології не лише підвищують ефективність аналітики, а й зміцнюють прозорість, що є важливим чинником зниження внутрішніх ризиків. В умовах нестабільності ринку цифровізація фінансового управління стає не опцією, а необхідністю для забезпечення адаптивності та гнучкості підприємств.

Система управління фінансово-економічною безпекою має також включати механізми стратегічного партнерства та взаємодії з державними інституціями, фінансовими установами, науково-технологічними центрами та аграрними виробниками. Для підприємств сільськогосподарського машинобудування критично важливими є участь у державних програмах підтримки інновацій та експорту, залучення грантових коштів, використання інструментів публічно-приватного партнерства. Взаємодія з ключовими стейкхолдерами підвищує фінансову стійкість і розширює можливості реагування на кризові ситуації [3].

Формування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємств сільськогосподарського машинобудування в умовах невизначеності є багатокомпонентним процесом, що вимагає стратегічного бачення, аналітичної глибини та гнучкості управлінських рішень. Його ефективність визначається здатністю підприємств поєднувати класичні інструменти фінансового аналізу з сучасними цифровими технологіями, інтегрувати ризик-орієнтований підхід у всі рівні управління та будувати системи взаємодії з зовнішнім середовищем. Така система стає не лише засобом захисту від загроз, а й платформою для стабільного розвитку, інноваційного оновлення та підвищення конкурентоспроможності галузі в цілому.

Література:

1. Гапєєва О. М., Головка Р. С. Особливості формування системи економічної безпеки підприємств. Академічні візії, 2025, Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14917628>
2. Степанов, Д. С. Система управління економічною безпекою сільськогосподарського підприємства. Економічний простір, 2017, № 121, с. 179–187.
3. Парфентій, Л. А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності: монографія. Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія», 2019. 184 с.

Заблоцька С. О.

Науковий керівник:

Гавриленко К.О.

викладач спеціальних дисциплін менеджменту

Кропивницький будівельний фаховий коледж

м. Кропивницький, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сьогодні в умовах глобальної економічної нестабільності, спричиненої геополітичними конфліктами, пандемічними кризами, швидкими технологічними змінами та непередбачуваністю ринків традиційні підходи до управління стають менш ефективними. Підприємствам критично важливо забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та адаптивність шляхом впровадження інноваційного менеджменту та цифрових інструментів. Це дозволяє оперативно реагувати на виклики, оптимізувати процеси, приймати обґрунтовані рішення та створювати нові джерела вартості.

Економічна нестабільність – стан макро- та мікроекономічного середовища, що характеризується високою змінністю ключових показників (інфляція, курс валют, попит) та невизначеністю, що ускладнює прогнозування та підвищує ризиковість господарської діяльності [1]. Розглянемо сучасні підходи до управління підприємством в умовах економічної нестабільності:

1. Впровадження моделі динамічних здібностей. Стратегічний фокус повинен зміститися на здатність підприємства відчувати нові ринкові загрози, захоплювати можливості та трансформувати свою ресурсну базу, що є основою його виживання в умовах турбулентності.

2. Децентралізація та Agile-принципи. Запровадження організаційної структури, що швидко навчається, з горизонтальними зв'язками, крос-функціональними командами та делегуванням повноважень для прискорення циклу прийняття рішень (OODA) і підвищення оперативності.

3. Сценарне планування та ризик-менеджмент. Розробка множинних, взаємовиключних стратегій на випадок радикальних економічних шоків. Використання Ключових Індикаторів Ризику (KRI) для раннього попередження та активації превентивних антикризових планів.

4. Управління ланцюгами постачання в умовах невизначеності. Перехід до моделі "just-in-case" для критичних ресурсів, диверсифікація джерел постачання та використання цифрових платформ для підвищення прозорості логістики.

5. Консервативний фінансовий менеджмент. Пріоритетне управління ліквідністю та грошовими потоками. Застосування стрес-тестування фінансових моделей для оцінки здатності підприємства витримати різке падіння доходу та забезпечення мінімального кеш-буфера.

6. Інновації як стратегія диференціації. Фокус на проривних інноваціях (створення нових ринків або радикальне зниження собівартості) замість інкрементальних покращень, що є ключем до виживання та зростання в кризі.

7. Стратегія відкритих інновацій. Системна співпраця з екосистемою (стартапами, R&D-інститутами) для розподілу ризиків R&D та прискорення інноваційного циклу за рахунок зовнішніх знань.

8. Інновації бізнес-моделей (BMI). Зміна способу монетизації та створення вартості. Актуалізація сервісних моделей, де замість продажу продукту пропонується послуга або підписка, що забезпечує стабільніші доходи.

9. Розвиток культури "розумних невдач". Створення внутрішніх інкубаторів, де ініціативи швидко тестуються за принципом Lean Startup (Fail Fast, Learn Faster), стимулюючи креативність при мінімізації витрат.

10. Клієнтоцентрична цифрова трансформація. Використання Big Data для глибинного розуміння змін у поведінці споживачів та швидка адаптація продуктової лінійки та каналів збуту до нових потреб.

11. Впровадження інтегрованих ERP-систем нового покоління. Повна автоматизація та інтеграція ключових функцій для забезпечення єдиного достовірного джерела даних (Single Source of Truth), що є критичним для швидкої та достовірної звітності в кризових умовах.

12. Штучний інтелект (AI) у прогностичній аналітиці. Застосування алгоритмів Machine Learning для високоточних моделей прогнозування попиту та ціноутворення з урахуванням високої волатильності, зменшуючи залежність від суб'єктивних рішень.

13. Кібербезпека на основі Zero Trust. В умовах зростання кібератак, IT-захист має базуватися на архітектурі "нульової довіри", де жоден користувач не отримує доступу до ресурсів без верифікації, забезпечуючи Cyber Resilience.

14. Хмарні технології (Cloud Computing) та гнучкість. Використання хмарних сервісів для забезпечення географічної стійкості IT-інфраструктури, швидкого масштабування ресурсів та підтримки ефективної розподіленої команди.

15. Роботизація процесів. Впровадження програмних роботів для автоматизації стандартизованих, високооб'ємних рутинних завдань у фінансах, HR та логістиці, що знижує операційні витрати та звільняє кваліфікований персонал для стратегічних функцій.

16. Розвиток компетенцій "майбутнього". Інвестування у безперервне навчання з фокусом на цифрову грамотність, критичне мислення та емоційний інтелект. Здатність персоналу швидко освоювати нові цифрові інструменти та ефективно працювати в умовах стресу визначає стійкість організації.

17. HR-аналітика та превентивний ризик-менеджмент. Використання Big Data для моніторингу ключових HR-метрик (рівень залученості, плинність, вигорання) з метою прогнозування кадрових ризиків та превентивного втручання, замість реактивного реагування на проблеми.

18. Ефективний менеджмент змін. Застосування структурованих методологій (наприклад, ADKAR) для прозорості комунікації цілей трансформації, мінімізації опору персоналу та забезпечення успішності впровадження інновацій та реструктуризації.

19. Управління розподіленою командою. Розробка чітких політик та цифрових інструментів для ефективної віддаленої та гібридної роботи. Це підвищує географічну стійкість підприємства та безперервність його діяльності до непередбачуваних зовнішніх подій.

20. Інтеграція ESG-ризиків в управління. Включення екологічних, соціальних та управлінських ризиків у загальну систему антикризового управління. Підприємства з високими ESG-стандартами демонструють більшу довгострокову стійкість до репутаційних та регуляторних шоків, що є фактором нецінової конкуренції.

Таким чином, для забезпечення довгострокового успіху в сучасних умовах, керівництво підприємства мусить інтегрувати ці сучасні, гнучкі та технологічно підковані підходи в усі ланки корпоративного управління, перетворюючи кризи з загроз на каталізатори для інновацій та модернізації.

Література:

1. Управління підприємством в умовах економічної нестабільності: навч. посіб. / МОН України, Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка ; уклад. І. П. Коваль. – Київ: Видавництво «Наука і освіта», 2024. 192 с.

Замуренко Д.В..

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

РЕГІОНАЛЬНА МЕРЕЖА СУПЕРМАРКЕТІВ ЯК СКЛАДНА ВІДРИТА СИСТЕМА: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Масштаб або масштаб впливу як фактор зовнішнього середовища є одним з ключових при аналізі регіональних мереж, при цьому виділяють три групи факторів напрямку впливу: розвиток конкретної торговельної мережі, розвиток торговельних мереж у регіоні, розвиток торговельних мереж у державі [1, с. 47]. Акцент на масштабності об'єктивно приводить до необхідності використання системного підходу та системного аналізу в дослідженні конкурентоспроможності регіональних мереж супермаркетів.

Регіональну мережу супермаркетів доцільно розглядати як складну відкриту систему, яка характеризується такими ознаками, як: поліелементність (наявність великої кількості елементів), поліструктурність (багатоманітність зв'язків між елементами та наявність різних типів структури), поліфункціональність (наявність багатьох функцій, які перебувають між собою в певній залежності та підпорядкованості), організація (складна впорядкованість, підпорядкованість, ієрархія та складні процеси, що відбуваються в системі з метою її впорядкування), еволюція (складність виникнення, утворення та життєвого шляху) [2, с. 45], відкритість (взаємозв'язок із зовнішнім середовищем та відсутність чітко визначеної межі, що відокремлює їх від нього) [3, с. 78].

У випадку регіональної мережі супермаркетів поліелементність проявляється в наявності багатьох взаємопов'язаних підсистем (множини пов'язаних елементів): окремих торговельних точок, логістичної інфраструктури, централізованих сервісів управління, ІТ-платформ, персоналу та споживачів. Взаємодія між цими елементами має нелінійний характер і супроводжується численними контурами зворотного зв'язку (зміна попиту, корекція асортименту, реакція покупців, новий розподіл товаропотоків тощо). Поліструктурність регіональної мережі супермаркетів проявляється у паралельному існуванні організаційної, територіальної, логістичної, інформаційної та фінансової структур, поєднаних між собою різними типами зв'язків. Поліфункціональність мережі проявляється у поєднанні торговельної, логістичної, маркетингової, фінансової, аналітичної та сервісної функцій, що перебувають у відносинах підпорядкованості й координації та реалізуються через багаторівневу організацію системи (рівень магазину, регіону, корпоративного центру), яка забезпечує впорядкування процесів і підтримання внутрішньої цілісності.

Еволюція роздрібної мережі супермаркетів проявляється через складність її виникнення, розширення та трансформації бізнес-моделі в часі. Зовнішня поведінка (динаміка) такої системи відображається у зміні форматів торговельних точок (від окремих магазинів «біля дому» до повноцінних супермаркетів і гіпермаркетів), коливанні частки ринку, асортиментної політики, цінових стратегій і комунікацій з клієнтами. Внутрішня динаміка охоплює перерозподіл функцій між корпоративним центром, регіональними офісами та окремими магазинами, зміну організаційної структури, впровадження нових ІТ-рішень, логістичних схем та форматів взаємодії з постачальниками. Внутрішня та зовнішня рівноважність системи забезпечується пошуком балансу між рентабельністю і ціновою привабливістю, стандартизацією й локальною адаптацією, стабільністю операційних процесів і необхідністю інновацій у відповідь на зміну конкурентного середовища, регуляторних вимог та споживчих уподобань. У розвитку мережі можна чітко простежити етапи (становлення, активне розширення, консолідація, можливе форматне чи брендингове перезавантаження). Також можна виокремити так звані точки біфуркації, під якими розуміють критичні моменти, коли зовнішні шоки (економічні кризи, війна, зміни регуляторних вимог, поява потужних конкурентів тощо) або внутрішні рішення (зміна формату, стратегії розвитку, вихід у нові сегменти) змінюють траєкторію подальшого

розвитку системи.

Як відкрита система, роздрібна мережа супермаркетів перебуває у постійному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем і не має чітко окреслених «жорстких» меж ні в просторовому, ні у функціональному вимірі. Відсутність чіткої межі між «внутрішнім» і «зовнішнім» виміром проявляється, зокрема, у тому, що споживачі, локальні постачальники чи партнери одночасно є елементами зовнішнього середовища і інтегральною частиною бізнес-моделі мережі. Саме ця відкритість обумовлює високу чутливість роздрібних мереж до змін оточення та робить адаптаційні механізми ключовою умовою підтримання їх конкурентоспроможності.

Для роздрібних мереж важливою є така характеристика як синергія, коли узгоджена взаємодія торговельних точок, логістичної інфраструктури, централізованого маркетингу та єдиних ІТ-рішень забезпечує такий сукупний результат (охоплення ринку, стабільність постачання, впізнаваність бренду, лояльність клієнтів), який є якісно вищим за потенціал кожного окремого елемента системи, взятого ізольовано. Унаслідок цього формуються такі інтегральні властивості мережі як сила бренду, ефекти економії на масштабі, результативність мережових програм лояльності, що мають системний, тобто якісно новий характер і не зводяться до простої суми характеристик окремих магазинів.

Переваги мереж в контексті їх конкурентоспроможності описуються достатньо детально. Натомість недоліки регіональних мереж супермаркетів саме як системи аналізуються в меншій мірі. Попри очевидні переваги масштабу, регіональна мережа супермаркетів як система має низку обмежень конкурентоспроможності порівняно з окремим торговельним підприємством. До ключових недоліків належать втрата локальної гнучкості та чутливості до специфіки мікроринку, надмірна стандартизація асортименту та сервісу, бюрократизація процесу ухвалення рішень і повільніша реакція на зміну попиту. Мережовий формат також характеризується вищим порогом беззбитковості, системними операційними ризиками (збій ІТ-інфраструктури, логістики) та підвищеною репутаційною вразливістю: негативні події в одній точці можуть масштабуватися на весь бренд. У цьому сенсі конкурентоспроможність мережі не є «автоматично вищою», а супроводжується специфічними компромісами порівняно з незалежним магазином.

Розгляд регіональної мережі супермаркетів як складної системи дозволяє виокремити специфічну групу ризиків, які принципово відрізняються від ризиків окремого магазину: системні та каскадні ризики (помилки в централізованій ціновій або асортиментній політиці, порушення функціонування ІТ-інфраструктури чи логістичних вузлів одночасно впливають на функціонування значної кількості торговельних точок); репутаційні ризики мережевого масштабу, коли інциденти в одному підрозділі трансформуються у втрату довіри до бренду загалом; ризик стратегічної інерції та тиражування хибних управлінських моделей у всіх магазинах через надмірну стандартизацію управлінських рішень і бізнес-процесів; агентські ризики через складну багаторівневу структуру управління. У сукупності це свідчить, що підвищення конкурентоспроможності мережі супермаркетів як системи супроводжується не лише ефектами масштабу, а й зростанням масштабів і складності ризиків, якими необхідно цілеспрямовано управляти.

Література:

1. Власова Н.О. Колчкова О.В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія. ХарківАдваTM, 2012. 255 с. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/50583343.pdf>
2. Дудник І.М. Вступ до загальної теорії систем. К.: Кондор. 2010. 129 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1142_42884991.pdf
3. Ситник Г.П., Комаха Л.Г., Рудик А.О. Основи теорії систем та системного аналізу: навчальний посібник / за заг. ред. Г.П. Ситника ; ТОВ «Академпрес». Київ, 2024. 160 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/391/files/16db659a-6764-4c03-86b2-f517aec290b6.pdf>

Зарудний Б.В.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,

Доренська А.О

асистентка

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному бізнес-середовищі цифрові технології стають ключовим драйвером змін у маркетингових стратегіях підприємств. Вони суттєво трансформують підходи до аналізу ринку, комунікації з клієнтами, створення ціннісних пропозицій і формування бренду. Цифрова трансформація дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічного ринку, підвищувати ефективність процесів і збільшувати рівень персоналізації взаємодії з аудиторією.

Завдяки інструментам штучного інтелекту (ШІ), великих даних (Big Data), аналітики та автоматизації маркетингологи отримують змогу ухвалювати рішення на основі точних даних, а не інтуїції. Використання CRM-систем, платформ email-маркетингу, сервісів таргетованої реклами та систем веб-аналітики дає змогу побудувати гнучкі та результативні маркетингові стратегії.

Одним із ключових факторів цифрового впливу є глибокий аналіз поведінки споживачів. Сучасні платформи, як-от Google Analytics, Hotjar, Plerdy, дозволяють відстежувати поведінкові патерни користувачів на сайті, визначати найбільш ефективні точки контакту та виявляти вузькі місця в комунікаціях. Це дає змогу оперативно вносити зміни до стратегії і підвищувати конверсію.

У соціальних мережах маркетингологи використовують інструменти на кшталт Hootsuite, Buffer, Later, які дозволяють планувати публікації, аналізувати залучення аудиторії та автоматизувати комунікацію. ШІ-сервіси типу ChatGPT або Jasper активно застосовуються для генерації контенту: описів товарів, постів, email-розсилок, що значно економить час і ресурси.

Значну роль відіграють платформи візуального контенту — Canva, Crello, Figma — які спрощують створення брендових матеріалів без залучення дизайнерів. Цифрові відеоредактори (CapCut, InVideo, Adobe Express Video) дозволяють швидко створювати динамічні відео для реклами у TikTok, Instagram або YouTube.

Серед інструментів для запуску рекламних кампаній варто виокремити Google Ads, Facebook Ads Manager, TikTok Ads, а також сервіси аналітики — SEMrush, Ahrefs, Ubersuggest, які дають можливість досліджувати ключові слова, конкурентів та ефективність кампаній.

Для автоматизації взаємодії з клієнтами використовуються CRM-платформи (HubSpot, Bitrix24, Salesforce), які дозволяють відстежувати воронку продажів, управляти базою клієнтів, створювати персоналізовані пропозиції. Сервіси типу Mailchimp або eSputnik допомагають сегментувати базу підписників і формувати ефективні email-стратегії.

Одним із трендів сучасного маркетингу є застосування віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) у просуванні товарів. Приклади — IKEA Place, L'Oreal Virtual Makeup. Також популярності набуває застосування голосових помічників (Siri, Alexa) як нового каналу комунікації з брендом.

Цифровізація маркетингу також впливає на стратегічне планування. Завдяки платформам на кшталт Miro, Notion або Trello команди можуть дистанційно формувати бренд-стратегії, аналізувати ефективність та гнучко адаптуватися до змін у середовищі.

Загалом, цифрові технології забезпечують підприємствам не лише нові канали продажу, а й принципово новий підхід до побудови відносин із клієнтами. Інтеграція цифрових інструментів у маркетингову діяльність дозволяє не просто йти в ногу з часом, а й

випереджати конкурентів, створюючи глибші та емоційніші взаємодії з цільовою аудиторією.

Таким чином, цифрові технології виступають каталізатором розвитку сучасного маркетингу. Їх застосування дає змогу компаніям бути більш гнучкими, аналітичними, персоналізованими й інноваційними. У найближчі роки ефективність маркетингової стратегії напряду залежатиме від здатності підприємства інтегрувати цифрові рішення у всі етапи взаємодії зі споживачем.

Застосування цифрових технологій у маркетингових стратегіях відкриває для підприємств низку стратегічних переваг. Передусім це підвищення точності та швидкості прийняття рішень завдяки аналітиці великих даних і штучному інтелекту. Бізнес отримує змогу ефективніше розуміти потреби клієнтів, прогнозувати їхню поведінку й адаптувати пропозиції в режимі реального часу. Це сприяє формуванню клієнтоорієнтованої моделі управління, що підвищує рівень задоволеності споживачів і зміцнює їхню лояльність до бренду.

Ще однією суттєвою перевагою є оптимізація витрат і підвищення ефективності маркетингових кампаній. Цифрові платформи дозволяють чітко відстежувати результати кожного каналу просування, оцінювати рентабельність інвестицій (ROI) та своєчасно коригувати стратегію. Автоматизація процесів, використання чат-ботів, CRM та AI-сервісів значно зменшують потребу у ручній роботі, дозволяючи командам зосередитися на творчих і стратегічних завданнях.

Серед ключових перспектив розвитку цифрового маркетингу слід виокремити подальшу інтеграцію штучного інтелекту, машинного навчання та предиктивної аналітики. З їх допомогою маркетинг стане ще більш персоналізованим, динамічним і контекстно-залежним. Значного поширення набуде використання доповненої та віртуальної реальності у формуванні унікального клієнтського досвіду, а також поява інноваційних форматів взаємодії через голосових та візуальних асистентів.

У майбутньому цифрові технології стануть не просто інструментом маркетингу, а фундаментом конкурентоспроможності підприємства. Їхнє ефективне впровадження забезпечить глибшу аналітику ринку, підвищить точність таргетингу, зміцнить емоційний зв'язок із клієнтом і сприятиме побудові сталого бренду. Компанії, які активно інтегрують інноваційні цифрові рішення у свою маркетингову діяльність, зможуть не лише адаптуватися до мінливих умов цифрової економіки, а й стати лідерами у своїх галузях.

Література:

1. Дядик Т. В., Дронова Т. О., Бурдяк О. А., Нестор В. М., Воскресенська О. В. Еволюція маркетингових досліджень у контексті цифрової трансформації суспільства // *Edelweiss Applied Science and Technology*. – 2022. – Т. 6, № 2. – С. 33–40. – URL: <https://learning-gate.com/index.php/2576-8484/article/view/2715>
2. Костянчук К.В. Розвиток інтернет-маркетингу в умовах індустрії 4.0. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. №4. С. 61-70.
3. Солонцев С. О., Жигалькевич Ж. М., Залутський Р. О. Тенденції розвитку цифрового маркетингу // *Journal of Strategic Economic Research*. – 2022. – № 2(7). – С. 112–119. – URL: <https://jrn.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1214>
4. Капустіна Л. М., Гайтерова О. М., Ізякова Н. В., Лазуков М. М. Цифрові маркетингові комунікації: критерії вибору інструментів // *Наукові праці Одеського національного економічного університету*. – 2023. – Вип. 52. – С. 75–84.

Захарченко Т.Ю.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Рябоволик Т.Ф.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

Цифрова трансформація енергетичних підприємств охоплює не лише впровадження нових технологій у виробничі та диспетчерські процеси, а й системну зміну ролі, компетенцій і поведінки персоналу. Успішна трансформація залежить від поєднання технологічних рішень та ефективного управління змінами, спрямованого на підготовку, залучення й утримання працівників у процесі переходу до цифрового середовища. Недостатня увага до людського чинника призводить до затримок у реалізації проєктів, зниження продуктивності та зростання операційних ризиків [1].

Енергетичний сектор активно інвестує в цифрові рішення: системи диспетчеризації, аналітику великих даних, платформи для управління активами та штучний інтелект. Міжнародні звіти та промислові дослідження підкреслюють, що цифровізація вимагає нових компетентностей працівників і радикальних змін в організаційній культурі. В Україні великі енергетичні гравці також реалізують програми цифрової трансформації та цифрового HR; прикладом є DTEK, який розгорнув цифрові HR-екосистеми та інвестує у цифровізацію бізнесу в умовах воєнного тиску. Отже, управління змінами, що зачіпає навчання, комунікацію, мотивацію та перерозподіл ролей, є критично важливим для забезпечення безперервності та ефективності функціонування компанії [1].

Управління змінами при цифровій трансформації персоналу – це комплекс заходів з планування, реалізації й оцінки змін у структурі робочих процесів, кадрових ролях і компетентностях з метою досягнення запланованих технологічних й операційних результатів. Ключові теоретичні підходи поєднують моделі керування змінами (Lewin, Kotter), методики адаптації персоналу (організаційне навчання, blended learning, дуальна підготовка) та концепції цифрового HR (централізовані HR-платформи, HR-аналітика). Практика показує, що трансформація «проходить» через лідерство, комунікацію, навчання й поступове втілення пілотних проєктів, де успіх вимірюється як технологічною, так і людською адаптацією (рис. 1) [6].

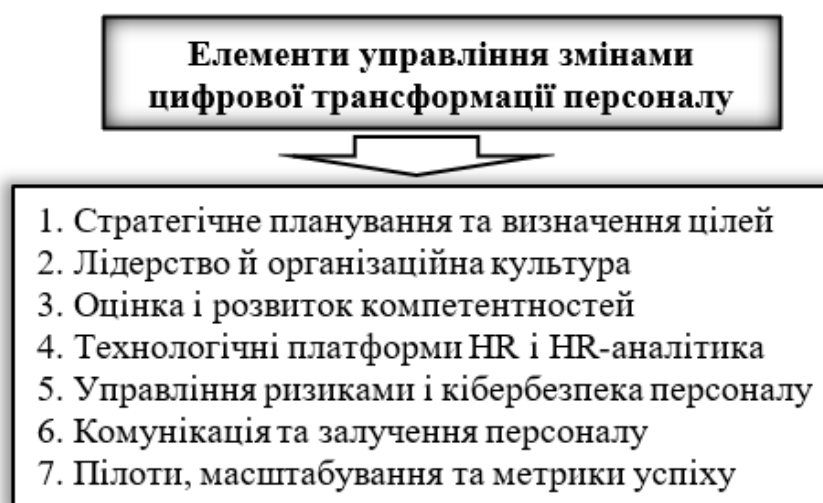


Рисунок 1 – Основні елементи управління змінами
для цифрової трансформації персоналу

Джерело: складено авторами

Ефективне управління змінами під час цифрової трансформації енергетичних підприємств потребує стратегічного, поетапного підходу, який поєднує технологічні інновації з розвитком людського капіталу. Процес має розпочинатися з формування чіткої стратегії цифрового розвитку, що визначає очікувані бізнес-результати, вимоги до компетентностей персоналу та часові рамки впровадження. Така стратегія повинна включати дорожню карту навчання, оцінку цифрової зрілості працівників та систему ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу прогресу. Міжнародні методики рекомендують починати саме з діагностики цифрової зрілості організації, аби забезпечити обґрунтованість інвестиційних рішень [4].

Важливою умовою успіху є активна участь топ-менеджменту та формування цифрового лідерства. Керівники мають не лише ініціювати цифрові проєкти, а й комунікувати спільне бачення, підтримувати інноваційні ініціативи, створювати організаційну культуру відкритості та експериментування. Як свідчить досвід провідних консалтингових компаній, навіть найсучасніші технологічні рішення не приносять очікуваних результатів без належної культури змін [6].

Ключовим елементом є розвиток цифрових компетентностей персоналу. Це передбачає оцінку наявного рівня знань та впровадження персоналізованих програм підвищення кваліфікації – від базової цифрової грамотності до спеціалізованих навичок роботи з аналітикою даних, автоматизованими системами управління та SCADA-платформами. Доцільним є використання змішаних форматів навчання (модульні курси, e-learning, стажування, партнерства з навчальними центрами), а також розвиток внутрішніх академій цифрових навичок і сертифікаційних програм [2; 9].

Особливе місце у процесі трансформації посідає цифровізація HR-процесів – впровадження централізованих HRIS/HCM-платформ, які оптимізують рекрутинг, оцінювання, навчання та кар'єрне планування. Використання HR-аналітики дає змогу прогнозувати дефіцит навичок, підвищувати прозорість кадрових процесів і скорочувати час прийняття управлінських рішень. Практика свідчить, що цифрова трансформація HR є одним із ключових чинників підвищення організаційної ефективності [5].

Водночас цифровізація створює нові ризики – зокрема, пов'язані з інформаційною безпекою, управлінням доступом і помилками через недостатню кваліфікацію персоналу. Тому управління змінами має передбачати навчання з кібер-гігієни, моделювання інцидентів безпеки та впровадження індивідуальних KPI, пов'язаних із дотриманням політик захисту даних. Міжнародна практика підтверджує ефективність інтеграції технічних заходів безпеки з освітніми ініціативами, що формують культуру цифрової відповідальності [3; 10].

Не менш значущим аспектом є комунікаційна стратегія. Вона повинна бути безперервною і передбачати інформування працівників про цілі трансформації, участь у тестуванні рішень, надання зворотного зв'язку та публічне визнання досягнень. Такий підхід сприяє зниженню опору змінам і підвищує рівень залученості персоналу [6].

Доцільно розпочинати з пілотних проєктів у контрольованому масштабі, оцінюючи результати за бізнес- та людськими показниками: час виконання завдань, рівень автоматизації, кількість помилок, задоволеність персоналу. Лише після отримання позитивних результатів доцільне масштабування рішень на рівень компанії [4].

Українські енергетичні підприємства демонструють поступ у цьому напрямі. Зокрема, DTEK інвестує у створення цифрового центру та HR-екосистеми, що дозволяє пришвидшити впровадження інновацій навіть в умовах воєнних викликів. Цей приклад підтверджує важливість централізованого підходу до цифрових ініціатив, орієнтованого не лише на технології, а й на розвиток персоналу як ключового ресурсу трансформації [7; 8].

Отже, управління змінами є ключовим чинником успіху цифрової трансформації персоналу енергетичної компанії; технології без належного людського супроводу не дають максимального ефекту. Комплексний підхід поєднує стратегію, лідерство, оцінку компетентностей, цифрові HR-платформи, навчання та управління ризиками (зокрема кібер-ризиками). Пілотні проєкти, чіткі KPI та системна комунікація прискорюють адаптацію персоналу і знижують операційні ризики під час масштабування рішень.

Перспективи подальших досліджень може стати:

- розробка методик кількісної оцінки ефективності програм upskilling/reskilling у енергетиці (вони дадуть змогу визначати економічний ефект від інвестицій у розвиток людського капіталу та оптимізувати кадрові стратегії підприємств);
- дослідження впливу AI-інструментів на структуру професійних ролей у мережевому сегменті енергетики (перспективним є аналіз того, як алгоритми прогнозування навантажень, оптимізації мереж чи обслуговування обладнання змінюють роль інженерно-технічного персоналу, диспетчерів і аналітиків, а також визначення нових вимог до цифрових компетентностей у цих категоріях працівників);
- моделі інтеграції HR-аналітики з операційними системами (SCADA/EMS) для прогнозування потреб у навичках у режимі реального часу (інтеграція дозволить на основі поточних операційних параметрів (навантаження, відхилення, аварійність) прогнозувати дефіцит компетентностей, своєчасно планувати навчання та оптимізувати розподіл персоналу);
- дослідження соціально-економічних наслідків цифрової трансформації персоналу у регіонально-орієнтованих енергетичних підприємствах (актуальним є оцінювання ефектів цифрової трансформації у малих і середніх енергетичних компаніях, що функціонують у регіонах із різним рівнем цифрової інфраструктури та доступом до освітніх ресурсів).

Література:

1. International Energy Agency. *Digitalisation — Energy System* URL: <https://www.iea.org/energy-system/decarbonisation-enablers/digitalisation>. IEA
2. International Energy Agency. *Digitalisation & Energy* (2017). URL: <https://www.iea.org/reports/digitalisation-and-energy>. IEA
3. IEA. *Energy and AI* (2025). URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/601eaec9-ba91-4623-819b-4ded331ec9e8/EnergyandAI.pdf>. iea.blob.core.windows.net
4. Deloitte. *Digital transformation in oil and gas companies* URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/digital-transformation-in-oil-and-gas.html>. Deloitte
5. Deloitte. *Implementing digital HR transformation* URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/technology/case-studies/implementing-digital-hr-transformation.html>. Deloitte
6. Prosci. *Digital Transformation Made Real With Change Leadership* (2025). URL: <https://www.prosci.com/blog/digital-transformation>. prosci.com
7. DTEK. *Innovation and digital transformation will become DTEK's priority development areas in the next decade* (2020). URL: <https://dtek.com/en/media-center/news/innovation-and-digital-transformation-will-become-dteks-priority-development-areas-in-the-next-decade/>. dtek.com
8. Microsoft News Centre. *DTEK: The green future of Ukraine* (2022). URL: <https://news.microsoft.com/en-CEE/2022/12/13/dtek-the-green-future-of-ukraine/>. Source
9. Suprunenko, S., Pishenina, T., Pitel, N., Voronkova, A., & Riabovolyk, T. (2024). Analysis of the Impact of Globalization Trends in the Digital Economy on Business Management and Administration Systems of Enterprises. *Futurity Economics&Law*, 4(2), 131–147. URL: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.06.25.08>
10. Oleh Kolodiziev, Valeriia Shcherbak, Tetiana Kostyshyna, Mykhailo Krupka, Tetiana Riabovolyk, Ilona Androshchuk and Nataliia Kravchuk (2024). Digital transformation as a tool for creating an inclusive economy in Ukraine during wartime. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 440-457. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.34](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.34)

Заярнюк О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Клявіна О.К.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ РИЗИКІВ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ

Фінансовий сектор є однією з найчутливіших галузей до ризиків, що виникають унаслідок економічної нестабільності, поведінкових змін споживачів, технологічних збоїв та зовнішніх загроз. Традиційні методи оцінки ризиків часто не встигають за темпами змін, що відбуваються в глобальній економіці. У цьому контексті штучний інтелект (ШІ) відкриває нові можливості для точного, адаптивного та проактивного прогнозування ризиків, дозволяючи фінансовим установам не лише реагувати, а й передбачати потенційні загрози.

Питання застосування ШІ у фінансовому ризик-менеджменті активно досліджується як в Україні, так і за кордоном. Зокрема, Фаріон В. та Гомотюк А. аналізують потенціал машинного навчання для прогнозування фінансових показників підприємств [1]. У міжнародному контексті BDO Global розглядає можливості та ризики впровадження ШІ у фінансових послугах, акцентуючи на етичних аспектах і регуляторних викликах [3]. Також українські дослідники, зокрема Назар Р. та Турчин С., вивчають адаптацію ШІ до умов малого та середнього бізнесу [1], а REICST публікує кейси інтеграції ШІ у фінансові установи України [2].

Штучний інтелект у фінансовому секторі використовується для аналізу великих обсягів даних, виявлення прихованих закономірностей, моделювання поведінки клієнтів та оцінки ймовірності настання ризикових подій. Алгоритми машинного навчання здатні самостійно вдосконалюватися, підвищуючи точність прогнозів із кожним новим циклом обробки даних.

Ключові напрями використання штучного інтелекту для прогнозування ризиків у фінансовому секторі:

- кредитний ризик. ШІ аналізує історію платежів, поведінкові патерни та макроекономічні фактори для оцінки платоспроможності клієнтів;
- ризик шахрайства. Алгоритми штучного інтелекту виявляють аномальні транзакції в реальному часі, запобігаючи відмиванню коштів та фінансовим махінаціям;
- ринковий ризик. Моделі глибинного навчання прогнозують коливання цін на активи, враховуючи глобальні тренди та потоки новин;
- операційний ризик. ШІ допомагає виявляти слабкі місця в бізнес-процесах, автоматизуючи контрольні функції.

Застосування ШІ дозволяє фінансовим установам підвищити точність прогнозів, зменшити час реагування на ризики та оптимізувати витрати. Алгоритми машинного навчання здатні обробляти великі обсяги історичних і поточних даних, виявляючи приховані закономірності, які недоступні для традиційних аналітичних методів. Це особливо важливо для оцінки кредитного ризику, виявлення шахрайських транзакцій, прогнозування ринкових коливань та управління портфелем активів. Наприклад, компанії JPMorgan Chase, Goldman Sachs і BlackRock вже успішно використовують ШІ для моделювання поведінки інвесторів та автоматизації фінансових процесів [1].

Водночас існують обмеження, пов'язані з етичними дилемами, прозорістю алгоритмів, а також потребою в якісних даних для навчання моделей. Непрозорість моделей («ефект чорної скриньки») ускладнює аудит рішень, що приймаються ШІ, а упереджені або неповні дані можуть призвести до дискримінаційних результатів. Особливо актуальним є питання адаптації ШІ до специфіки малого бізнесу, де обсяг даних обмежений, а ризики -

часто нестандартні. Крім того, надмірна автоматизація може призвести до втрати людського контролю над критичними рішеннями, що потребує впровадження етичних стандартів і регуляторного нагляду [3].

У цьому контексті варто звернути увагу на змістовне дослідження Оксани Сторожук та Олексія Заярнюка, доцентів Центральноукраїнського національного технічного університету, які аналізують потенційні ризики цифрової економіки та можливості її адаптації до українських реалій. Зокрема, у публікації «Потенційні ризики та можливості цифрової економіки» [4] автори підкреслюють, що ефективне впровадження ШІ у фінансову сферу потребує врахування соціальних, регіональних та інституційних особливостей, а також розвитку інклюзивної цифрової інфраструктури. Дослідники акцентують увагу на тому, що цифровізація економіки не є універсальним процесом – вона має бути гнучкою, адаптованою до локального контексту, з урахуванням рівня цифрової грамотності, доступу до технологій та специфіки бізнес-середовища.

У роботі також розглядається класифікація ризиків, що виникають у процесі цифрової трансформації: технічні (збої в IT-системах), економічні (нестабільність ринків), соціальні (цифрова нерівність), правові (відсутність регуляторних механізмів) та етичні (використання персональних даних). Автори наголошують, що впровадження ШІ у фінансовий сектор має супроводжуватися не лише технічною модернізацією, а й формуванням нових управлінських підходів, які враховують ризики цифрової трансформації. Особливої уваги заслуговує теза про необхідність створення локальних цифрових екосистем, які поєднують державні, освітні та бізнес-інституції для спільного розвитку інноваційних рішень [4].

Таким чином, штучний інтелект стає стратегічним інструментом у системі управління фінансовими ризиками. Його здатність до глибокого аналізу, самонавчання та адаптації дозволяє фінансовим установам не лише реагувати на виклики, а й формувати проактивну політику ризик-менеджменту. У перспективі інтеграція штучного інтелекту у фінансовий сектор сприятиме підвищенню стабільності, прозорості та довіри до фінансових інституцій, особливо в умовах цифрової трансформації економіки. Очікується, що подальший розвиток ШІ включатиме інтеграцію квантових обчислень, блокчейн-технологій та автономних систем прийняття рішень, що відкриє нові горизонти для фінансової аналітики та управління ризиками.

Література:

1. Фаріон В., Гомотюк А., Назар Р., Турчин С. Використання штучного інтелекту для прогнозування фінансових показників. *Економічний аналіз*. 2024. No. 34(2). С. 327–337. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6066/6565657400> (дата звернення: 13.10.2025).
2. Козьменков М.Г. Використання штучного інтелекту в фінансових установах в Україні: можливості та виклики для екосистеми онлайн сервісів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-04> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Штучний інтелект: можливості, ризики та регулювання фінансових послуг. *Міжнародна аудиторська компанія BDO - BDO*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2023/artificial-intelligence-opportunity,-risk,-and-regulation-in-financial-services> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Потенційні ризики та можливості цифрової економіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 жовт. 2019 р., м. Запоріжжя / Національний університет «Запорізька політехніка». – Запоріжжя, 2019. 284 с. – С. 238-239.

Іватіна А.О.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Коваленко С.В.

викладач

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: УМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФАКТОРИ РИЗИКУ

Стиль менеджменту має безпосередній вплив на професійний розвиток співробітників, успішність компанії, формування її корпоративної культури та здатність утримувати фахівців.

Процес управління включає такі основні функції, як планування власних завдань і завдань підлеглих, організацію роботи команди, керівництво та контроль за досягненням визначених цілей.

Вперше класифікацію стилів менеджменту запропонував К. Левін, виокремивши три основні типи: авторитарний, демократичний і ліберальний [1].

Авторитарний (директивний, диктаторський) стиль управління характеризується тим, що керівник самостійно ухвалює всі рішення, здійснює суворий контроль за їх виконанням і нерідко використовує загрозу покарання. При цьому інтерес до працівників як до особистостей майже відсутній. Такий стиль здатний забезпечити прийнятні показники ефективності — зокрема, високі прибутки, продуктивність чи якість роботи, — однак його недоліки переважають переваги. Постійний контроль і відсутність довіри знижують мотивацію персоналу, породжують напругу й опір змінам.

Демократичний (колективний) стиль управління ґрунтується на обговоренні проблем, спільному прийнятті рішень і врахуванні думок працівників. Контроль за виконанням здійснюється як керівником, так і членами команди. Менеджер демонструє повагу до особистості кожного працівника, враховує їхні потреби, інтереси й індивідуальні особливості. Демократичний стиль вважається найрезультативнішим, оскільки сприяє ухваленню обґрунтованих рішень, підвищенню продуктивності праці, розвитку ініціативності та активності працівників, створенню сприятливого психологічного клімату й згуртованості колективу.

Ліберальний (пасивний, нейтральний) стиль управління відрізняється тим, що працівникам надається можливість висловлювати власні думки, однак ці позиції рідко враховуються під час ухвалення рішень. Навіть прийняті рішення часто залишаються нереалізованими через відсутність контролю. Робота відбувається «на самоплив», що призводить до зниження результативності, незадоволеності працівників, напруженого психологічного клімату та роз'єднання колективу. У таких умовах підвищується ймовірність конфліктів, утворюються підгрупи з протилежними інтересами, а співпраця практично відсутня.

Таким чином, під час управління колективом нерідко виникають ситуації, коли робота розпадається на окремі інтереси менеджерів або підрозділів, що призводить до конфліктів і зниження ефективності. Тому важливим завданням керівника є вибір оптимального стилю менеджменту, який забезпечить узгодження інтересів працівників, зменшить рівень конфліктності та сприятиме досягненню спільних цілей організації.

Наступним кроком є визначення умов, які формують стиль управління та впливають на його результативність у конкретній організації.

До таких умов належать:

1. Цілі та стратегія організації — стиль керівництва має відповідати стратегічним орієнтирам компанії. Наприклад, у середовищі постійних змін і розвитку інновацій більш ефективним буде демократичний стиль, тоді як у ситуаціях, що вимагають чіткої дисципліни та стандартизації, доцільніший авторитарний підхід.

2. Корпоративна культура та цінності — організації, що підтримують креативність та ініціативу, сприяють утвердженню демократичних або ліберальних стилів управління.

3. Організаційна структура — масштаб і складність структури впливають на вибір управлінського підходу. Великі ієрархічні системи частіше застосовують авторитарний стиль, тоді як у невеликих компаніях ефективніше функціонує демократичний.

4. Особистісні характеристики менеджера — його професіоналізм, життєві цінності, досвід і здатність адекватно оцінювати ситуацію суттєво впливають на формування стилю керівництва.

5. Особливості персоналу — рівень компетентності, мотивації та досвіду працівників визначає, наскільки керівник може дозволити демократичні або, навпаки, жорсткіші методи управління. Якщо колектив складається з досвідчених і відповідальних співробітників, доцільним є демократичний стиль.

Отже, умови формування стилю менеджменту впливають не лише на поведінку керівника, а й на загальну ефективність діяльності компанії. Водночас, навіть за сприятливого поєднання внутрішніх факторів, управлінський стиль може мати певні обмеження та ризики.

У практиці менеджменту важливо усвідомлювати, що кожен стиль має свої сильні та слабкі сторони. Ігнорування цих аспектів може призвести до помилок, конфліктів або зниження мотивації персоналу.

Основні ризики полягають у наступному:

1. Авторитарний стиль — загрожує низькою мотивацією працівників, опором змінам і придушенням ініціативи. Надмірна централізація управління збільшує ризик помилок, які можуть залишитися непоміченими на нижчих рівнях.

2. Ліберальний стиль — несе небезпеку дезорганізації, браку чіткого керівництва й контролю, що призводить до хаосу, зниження продуктивності та втрати орієнтації на цілі компанії.

3. Відсутність гнучкості — небажання керівника адаптувати стиль до ситуації може знизити ефективність роботи колективу та спровокувати конфлікти.

4. Недостатня комунікація — нечіткі або неефективні канали зв'язку між керівником і командою створюють непорозуміння, помилки у виконанні завдань і втрату координації.

5. Сліпа віра в універсальність певного стилю — переконання менеджера у безумовній правильності власного підходу може призвести до ігнорування негативних наслідків, що знижує результати діяльності організації.

Підсумовуючи, можна зазначити, що стиль менеджменту безпосередньо визначає успішність управлінської діяльності, рівень мотивації персоналу, психологічний клімат у колективі та кінцеву ефективність роботи організації. У сучасних умовах найрезультативнішим вважається демократичний стиль, який забезпечує баланс між контролем і самостійністю, стимулює розвиток ініціативності та відповідальності працівників. Проте остаточний вибір стилю управління має враховувати стратегічні цілі, корпоративну культуру, особливості організації й можливі ризики, що можуть виникати внаслідок надмірної авторитарності чи недостатнього контролю.

Література:

1. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2019. — 384 с. URL: https://pidru4niki.com/18271207/menedzhment/stil_upravlinnya

Карпець О.Р.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Коваленко С.В.

викладач

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ГНУЧКІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ (AGILE, SCRUM, KANBAN) ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сучасні економічні виклики, спричинені глобальними кризами, війною та технологічними трансформаціями, змушують українські підприємства шукати нові підходи до управління, що забезпечують більш швидку адаптацію до змін. Одним із таких інструментів є гнучкі моделі управління (Agile, Scrum, Kanban), які довели свою ефективність здебільшого у сфері ІТ, але нині активно впроваджуються й у виробничих, сервісних та торговельних компаніях [1].

Головна ідея Agile-підходу полягає у гнучкості, клієнтоорієнтованості та постійному вдосконаленні процесів. Agile не є конкретною методикою, а скоріше філософією управління, що була заснована на принципах співпраці, швидкої реакції на зміни та регулярного отримання фідбеку від замовників і команди [1].

У той же час Scrum є однією з найпопулярніших реалізацій Agile. Його суть полягає у поділі проекту на короткі цикли (спринти), кожен з яких завершується отриманням конкретного результату, що має цінність для замовника. Product Owner, Scrum Master і команда розробників забезпечують прозорість процесів, чіткий розподіл відповідальності та можливість швидкого реагування на зміни. У кризових умовах це дозволяє мінімізувати ризики, скоротити час реакції на зміни та час на прийняття рішень і підвищити ефективність взаємодії.

Іншим прикладом гнучкого підходу є Kanban, який фокусується на візуалізації робочих процесів і контролі навантаження команди. Завдяки простим інструментам, таким як Kanban-дошка, підприємства можуть швидко виявляти «вузькі місця» у процесах, збалансовувати/розподілити ресурси та підвищувати продуктивність без значних витрат на реорганізацію.

Впровадження гнучких моделей управління в українських підприємствах сприяє:

- підвищенню прозорості процесів та відповідальності працівників.
- більш гнучкому реагуванню на зовнішні зміни ринку.
- скороченню часу ухвалення управлінських рішень.
- формуванню корпоративної культури співпраці та взаємопідтримки.

Попри значний потенціал, основними перешкодами впровадження Agile, Scrum та Kanban у традиційних компаніях залишаються супротив змін, консерватизм, відсутність належного навчання персоналу та недостатня підтримка з боку керівництва. Проте підприємства, які успішно адаптували ці моделі, демонструють підвищення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності навіть у періоди нестабільності.

Отже, гнучкі моделі управління виступають важливим інструментом адаптації українських підприємств до кризових умов, дозволяючи зберегти ефективність, інноваційність і орієнтацію на результат у мінливому бізнес-середовищі.

Література:

1. What is Agile methodology? // Asana. — 2024. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://asana.com/ru/resources/agile-methodology>

Кашук М.,
Дурбалова М.

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, Одеса, Україна

ТРЕНДИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМИ

Згідно з аналітичними даними медіакомунікаційної мережі Zenith Optimedia, світовий ринок реклами продовжує демонструвати стабільне зростання. Розширення його обсягів забезпечується насамперед завдяки розвитку таких медіаканалів, як телебачення, Інтернет та радіо. Прогнозні показники динаміки світового рекламного ринку наведено на рис. 1 (\$ млн.) [4].

Світовий сегмент інтернет-реклами зберігає стійкі темпи розвитку. Незважаючи на економічні коливання у глобальному масштабі, загальні витрати на рекламу у світі досягли близько 500 млрд доларів США. Кількість користувачів Інтернету, як у світі загалом, так і в окремих регіонах, щороку зростає у кілька разів. Особливо стрімко розвиваються цифрові медіа, зокрема мобільні платформи, темпи розвитку яких значно випереджають інші медіасфери. Якщо нині рівень проникнення Інтернету у середньому становить близько 33% населення світу, то, у 2024 року цей показник склав 45% [5].

Дослідження свідчать, що глобальний ринок інтернет-реклами є одним із найдинамічніших секторів рекламної індустрії. Аналітичний портал Statista фіксує стале зростання обсягів онлайн-реклами протягом останнього десятиліття, хоча спостерігається поступове уповільнення темпів зростання до 2023 року (рис. 1).

Серед основних форматів цифрової реклами найбільш інтенсивно розвиваються SMM-реклама, пошукова реклама та традиційна банерна реклама, які демонструють найвищі темпи приросту у структурі рекламних витрат.

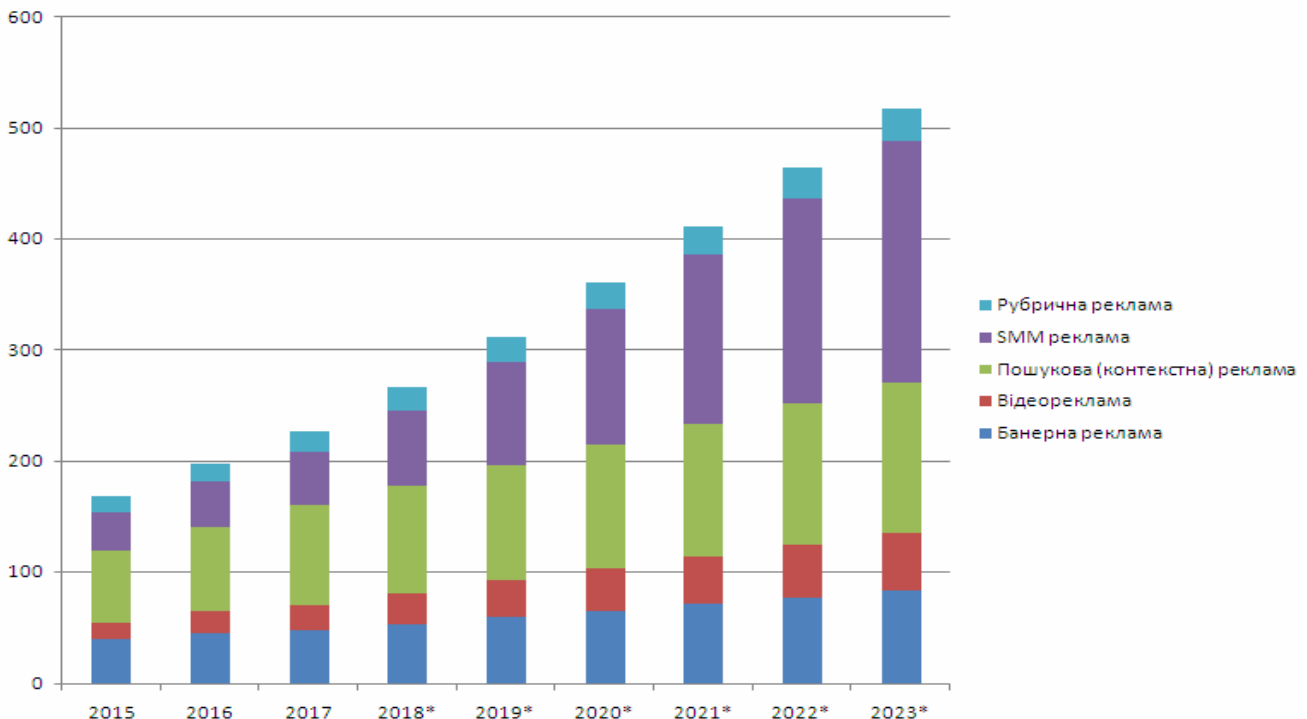


Рисунок 1 - Динаміка розвитку світового ринку Інтернет-реклами у 2015-2023 рр. [4]

Відповідно до останнього звіту eMarketer, у 2018 році світовий рекламний ринок продемонстрував зростання на 7,4%, досягнувши обсягу 628,63 млрд дол. США. При цьому частка інтернет-реклами становила 43,5%, і, починаючи з 2021 року, вона перевищить сумарні показники всіх інших рекламних каналів.

Аналізуючи ринок інтернет-реклами за галузевим розподілом, можна відзначити, що найбільшу його частку займає сектор товарів повсякденного попиту (FMCG) — 14,6%. Значні обсяги припадають також на послуги (13,7%), роздрібну торгівлю (13,0%), розваги та медіа (12,3%), автомобільну галузь (11,6%), фінансовий сектор (9,5%), туризм (6,8%) та телекомунікації (6,6%) [4].

Схожі тенденції спостерігаються і на вітчизняному ринку інтернет-реклами, який стабільно демонструє зростання протягом останніх п'яти років як у гривневому, так і в доларовому вимірі. Найбільшу частку в його структурі займає пошукова (контекстна) реклама [4].

Варто підкреслити значний потенціал розвитку реклами в соціальних медіа. Прогноз Statista підтверджується результатами інших досліджень у цій сфері. Так, за даними медійного порталу FIPP, найбільший ринок SMM-реклами — ринок США — зросте на 50% до 2023 року.

Найдинамічніше зростання очікується на Азійсько-Тихоокеанському ринку — на 267%, що дасть змогу практично зрівнятися за обсягами з ринком США, тоді як європейський ринок збільшиться майже удвічі.

Щодо інструментів доступу, домінуючі позиції займають мобільні пристрої, частка яких становить 81,04% для Європи, 88,77% для США та 96,23% для Азійсько-Тихоокеанського регіону.

Таким чином, європейський ринок залишається найбільш консервативним у виборі інструментів доступу, тоді як лідерство мобільних пристроїв в Азії пояснюється стрімким розвитком ринку в умовах витіснення традиційних каналів доступу до Інтернету.

Отже, можна зробити висновок, що найефективнішими каналами інтернет-реклами є пошукова реклама та SMM, а смартфони залишаються основним інструментом споживання рекламного контенту у цифровому середовищі.

Література:

1. Костянчук К.В. Розвиток інтернет-маркетингу в умовах індустрії 4.0. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. №4. С. 61-70.
2. Мальчик М.В., Адасюк І.П. Таргетована реклама як інструмент просування бізнес сторінок у соціальних мережах. *Вісник НУВГП*. 2020. Вип. 3(91). С. 127-136.
3. Мальчик М.В., Адасюк І.П. Реклама в інтернеті: теоретичний аналіз та особливості. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія Проблеми економіки та управління*. 2021. Вип. 5. №1. С. 75-85.
4. Digital Advertising Worldwide URL: <https://www.statista.com/outlook/216/100/digitaladvertising/worldwide#market-revenue> (дата звернення: 8.05.2025).
5. Digital Marketing. URL: <https://mailchimp.com/marketingglossary/digital-marketing/> (дата звернення 12.05.2023).

Кейко Є.В.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Чередніченко Н.Ю.

доктор педагогічних наук, професор

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА АСОРТИМЕНТОМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

Діяльність банків у сучасних умовах характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами фінансового середовища, розвитком цифрових технологій та зростанням вимог клієнтів. Традиційні підходи до формування продуктового портфеля та контролю якості послуг стають недостатньо ефективними, тому підвищення конкурентоспроможності банку потребує системного управління якістю та асортиментом послуг. Це дозволяє більш оперативно реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів. Крім того, такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та зміцненню позицій банку на фінансовому ринку.

Система управління якістю передбачає впровадження стандартизованих процедур контролю, моніторинг ефективності обслуговування та оцінку задоволеності клієнтів. Це дозволяє своєчасно виявляти недоліки та коригувати їх, підвищуючи довіру клієнтів і лояльність до банку. Паралельно оптимізація асортименту послуг на основі аналізу потреб клієнтів, фінансових можливостей та стану ринку забезпечує створення актуальних і конкурентоспроможних пропозицій [2].

Інтеграція управління якістю та асортиментом формує комплексний підхід до підвищення ефективності банку. Системний контроль обслуговування, оптимізація продуктового портфеля та аналітика даних дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та зміцнити фінансову стабільність.

Особливого значення набуває цифровізація процесів управління якістю та асортиментом послуг. Використання онлайн-сервісів, мобільних додатків, дистанційного обслуговування та аналітичних платформ покращує доступність послуг і прискорює реакцію на зміни потреб клієнтів, підвищуючи їхню задоволеність, оптимізуючи витрати та збільшуючи прибутковість банку [1].

Таким чином, управління якістю та асортиментом банківських послуг є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності фінансових установ. Воно забезпечує комплексне бачення процесів обслуговування, ефективне управління ресурсами, високий рівень лояльності клієнтів та адаптацію до змін фінансового та технологічного середовища, сприяючи сталому розвитку банку та зміцненню його позицій на ринку.

Література:

1. Бей, Г., Шперчук, А., & Думанська, А. (2022). Можливості застосування технологій AI в системі стратегічного управління розвитком банківської установи. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-53>
2. Данилюк, О. В., Забурмеха, Є. М., & Замазій, О. В. (2025). Стратегії розвитку підприємств сфери послуг. *Трансформаційна економіка*, (2 (11)), 37-41. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-6>

Кіріченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

КОНЦЕПЦІЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ У МІЖНАРОДНІЙ ДИСТРИБУЦІЇ

У сучасному глобалізованому бізнес-просторі логістика перестає бути лише інструментом забезпечення безперебійного руху товарів і ресурсів. Вона набуває статусу ключового чинника стратегічного розвитку підприємств. Глобалізація ринків, поглиблення міжнародних економічних зв'язків та інтеграція виробничих і торговельних процесів зумовлюють необхідність перегляду традиційних логістичних моделей і впровадження комплексного підходу до управління ланцюгами постачання. Сучасні компанії змушені відповідати зростаючим очікуванням споживачів щодо швидкості доставки, надійності постачань і рівня сервісного обслуговування, що безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність.

Економічна динаміка та зростання вартості ресурсів, таких як паливо, енергія та робоча сила, створюють додатковий тиск на традиційні логістичні процеси. Пошук ефективних рішень вимагає інтеграції матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у єдину логістичну систему. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише скоротити витрати та час доставки, а й підвищити адаптивність до змін глобального ринкового середовища, забезпечити стабільність і надійність міжнародної дистрибуції.

Інтегрована логістика розглядає управління потоками як взаємопов'язану систему, де зміни в одному компоненті впливають на інші. Матеріальні потоки забезпечують фізичний рух товарів та ресурсів, інформаційні потоки – своєчасну передачу та обробку даних, необхідних для управлінських рішень, а фінансові потоки підтримують стабільність і фінансування операцій. Взаємодія цих потоків створює синергію, що підвищує ефективність логістичних систем і дозволяє досягти стратегічної узгодженості між усіма учасниками ланцюга постачання.

Матеріальні потоки в міжнародній дистрибуції охоплюють увесь цикл: від постачальника сировини до кінцевого споживача, включаючи виробництво, транспортування, складування та розподіл продукції. Ефективне управління цими потоками визначає швидкість, вартість і надійність постачання. Інтегрований підхід дозволяє оптимізувати маршрути транспортування, скоротити логістичний цикл, зменшити запаси на складах та уникнути дефіциту чи надлишків продукції. Крім того, він сприяє стабільності постачань навіть у кризових умовах або при коливаннях попиту [1].

Інформаційні потоки є ключовим елементом інтегрованої логістики, оскільки забезпечують координацію дій всіх учасників ланцюга. Сучасні цифрові технології, такі як ERP-, WMS-, TMS- та CRM-системи, дозволяють створити єдиний інформаційний простір і управляти процесами в режимі реального часу. Використання Big Data, IoT, блокчейну та аналітики на основі штучного інтелекту підвищує точність прогнозування попиту, оптимізує маршрути доставки та дозволяє ефективно управляти запасами. У міжнародній дистрибуції це сприяє прозорості ланцюгів постачання, зменшенню ризиків та підвищенню рівня довіри між партнерами [2].

Фінансові потоки забезпечують безперебійну роботу матеріальних та інформаційних процесів. Вони включають оплату постачальникам, розрахунки з перевізниками, митні платежі, фінансування запасів та інвестиції у розвиток логістичної інфраструктури. Інтеграція фінансових потоків із іншими компонентами логістики дозволяє здійснювати моніторинг витрат у реальному часі, прогнозувати фінансові потреби та оптимізувати бюджет логістичних операцій. Це знижує фінансові ризики, покращує ліквідність компаній та забезпечує прозорість розрахунків між учасниками глобальних ланцюгів постачання.

Економічна ефективність інтегрованого підходу проявляється через зниження логістичних витрат, підвищення оборотності капіталу та оптимізацію запасів. Узгодженість матеріальних, інформаційних та фінансових потоків дозволяє підвищити рівень обслуговування клієнтів, прискорити оборот товарів та створити додаткову вартість для підприємства. Приклади міжнародної практики показують, що компанії, які впроваджують інтегровану логістику, досягають значних конкурентних переваг у глобальному бізнес-середовищі.

Інтегровані стратегії також підтримують сталий розвиток і екологічну відповідальність. Оптимізація маршрутів транспортування та ефективне планування складів дозволяють зменшити викиди CO₂ та енергоспоживання, що відповідає сучасним вимогам корпоративної соціальної відповідальності. Цифрові інструменти сприяють контролю ресурсів та забезпечують «зелену» логістику, що стає невід'ємною частиною стратегічного планування підприємств у міжнародному масштабі.

Водночас, інтеграція логістичних потоків стикається з низкою викликів та ризиків, серед яких регуляторні бар'єри різних країн, культурні та часові відмінності, кіберризики та необхідність значних інвестицій у технології. Їх подолання потребує стратегічного планування, координації партнерів та використання сучасних методів аналізу ризиків, що дозволяє забезпечити стабільність і надійність глобальних ланцюгів постачання [3].

Підсумовуючи, слід зазначити, що інтегрований підхід до управління потоками матеріалів, інформації та фінансів є фундаментом формування ефективних логістичних стратегій у міжнародній дистрибуції. Він забезпечує комплексне бачення логістичних процесів, сприяє узгодженості дій усіх учасників ланцюга, оптимізує витрати, прискорює оборот товарів та підвищує конкурентоспроможність підприємств на світовому ринку.

Завдяки інтеграції логістика перетворюється на стратегічний інструмент управління, що дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, знижувати ризики та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. У глобальному контексті інтегрований підхід формує основу для створення логістичних мереж нового покоління, де взаємодія матеріальних, інформаційних та фінансових потоків відбувається на основі цифрових технологій, аналітики даних та партнерських відносин між учасниками ринку.

Отже, дослідження ролі інтегрованого підходу має не лише теоретичне, а й практичне значення, визначаючи напрями подальшого розвитку логістики як системи, що забезпечує стійкість і ефективність світової торгівлі в умовах цифровізації та глобалізаційних трансформацій.

Література:

1. Ільченко Т. В. Формування ефективної системи логістичного менеджменту у сфері реалізації продукції підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-35>.
2. Михаць А. Р., Дідик І. М., Яцун Н. С. Цифрові технології як інструмент оптимізації ланцюга поставок: впровадження та перспективи. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Т. 2, № 1. С. 22-30. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(1)-3S)
3. Чупріна М. О., Ситник Н. І., Пермінова С. О. Вплив інформаційних технологій на інноваційний розвиток логістичного менеджменту. Економічний простір. 2025. № 199. С. 283-287. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.283-287> (дата звернення: 20.10.2025).

Клипачевська Т.В

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,

Липчанський В.О.

кандидат педагогічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ВИКЛИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку малого аграрного бізнесу в Україні відбувається в умовах глибоких трансформацій, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми викликами. Процеси інтеграції України до європейської спільноти та орієнтація на загальноєвропейські цінності визначають нові стандарти ведення господарської діяльності, які потребують підвищення якості управління людськими ресурсами та професійного розвитку персоналу. Водночас великі підприємства активно орієнтуються на реалізацію цілей сталого розвитку, тоді як малі аграрні суб'єкти часто залишаються поза межами системної кадрової політики через обмежені ресурси та відсутність стратегічного підходу до розвитку персоналу.

Активна цифрова трансформація економіки, з одного боку, відкриває нові можливості для підвищення продуктивності, з іншого – вимагає від працівників нових компетентностей і високої гнучкості до змін. Однак малий аграрний бізнес стикається з низьким рівнем адаптивності та інноваційності трудових ресурсів, що гальмує впровадження сучасних технологій та інструментів управління. Ситуацію ускладнює загострення економічних ризиків, непередбачуваність зовнішнього середовища та трансформація ризиків в умовах війни, які зумовлюють нестабільність зайнятості, обмеження інвестицій у людський капітал та необхідність оперативної перебудови кадрових стратегій.

Недостатня увага до розвитку управлінських і лідерських компетентностей керівників малих аграрних підприємств посилює проблему неефективного використання трудового потенціалу. У результаті результативність діяльності підприємств безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх здатності адаптуватися до нових умов, швидко навчатися та приймати відповідальні рішення [1].

Під професійним розвитком персоналу розуміють комплексний, безперервний і цілеспрямований процес, спрямований на оновлення та поглиблення професійних знань, умінь і компетенцій працівників, що забезпечує їх підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання відповідно до потреб підприємства і вимог сучасного ринку праці. Він ґрунтується на взаємній зацікавленості працівника та керівництва, має спільну мету – підвищення ефективності діяльності підприємства, сприяє максимальному використанню людського потенціалу, а також забезпечує адаптивність персоналу до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

В рамках професійного розвитку широко використовують такі форми професійного розвитку, як навчання на робочому місці і поза робочим місцем. Видами робіт при навчанні на робочому місці можуть бути: менторство, коучінг, інструктаж, делегування, ротація, поступове введення працівника у курс справ, розширення обсягу завдань та підвищення їх складності тощо. Всі навчальні процеси, що відбуваються поза робочим зводяться до наступних: тренінги, лекції, самостійне навчання, екскурсії, ділові ігри, семінари.

У практиці світового HR-менеджменту широко використовують три системи професійного розвитку персоналу - LMS (Learning Management System), LXP (Learning Experience Platform) та KMS (Knowledge Management System).

LMS - це програмне забезпечення або веб-застосунок, призначений для планування, організації, реалізації та контролю навчальних і розвиткових програм у межах організації [3]. До ключових функцій входять зберігання контенту, реєстрація учасників, ведення навчальних курсів, відстеження прогресу, аналітика та облік успішності.

LXP – це цифрова платформа, орієнтована на досвід навчання працівника: персоналізоване навчання, доступ до широкого спектру контенту (внутрішнього й зовнішнього), підтримка соціального навчання та самостійного пошуку знань [2]. LXP надає користувачеві більше контролю над своїм розвитком, дозволяє відкривати навчальні можливості самостійно та цілеспрямовано.

Knowledge Management System (KMS) представляє собою інструмент управління знаннями організації: збирання, зберігання, організація, поширення знань, досвіду та інструкцій між працівниками. Вона концентрується на накопиченні корпоративного знання, доступності його для користувачів та зменшенні втрат інформації.

Для малого агропідприємства система LMS може бути використана з метою управління навчанням працівників (наприклад, виробничі інструктажі, безпека, технології агровиробництва) та дозволить контролювати виконання курсів, автоматизувати звітність, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів. Цю систему оптимально використовувати для формату «керівництво-працівники», що менш гнучкий для самостійного навчання та потребує певного технічного забезпечення і підтримки.

LXP може бути корисна для молодших фахівців та працівників, які мають цифрову грамотність і бажання самоорганізувати власне навчання. Проте для впровадження цієї системи є певні обмеження, а саме: орієнтація керівництва на розвиток цифрової культури та бажання вкладатись у розвиток самоосвіти.

Для агро-підприємства KMS дозволяє створити репозиторій виробничих інструкцій, чек-листів, стандартів, які працівники можуть використовувати «на виробництві». Це економить час, спрощує впровадження нових працівників і знижує ризики помилок. Сам по собі KMS не забезпечує систематичне навчання чи розвиток – він радше підтримує процеси знання та адаптації.

Таким чином, для малого аграрного підприємства доцільно комбінувати ці системи відповідно до потреб: LMS як базовий інструмент централізованого навчання, LXP – для розвитку зацікавленості і самоосвіти серед працівників, KMS – для впровадження та збереження виробничих знань. Правильне поєднання цих систем дозволяє створити гнучку й ефективну систему професійного розвитку в умовах обмежених ресурсів.

Література:

1. Драган, О., Бергер, А., Мізюк, А. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*, 2024, №4, С. 71-78. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-10> (дата звернення: 24.10.2025).
2. What is a Learning Experience Platform (LXP)? : *Digital Learning Institute*. URL: <https://www.digitallearninginstitute.com/blog/what-is-a-learning-experience-platform-lxp> (дата звернення: 28.10.2025).
3. What is an LMS? (Learning Management System) : *LearnUpon*. URL: <https://www.learnupon.com/blog/what-is-an-lms/> (дата звернення: 28.10.2025).

Клявіна О.К.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні
спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-22
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Кіріченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

Функціонування сучасних логістичних систем у глобалізованому бізнес-середовищі дедалі більше зосереджується на впровадженні принципів сталого розвитку та мінімізації негативного впливу на довкілля. Зелена логістика виникла як відповідь на зростаючі суспільні та регуляторні вимоги щодо екологічності, а також як стратегічна необхідність для підприємств підвищувати ефективність використання ресурсів і знижувати витрати. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію транспортних, складських, виробничих та дистрибуційних процесів з урахуванням екологічних стандартів.

Сучасні компанії все частіше інтегрують енергозберігаючі технології, альтернативні види палива, системи моніторингу викидів та автоматизацію логістичних операцій, що дозволяє не лише скорочувати витрати, а й підвищувати прозорість та контроль за впливом бізнес-процесів на навколишнє середовище. Застосування принципів зеленої логістики сприяє створенню сталих ланцюгів постачання, зменшенню вуглецевого сліду продукції та підвищенню корпоративної відповідальності, що стає важливим чинником формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Крім економічних та екологічних вигод, зелена логістика також стимулює інноваційний розвиток компаній, оскільки впровадження енергоефективних рішень, систем управління відходами та екологічно безпечних транспортних технологій потребує інтеграції сучасних інформаційних та аналітичних інструментів. У результаті підприємства отримують можливість не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й підвищити ефективність управління ресурсами, скоротити витрати на логістику та підвищити гнучкість у реагуванні на зміни попиту та регуляторних вимог.

Основним завданням зеленої логістики є інтеграція екологічних принципів у всі ланки ланцюга постачання, починаючи від вибору постачальників і завершуючи доставкою кінцевому споживачу. Це передбачає застосування методів зменшення викидів парникових газів, використання альтернативних видів палива, оптимізацію маршрутів транспортування, впровадження енергоефективних технологій у складуванні та упаковці, а також утилізацію або переробку відходів [1].

Сучасні тренди у сфері зеленої логістики демонструють активне застосування цифрових технологій, таких як системи моніторингу викидів, оптимізація маршрутів із використанням GPS і спеціалізованих програмних рішень, а також аналітичних платформ для прогнозування попиту й планування ресурсів. Використання таких технологій дозволяє підприємствам не лише зменшувати екологічний слід, а й підвищувати ефективність логістичних процесів за рахунок скорочення часу доставки, зниження витрат на паливо та оптимізації складів.

Важливим напрямом розвитку зеленої логістики є транспортна складова. Перехід на електромобілі, гібридні транспортні засоби та використання біопалива дозволяє значно скоротити викиди CO₂ у міських і міжміських перевезеннях. Крім того, інтеграція мультимодальних перевезень, поєднання залізничного, морського та автомобільного транспорту дозволяє досягти оптимальної екологічної ефективності та зменшити навантаження на транспортну інфраструктуру [3].

Екологічна упаковка також стає ключовим елементом зеленої логістики. Використання біорозкладних матеріалів, мінімізація обсягів упаковки та впровадження принципів повторного використання сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля та зниженню витрат на утилізацію відходів. Підприємства, що активно впроваджують такі підходи, отримують додаткову конкурентну перевагу на ринку та підвищують лояльність споживачів.

Впровадження зеленої логістики передбачає системний підхід до управління ланцюгом постачання, де економічна ефективність поєднується з екологічними пріоритетами. Для цього використовуються показники «зеленої» ефективності, такі як викиди вуглецю на одиницю продукції, енергоефективність транспорту та складів, частка перероблених матеріалів у пакуванні та інші. Аналіз цих показників дозволяє оцінювати досягнення підприємства у сфері сталого розвитку та визначати напрями вдосконалення процесів.

Виклики, які стоять перед зеленими логістичними системами, є комплексними. Вони включають високу вартість впровадження екологічних технологій, потребу у навчанні персоналу, необхідність модернізації транспортної та складської інфраструктури, а також складнощі координації між усіма учасниками ланцюга постачання. Крім того, законодавчі вимоги щодо екологічності та звітності у різних країнах можуть суттєво відрізнятися, що створює додаткові бар'єри для міжнародних перевезень.

З точки зору стратегічного розвитку підприємств, впровадження зеленої логістики забезпечує не лише зниження негативного впливу на довкілля, а й формування позитивного іміджу компанії, підвищення конкурентоспроможності та залучення екологічно свідомих клієнтів. Інтеграція «зелених» принципів у корпоративну культуру та бізнес-моделі дозволяє підприємствам планувати довгострокові інвестиції, зменшувати ризики репутаційних втрат та забезпечувати стійкість бізнесу в умовах глобальних екологічних викликів.

Перспективи розвитку зеленої логістики пов'язані з подальшою цифровізацією, застосуванням штучного інтелекту для оптимізації маршрутів та управління запасами, розвитком електромобільного транспорту та інноваційних пакувальних рішень. Водночас посилення міжнародних екологічних норм, ріст попиту на «зелену» продукцію та вимоги споживачів до прозорості ланцюгів постачання стимулюють підприємства до активного впровадження екологічно орієнтованих логістичних практик [2].

Отже, зелена логістика стає не лише відповіддю на сучасні екологічні виклики, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Вона формує інтегровану систему управління потоками матеріалів, інформації та ресурсів із урахуванням екологічних аспектів, що дозволяє оптимізувати процеси, знизити витрати, підвищити продуктивність та зміцнити позиції на ринку.

Література:

1. Букресва, Д., Коваленко, Т., & Манукян, А. (2023). «Зелені» стратегії для сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-121>
2. Дорош О. І., Огерчук Ю. В., Пліш Ю. В. Проблеми та перспективи розвитку зеленої логістики. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 286-295. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.286>
3. Кучкова, О., & Олефіренко, Я. (2025). Сталий розвиток та «зелена» логістика: інноваційні рішення для оптимізації екологічної ефективності ланцюгів поставок. *Молодий вчений*, 3 (134), 179-183. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-2>

Клявіна О.К.

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-22
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Сторожук О.В.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У КОНСАЛТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Застосування штучного інтелекту (ШІ) у консалтинговій діяльності є одним із найдинамічніших напрямів цифрової трансформації сучасного бізнесу. У світі, де обсяг даних зростає експоненційно, а швидкість прийняття рішень стає критично важливою, традиційні методи консультування вже не здатні повною мірою відповідати запитам клієнтів.

Штучний інтелект дозволяє переосмислити саму природу консалтингових послуг – від збору та аналізу інформації до формування стратегічних рекомендацій. Його алгоритми здатні обробляти великі масиви даних, виявляти приховані закономірності, моделювати сценарії розвитку подій та пропонувати оптимальні рішення з урахуванням багатьох змінних. Це відкриває нові можливості для консалтингових компаній: підвищення точності прогнозів, персоналізація підходів до клієнтів, автоматизація рутинних процесів і зменшення витрат часу на підготовку аналітичних матеріалів. Водночас впровадження ШІ у консалтинг вимагає переосмислення етичних стандартів, адаптації кадрової політики та розвитку нових компетенцій серед консультантів.

Тематика використання ШІ у консалтингу активно досліджується як українськими, так і міжнародними науковцями. Зокрема, Притула І. аналізує вплив ШІ на ринок консалтингових послуг, акцентуючи увагу на зміні структури взаємодії з клієнтами та підвищенні ефективності бізнес-процесів [4]. Півнюк А. досліджує можливості застосування ШІ в діяльності підприємств, зокрема в оптимізації управлінських рішень та зниженні операційних витрат [3]. Годецька Т. та Сухомлин В. розглядають роль ШІ в інформаційно-аналітичній діяльності, що є основою консалтингових послуг [2].

Інтеграція штучного інтелекту у консалтингову діяльність поступово змінює її функціональну структуру, перетворюючи консалтинг із переважно експертно-людської практики на технологічно орієнтовану систему підтримки управлінських рішень. Сучасні алгоритми машинного навчання та обробки природної мови дозволяють не лише автоматизувати окремі етапи консалтингового процесу, а й формувати нові підходи до аналізу бізнес-середовища. Наприклад, у сфері фінансового консалтингу ШІ використовується для моделювання ризиків, прогнозування ринкових коливань та оптимізації інвестиційних стратегій, що підтверджується емпіричними даними, наведеними у дослідженні Ігоря Притули, де підкреслюється зростання точності та швидкості обробки запитів клієнтів завдяки використанню інтелектуальних систем [4]. У сфері управлінського консалтингу ШІ сприяє формуванню сценаріїв розвитку підприємства, враховуючи багатофакторні залежності та динаміку зовнішнього середовища, що дозволяє консультантам пропонувати більш адаптивні та обґрунтовані рішення. Як зазначено у роботі Півнюка А., алгоритми штучного інтелекту здатні оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність підприємств, що безпосередньо впливає на якість консалтингових послуг [3].

Окрему увагу слід приділити трансформації комунікаційної складової консалтингу. Завдяки ШІ консультанти отримують доступ до інструментів глибокої поведінкової аналітики, що дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, прогнозувати їхні очікування та адаптувати рекомендації до конкретного контексту. Це особливо актуально в умовах високої конкуренції на ринку послуг, де швидкість і точність реагування на запити клієнтів є критичними. У статті Бурлаки Я., присвяченій використанню ШІ в науковій діяльності, наголошується на здатності інтелектуальних систем не лише аналізувати великі обсяги інформації, а й формувати нові ідеї та концепції, що може бути корисним у стратегічному консалтингу, де важливу роль відіграє креативність і пошук нестандартних рішень [1].

Попри очевидні переваги, впровадження ШІ у консалтингову практику супроводжується низкою викликів. Серед них, зокрема, ризик втрати частини робочих місць, необхідність переосмислення етичних норм взаємодії з клієнтами, а також потреба у нових компетенціях серед консультантів, які мають не лише розуміти бізнес-процеси, а й володіти базовими знаннями у сфері алгоритмічного аналізу та цифрової безпеки. Крім того, у деяких організаціях з боку колективу співробітників може чинитися опір до змін, пов'язаних із цифровізацією, отже консультанти можуть стикатися з небажанням клієнтів впроваджувати ШІ через страх перед невідомим або втрату контролю над своєю зоною відповідальності.

Таким чином, використання штучного інтелекту у консалтингу не є просто технологічним оновленням – це комплексна трансформація, що охоплює методологію, інструментарій і професійну культуру галузі.

Тож у підсумку можна сказати, що використання штучного інтелекту у консалтинговій діяльності є не лише інноваційним доповненням до традиційних методів, а й фундаментальним чинником трансформації всієї галузі. Його впровадження змінює підходи до збору, обробки та інтерпретації інформації, дозволяє формувати більш точні, адаптивні та персоналізовані рекомендації, а також підвищує ефективність внутрішніх процесів консалтингових компаній. Водночас ця трансформація супроводжується новими викликами, а саме, етичними, кадровими та технологічними, які потребують системного переосмислення професійних стандартів. У перспективі штучний інтелект здатен не просто оптимізувати консалтингову практику, а й сформувати нову модель взаємодії між консультантом, клієнтом і цифровими технологіями, що відповідає вимогам сучасної економіки знань.

Література:

1. Бурлака Я. Штучний інтелект при підготовці наукової роботи: можливості та виклики. Наука та Метрика. URL: <https://nim.media/articles/shtuchny-intelekt-pri-pidgotovtsi-naukovoyi-roboti-mozhливosti-ta-vikliky>.
2. Годєцька Т. Застосування штучного інтелекту в інформаційно-аналітичній діяльності. РОЗБУДОВА ЄДИНОГО ВІДКРИТОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ ОСВІТИ ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ. Шостий Міжнародний науково-практичний WEB-форум. 2024. С. 35–39. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741267/1/ZbForumSOIS-2024-35-40.pdf>.
3. Півнюк А. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств. Наукові записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: економіка та управління. 2024. Vol. 74, no. 5. URL: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-12>.
4. Притула І. Вплив штучного інтелекту на ринок консалтингових послуг. Економічний аналіз. 2024. No. 34(2). Р. 291–300. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.291>.

Коваленко С.В.

асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Поповкіна О.С.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні
Центральноукраїнський національний технічний університет

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

У сучасних умовах глобальної економіки інформаційні технології виступають рушійною силою інноваційного розвитку та конкурентоспроможності національної економіки. Попри воєнні виклики та економічну нестабільність, український ІТ-сектор демонструє високий потенціал, адаптивність та здатність до впровадження інновацій. Сфера ІТ стала одним із ключових напрямів, що формує імідж України на міжнародній арені.

Українська ІТ-галузь залишається стійкою, гнучкою та демонструє здатність оперативно адаптуватись під нові виклики. Компанії завдяки дистанційній роботі, використання альтернативних джерел енергії та технологій, змогли забезпечити безперервність робочого процесу. Посилаючись на дослідження Digital Tiger: the Market Power of Ukrainian IT - 2024, ІТ-сектор є одним з п'яти найбільших експортних галузей, частка якого зросла за останні 6 років. За цей період українські ІТ-компанії залучили понад 15 млрд доларів інвестицій, що свідчить про стійкий розвиток галузі, високий рівень довіри інвесторів та значний потенціал. ІТ-сектор залишається стратегічно важливим для національної економіки, посідаючи друге місце за внеском у ВВП та перше серед експортних послуг [1].

Особливу увагу привертають нові напрями інноваційного розвитку, зокрема кібербезпека, оборонні технології, штучний інтелект, аналітика даних та автоматизація бізнес-процесів. Вимушені умови воєнного стану стимулювали активне впровадження інновацій, що дозволило українським ІТ-компаніям розробляти високотехнологічні рішення для потреб оборони та безпеки. Зокрема, були створені безпілотні системи FPV, далекобійні дрони та роботизовані наземні платформи, здатні ефективно вести розвідку, вражати цілі на фронті та виконувати логістичні завдання. Такі розробки не лише змінили тактику ведення сучасної війни, а й стали прикладом інтеграції інноваційних технологій у реальні бойові операції, забезпечивши Україні стратегічну перевагу та сформувавши унікальний досвід, який вже вивчають військові союзники з НАТО [2].

Як висновок варто зазначити, український ІТ-сектор демонструє високу стійкість та здатність до швидкої адаптації навіть в умовах військових та економічних викликів. Інноваційні підходи, впроваджені у сфері кібербезпеки, оборонних технологій, штучного інтелекту та автоматизації процесів, дозволяють не лише підтримувати стабільність бізнесу, а й формувати конкурентні переваги на глобальному ринку.

Література:

1. Інвестиції та інновації – ІТ-галузь України демонструє стійкість попри війну URL: <https://itukraine.org.ua/investitsiyi-ta-innovatsiyi-it-galuz-ukrayini-demonstruye-stijkist-popri-vijnu/> (дата звернення 27.10.2025)
2. Drone superpower: Ukrainian wartime innovation offers lessons for NATO URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/drone-superpower-ukrainian-wartime-innovation-offers-lessons-for-nato/> (дата звернення 27.10.2025)

Коверга Я.В.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Кіріченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

В умовах трансформації фінансового ринку та посилення конкурентного тиску питання формування клієнтоорієнтованої стратегії стає одним із ключових чинників довгострокового успіху банківських установ. Сучасний споживач банківських послуг має високі очікування щодо швидкості, зручності, індивідуального підходу та цифрової доступності обслуговування. Тому головним завданням банків стає не лише забезпечення фінансової стабільності, а й створення доданої цінності для клієнтів, що вимагає системної перебудови бізнес-моделей, управлінських процесів та комунікаційних стратегій.

Клієнтоорієнтованість у банківському секторі розглядається як комплексний підхід до організації діяльності, у якому клієнт виступає центральною фігурою всієї системи управління. Це означає, що стратегічні рішення, продуктова політика, система обслуговування, маркетингові інструменти та внутрішня культура банку повинні бути спрямовані на задоволення потреб і очікувань споживачів. Формування клієнтоорієнтованої моделі управління передбачає інтеграцію аналітики, цифрових технологій і сервісних інновацій для побудови довгострокових, взаємовигідних відносин між банком і його клієнтами.

Одним із базових аспектів формування клієнтоорієнтованої моделі є розуміння потреб клієнтів та управління їхнім досвідом (Customer Experience Management). Банки мають не просто пропонувати фінансові продукти, а прогнозувати зміни поведінки клієнтів, адаптуючи послуги до їхніх життєвих ситуацій. Це вимагає впровадження аналітичних систем, заснованих на великих даних (Big Data), що дозволяють аналізувати транзакційні та поведінкові дані, визначати індивідуальні потреби та пропонувати релевантні рішення. Ефективне управління клієнтським досвідом стає важливою конкурентною перевагою, адже задоволений клієнт формує основу стабільного зростання банку [3].

Значного значення у сучасних умовах набуває цифровізація взаємодії з клієнтами. Розвиток дистанційних каналів обслуговування, мобільних додатків, інтернет-банкінгу, чат-ботів та цифрових платформ забезпечує не лише зручність і швидкість операцій, але й формує нову культуру споживання банківських послуг. У цьому контексті клієнтоорієнтованість означає надання можливості користуватися продуктами банку будь-де й будь-коли, без необхідності фізичного відвідування відділень. Діджиталізація посилює зв'язок між банком та клієнтом, створюючи інтегровану екосистему фінансового сервісу, у якій користувач є центральною фігурою.

Не менш важливою складовою є розвиток системи персоналізованих пропозицій. Завдяки використанню алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання банки можуть пропонувати продукти, що максимально відповідають фінансовому профілю конкретного клієнта: від автоматизованих кредитних рішень до інвестиційних рекомендацій. Такий підхід не лише підвищує задоволеність клієнтів, а й сприяє оптимізації витрат банку за рахунок зниження рівня ризику та збільшення лояльності клієнтської бази.

Особливу роль у підвищенні клієнтоорієнтованості відіграє якість комунікації та побудова довіри. У сучасному фінансовому середовищі, де клієнти мають доступ до великого обсягу інформації, відкритість і прозорість банку стають критично важливими. Банки мають впроваджувати стандарти чесного інформування, оперативного реагування на запити, розвитку консультаційних сервісів і підтримки.

Ефективна комунікація – це не лише маркетинг, а й основа побудови партнерських відносин між клієнтом і банком, що забезпечує довгострокову стабільність взаємодії.

Варто також відзначити важливість організаційної культури клієнтоорієнтованості. Вона передбачає формування у персоналу банку цінностей сервісного мислення, відповідальності за задоволення потреб клієнтів та постійне вдосконалення професійних компетенцій. Система навчання, мотивації та оцінювання працівників має бути спрямована на підтримку сервісної культури, що інтегрує інтереси клієнта у всі процеси управління банком.

Сучасна клієнтоорієнтована стратегія банківської установи передбачає комплексне управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), інтеграцію маркетингових, фінансових і технологічних підходів. Застосування CRM-систем дозволяє накопичувати інформацію про історію взаємодії, аналізувати рівень задоволеності, здійснювати таргетовані комунікації та персональні пропозиції. Впровадження CRM не лише підвищує ефективність маркетингу, а й сприяє оптимізації управлінських рішень у сфері обслуговування [1].

Ключовим напрямом розвитку клієнтоорієнтованості є поєднання інноваційних технологій із людським чинником. Незважаючи на цифровізацію, споживачі цінують індивідуальне ставлення, компетентність та підтримку з боку консультантів. Тому банки повинні забезпечити баланс між автоматизованими сервісами та персональним контактом, створюючи відчуття турботи і безпеки у взаємодії з клієнтом. Саме такий симбіоз цифрових і людських ресурсів формує конкурентоспроможний імідж сучасної банківської установи.

Підвищення клієнтоорієнтованості банківських послуг є невід'ємною складовою стратегічного розвитку банківської системи. Цей процес охоплює цифрову трансформацію, організаційні зміни, розвиток персоналізованих сервісів та забезпечення високої якості обслуговування. Синергія зазначених напрямів дозволяє банкам підвищити ефективність діяльності, сформувати лояльну клієнтську базу, зменшити ризики відтоку клієнтів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у динамічному фінансовому середовищі [2].

Отже, клієнтоорієнтована стратегія – це не просто інструмент маркетингу, а цілісна система управління, яка поєднує інновації, аналітику, сервіс і людський фактор. Вона стає фундаментом стабільності та розвитку сучасних банківських установ, визначаючи їх місце у майбутньому фінансовому ринку.

Література:

1. Волкова, Н., & Кузьминський, Є. (2025). Концептуальні підходи щодо цифрової трансформації банківських послуг в Україні. *Економіка та суспільство*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-43>
2. Житар, М. (2025). Інноваційний розвиток та фінансовий потенціал підприємств зв'язку: стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки*, (1 (52), 144-149. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-20>
3. Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 20. С. 15-21.

Кожельцев О.Є.

здобувач вищої освіти на третьому (освітньо-науковому) рівні ОНП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Бойченко М.В.

докт. екон. наук, професор

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

м. Дніпро, Україна

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Особливості організації діяльності сучасних підприємств вимагають від топ-менеджерів врахування факторів, які забезпечують економічну безпеку, що зумовлено зростанням рівня невизначеності, турбулентності економічного середовища, особливостями прояву ризиків під час військової агресії РФ проти України. Підприємства стикаються із зростанням конкурентного тиску, коливаннями валютних курсів на фінансових ринків, зміною регуляторних вимог через тарифну політику США, цифровою трансформацією та зростанням кількості кіберзагроз. Ці фактори підвищують вразливість від прояву внутрішніх і зовнішніх ризиків, а забезпечення економічної безпеки стає ключовим базисом стабільного функціонування та довгострокового стратегічного розвитку підприємств.

Дослідження факторів економічної безпеки дозволяє виявити загрози, оцінити рівень та ймовірність виникнення втрат, величини ризиків та визначити саме ті інструменти, які дозволять здійснювати превентивне реагування. Підприємства, дотримуючись політики ефективного управління ризиками та забезпечення економічної безпеки, можуть досягти фінансової стійкості, сформувані та підтримати конкурентні переваги, зберегти та підвищити виробничий потенціал, передбачити та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ. Через нестабільність макроекономічного середовища особливої ваги набуває питання логістичних обмежень, постійної зміни технологічних вимог та ефективного управління економічною безпекою.

За [1] для забезпечення економічної безпеки підприємств важливо посилити цифровізацію ланцюгів постачань, збільшити витрати підприємств на R&D, а також збільшити асигнування державного бюджету на дослідження та розробки. Економічна безпека напряму залежить від енергоефективності викопного палива, що може відігравати вирішальну роль у зменшенні впливу на навколишнє середовище під час переходу до більш сталої економічної моделі. В таблиці 1 наведена класифікація факторів, що впливають на забезпечення економічної безпеки підприємств.

Таблиця 1 – Класифікація факторів, що впливають на забезпечення економічної безпеки підприємств

Фактор	Характер впливу	Особливості прояву
Цифровізація ланцюгів постачання	Підвищення стійкості та прозорості бізнес-процесів	Діджиталізація зменшує ризики збоїв, оптимізує ресурси та прискорює інформаційний обмін
Збільшення витрат на R&D	Посилення інноваційної спроможності та конкурентоспроможності	Інвестиції в R&D сприяє створенню нових продуктів, підвищенню ефективності та стійкості до зовнішніх загроз
Збільшення бюджетних асигнувань на дослідження та розробки	Стимулювання технологічного розвитку з боку держави	Стимулювання з боку держави формування сприятливого середовища для інновацій і розвитку критичних технологій
Енергоефективність викопного палива	Зменшення економічних та екологічних ризиків	Мінімізація витрат та зниження негативного впливу на довкілля під час переходу до сталої економіки шляхом оптимізації використання традиційних енергоресурсів

Джерело: складено авторами

Особлива увага у [2] присвячена ІТ-безпеці, фактори якої необхідно враховувати при впровадженні Індустрії 4.0 у діяльності виробничих підприємств. Використовуючи методологію машинного навчання автори виявили позитивний зв'язок між проблемами ІТ-безпеки та процесом цифровізації підприємств. Ці виклики ІТ-безпеці сприймаються як каталізатори цифрової трансформації. По-друге, було виявлено значну неоднорідність рівнів цифровізації в різних компаніях. Цей спектр варіювався від фірм, що знаходяться на передовій інтеграції цифрових технологій, включаючи робототехніку, хмарні обчислення та інтелектуальні пристрої, до іншої групи компаній, що знаходяться на ранніх стадіях впровадження технологій Індустрії 4.0. По-третє, доведено існування паралельного зв'язку між проблемами ІТ-безпеки та ступенем цифровізації підприємств. Цей зв'язок підкреслює складну взаємодію між проблемами кібербезпеки та рівнем цифрової зрілості, досягнутим суб'єктами господарювання.

В таблиці 2 наведені фактори ІТ-безпеки, що впливають на цифровізацію підприємств в умовах Індустрії 4.0

Таблиця 2 – Класифікація факторів ІТ-безпеки, що впливають на цифровізацію підприємств в умовах Індустрії 4.0

Фактор	Характер впливу	Особливості прояву
ІТ-безпека як каталізатор цифрової трансформації	Стимулювання прискореного впровадження цифрових рішень	Підприємства посилюють цифрові системи, реагують на загрози кібербезпеки, що прискорює модернізацію технологічної інфраструктури
Неоднорідність рівнів цифровізації підприємств	Вплив на здатність підприємств інтегрувати технології Індустрії 4.0	Значні відмінності у цифровій зрілості зумовлюють різний рівень вразливості та різні потреби в ІТ-безпеці
Використання передових цифрових технологій	Підвищення складності систем та вимог до безпеки	Інтеграція передових технологій розширює поверхню потенційних кібератак, що потребує посилення заходів ІТ-безпеки
Низький рівень впровадження технологій Індустрії 4.0	Посилення ризиків через відставання у цифровій зрілості	Підприємства на ранніх стадіях цифровізації мають вищі ризики кіберзагроз через недостатній рівень захищеності
Зв'язок між проблемами ІТ-безпеки та рівнем цифровізації підприємств	Взаємне посилення впливів	Висока цифровізація збільшує потребу в ІТ-захисті, а зростання загроз спонукає підприємства до поглиблення цифрової трансформації

Джерело: складено авторами

Пошук і систематизація факторів, що впливають на безпеку підприємства, передбачають застосування комплексного підходу, який поєднує аналітичні, експертні та емпіричні методи дослідження. По-перше, здійснюється аналіз нормативно-правових актів, наукової літератури, галузевих стандартів, звітів міжнародних інституцій з метою виявлення класифікаційних ознак, встановлення підходів до їх групування. По-друге, систематизуються внутрішні бізнес-процеси підприємства, оцінюються фінансові, виробничі, технологічні, кадрові та інформаційні ризики, що дозволяє ідентифікувати специфічні фактори безпеки, характерні саме для даного підприємства. По-третє, використовуються експертні методи визначення пріоритетності факторів за рівнем їхнього впливу. В-четвертих, застосовуються класифікаційні схеми, які охоплюють зовнішні та внутрішні фактори, групи за економічною, технологічною, інформаційною, організаційною та соціальною природою ризиків.

Література:

1. Li Zh., Liu J. Impact of supply chain digitalization, business enterprise R&D expenditure and government budget allocations for R&D: A roadmap towards carbon neutrality. *Energy Economics*, 2025. №141. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.108057>
2. Arroyabe M.F., Arranz C.F.A., Arroyabe I.F., Arroyabe J.C.F. The effect of IT security issues on the implementation of industry 4.0 in SMEs: Barriers and challenges. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. №199. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123051>

Козаченко Я.В.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

РОЗВИТОК ПІДХОДІВ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління висувають підвищені вимоги до якості, прозорості та вимірюваності діяльності внутрішнього аудиту, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до його оцінювання.

Методичними рекомендаціями з організації внутрішнього аудиту в акціонерних товариствах [3], які були в 2011 році розроблені Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, визначено, що для аналізу ефективності аудиту можуть використовуватися якісні та кількісні показники. До показників ефективності діяльності внутрішнього аудиту запропоновано включати такі: кількість завершених аудитів порівняно із затвердженим планом; кількість проведених за період аудитів одного аудитора; кількість аудитів, проведених відповідно до бюджету; відсоток виконаних аудиторських рекомендацій; кількість повторних аудиторських рекомендацій; пряме скорочення витрат (економія) за результатами виконання рекомендацій аудиту; наявність та кількість оскаржень аудиторських висновків [3]. Також пропонується використовувати показник впливу внутрішнього аудиту на фінансові показники товариства у вигляді суми економії витрат, яку досягнуто завдяки функціонуванню внутрішнього аудиту: різниця між витратами товариства в умовах відсутності служби внутрішнього аудиту та витратами при її наявності СВА; різниця між результатом функціонування служби та вартістю її функціонування [3].

Іванова, Н. А., Куруч, О. В., Ченаш, В. С. описують не лише кількісні та якісні, а і інтегральні показники, до яких відносять: співвідношення «витрати на аудит / економічний ефекти», інтегральний індекс ефективності внутрішнього аудиту (зважена сума кількісних і якісних показників), індекс стабілізаційного впливу аудиту, індекс довіри менеджменту до аудиту [1].

В доповіді «Ключові показники ефективності підрозділу внутрішнього аудиту як основа належного управління функцією (міжнародний досвід)» [2] пропонується сконцентруватися на ключових показниках ефективності (KPI), які поділяються на такі групи: для зовнішніх зацікавлених сторін, для внутрішніх зацікавлених сторін, для об'єктів, для внутрішніх аудиторів (вибір груп зумовлений використанням картки збалансованих показників).

Інститутом внутрішніх аудиторів в 2011 році були розроблені практичні рекомендації щодо оцінки результативності (effectiveness) та ефективності (efficiency) внутрішнього аудиту [5]. На наш погляд, оцінка за такими двома напрямками є логічною, але якщо ми розглядаємо службу внутрішнього аудиту як об'єкт, то доцільно використати підходи аудиту виконання (performance audit), які пропонує INTOSAI [4] і в яких в якості критеріїв оцінки додатково виділяється ще і економія / економічність (economy). Отже, модель 3Е (Economy–Efficiency–Effectiveness), що використовується у державному секторі та в методології аудиту виконання, виглядає доречною для проведення оцінки діяльності служби внутрішнього аудиту. У контексті оцінювання діяльності служби внутрішнього аудиту терміни результативність (effectiveness), ефективність (efficiency) та економічність (economy) мають різне, але взаємодоповнювальне значення.

Результативність (effectiveness) відображає ступінь досягнення внутрішнім аудитом своїх стратегічних цілей та очікуваних організаційних результатів. Йдеться не про кількість проведених перевірок, а про реальний вплив аудиту на стан системи внутрішнього контролю, управління ризиками й загальну якість корпоративного управління. Результативність (effectiveness) оцінює досягнення внутрішнім аудитом змістовних результатів і фактичних змін у системі контролю та управління ризиками, тобто те, чи виконані поставлені цілі та чи

створено очікувану цінність для стейкхолдерів. Наприклад, результативним вважатиметься аудит, після якого організація вдосконалила процеси закупівель, знизивши свої ризики.

Ефективність (efficiency) характеризує раціональність використання ресурсів у процесі діяльності служби внутрішнього аудиту та відображає ступінь оптимальності організації процесів, швидкість їх виконання та відсутність зайвих витрат. Ефективність оцінюють через дотримання строків, оптимальне завантаження аудиторів, вартість людинодня, необхідність повторного опрацювання робочих файлів, ступінь використання аналітичних інструментів та автоматизації. Внутрішній аудит вважатиметься ефективним тоді, коли виконання завдань здійснюється в стислі, визначені строки, робочий час використовується продуктивно, витрати на проведення аудиту відповідають встановленим орієнтирам, а процеси побудовані так, що мінімізують повторне виконання процедур і завдань та затримки їх виконання.

У внутрішньому аудиті поняття есоному (економність) інколи недооцінюють, але воно має цілком чітке й практичне застосування. У триєдиній моделі 3Е (Economy–Efficiency–Effectiveness) економність (economy) означає отримання необхідних ресурсів у потрібній якості за найнижчою можливістю вартістю. Економність (economy) показує, наскільки раціонально сформовано ресурсну базу внутрішнього аудиту, тобто чи були необхідні людські, матеріальні та технічні ресурси залучені у достатній якості за найнижчою раціональною вартістю.

Отже, у межах системи оцінювання діяльності внутрішнього аудиту категорії економність (economy), ефективність (efficiency) та результативність (effectiveness) відображають три взаємопов'язані виміри його роботи, кожен із яких відповідає на окреме аналітичне запитання. Результативність відповідає на запитання «чи досяг внутрішній аудит потрібних змін?», ефективність – «наскільки раціонально й злагоджено були організовані процеси для досягнення цих змін?», економність – «чи були необхідні ресурси залучені у достатній якості за найнижчою раціональною вартістю?». Разом ці три категорії дають цілісне розуміння якості функціонування служби внутрішнього аудиту (від обґрунтованості витрат на її утримання до продуктивності процесів і реального впливу на управлінські рішення та ризиковий профіль організації), дозволяють перетворити оцінювання внутрішнього аудиту з формальної процедури на дієвий інструмент стратегічного управління.

Література:

1. Іванова, Н. А., Куруч, О. В., Ченаш, В. С. Оцінювання ефективності внутрішнього аудиту в системі антикризового фінансового управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17173801> (дата звернення 02.10.2025).
2. Кусеурн М. ван, Рудницька Р. Ключові показники ефективності підрозділу внутрішнього аудиту як основа належного управління функцією (міжнародний досвід).
3. Методичні рекомендації з організації внутрішнього аудиту в акціонерних товариствах. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/metoditchn-rekomendats-z-organizats-vnutrshnyogo-audit-u-v-aktsonernih-tovaristvah/> (дата звернення 02.10.2025).
4. INTOSAI. ISSAI 3100. Performance Audit Guidelines – Key Principles. URL: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/Withdrawn-ISSAI-3100-E.pdf> (дата звернення 02.10.2025).
5. The Institute of Internal Auditors. Measuring internal audit effectiveness and efficiency. IPPF – Practice guide. December 2010. URL: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/content/articles/guidance/practice-guides/measuring-internal-audit-effectiveness-and-efficiency/practice-guide-measuring-internal-audit-effectiveness.pdf?ref=clarissalucas.com> (дата звернення 02.10.2025).

Колеснікова Д. І.
Науковий керівник:
Гавриленко К.О.

викладач спеціальних дисциплін менеджменту
Кропивницький будівельний фаховий коледж
м. Кропивницький, Україна

БАЛАНС СТИЛІВ ЯК КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, високої конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від якості управління та стилю керівництва. Саме керівник формує організаційну культуру, визначає стратегію розвитку, мотивує працівників і забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів [1]. Вибір оптимального стилю керівництва безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу, корпоративний клімат та інноваційний потенціал підприємства. У сучасних українських реаліях, коли відбувається адаптація управлінських підходів до європейських стандартів, питання ефективного керівництва набуває особливої ваги.

Крім того, організація діяльності самого керівника – планування робочого часу, делегування повноважень, комунікації та прийняття управлінських рішень – є визначальними чинниками результативності управлінського процесу.

Впровадження ефективного стилю керівництва та правильне управління підлеглими – це одна з ключових умов успіху будь-якої організації, незалежно від її розміру чи сфери діяльності. Керівник не просто розподіляє завдання – він формує команду, мотивує, створює довіру та задає напрям розвитку.

Поєднання демократичного, авторитарного й ліберального стилів керівництва полягає у вмінні керівника гнучко реагувати на обставини, поєднуючи елементи кожного підходу так, щоб вони взаємно доповнювали одне одного.

Авторитарний стиль забезпечує чіткість, порядок і швидкість ухвалення рішень, що особливо важливо у кризових або невизначених ситуаціях.

Демократичний стиль додає відкритість, залученість і співпрацю – він створює довіру в колективі та мотивує працівників брати участь у процесі управління.

Ліберальний стиль, своєю чергою, дозволяє працівникам реалізовувати ініціативу, самостійно приймати рішення й розвивати відповідальність [2].

Оптимальне поєднання полягає в тому, щоб авторитарність не перетворювалася на диктат, демократичність – на безкінечні обговорення без результату, а ліберальність – на безконтрольність. Наприклад, керівник може ухвалювати стратегічні рішення авторитарно, водночас залучаючи колектив до обговорення шляхів їх реалізації демократичним способом, а при виконанні конкретних завдань надавати окремим працівникам ліберальну свободу дій. Таким чином, поєднання трьох стилів дозволяє створити збалансовану систему управління, де є дисципліна, участь і самостійність. Це не лише підвищує ефективність роботи, а й формує здоровий психологічний клімат у колективі, заснований на взаємній повазі, довірі та відповідальності.

Література:

1. Герцберг Ф., Моснер Б., Снайдерман Б. Мотивація до праці / пер. з англ. Київ: Основи, 2005. 256 с.
2. Беляєва І. А. Менеджмент: навчальний посібник / І. А. Беляєва. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 304 с.

Kononchuk S.,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor
Department of Materials Science and Foundry Production

Riabovolyk Y.,

Postgraduate Student at the Department of Materials Science
and Foundry Production, Group PM-25-1
Central Ukrainian National Technical University, Ukraine

STRATEGIC INNOVATION MANAGEMENT: IMPLEMENTATION OF 3D PRINTING AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR THE ENTERPRISE

In the modern context of digital transformation and Industry 4.0, additive manufacturing (3D printing, AM) has evolved beyond a mere tool for prototyping and is increasingly being employed in serial and even mass production. At the same time, its implementation requires not only technical investments but also systematic strategic innovation management – including changes in business models, supply chains, workforce qualifications, and performance evaluation systems. Recent analytical reviews and market forecasts indicate a steady increase in the role of AM in industry and an expansion of its application areas, particularly in metal manufacturing, aerospace, and medical sectors [2].

3D printing has the potential to significantly reduce product development and market launch time (time-to-market), which is especially critical in a competitive environment characterized by short product life cycles. Additionally, AM enables companies to decrease inventory levels and logistics costs by promoting production localization and on-demand manufacturing. Meanwhile, market reports demonstrate accelerated growth in segments related to end-use part production, a rise in sales of metal AM systems, and growing enterprise interest in investing in additive technologies. These trends make the issue of strategic management in the implementation of 3D printing critically important for enhancing enterprise competitiveness [4].

Strategic innovation management represents a comprehensive set of policies, procedures, and managerial decisions aimed at the systematic integration of technologies that generate long-term competitive advantages. In the context of 3D printing, this encompasses the selection of technological platforms (FDM, SLS, SLA, DMLS, etc.), the formation of product and process portfolios, the integration of AM with CAD/PDM/ERP/MES systems, personnel training and retraining, assessment of certification risks and compliance with standards, as well as economic evaluation using indicators such as total cost of ownership (TCO), return on investment (ROI), and break-even point. The managerial focus should shift from isolated pilot projects to large-scale, strategically managed implementation programs [3]. 3D printing can create competitive advantages through several mechanisms, as illustrated in Figure 1.

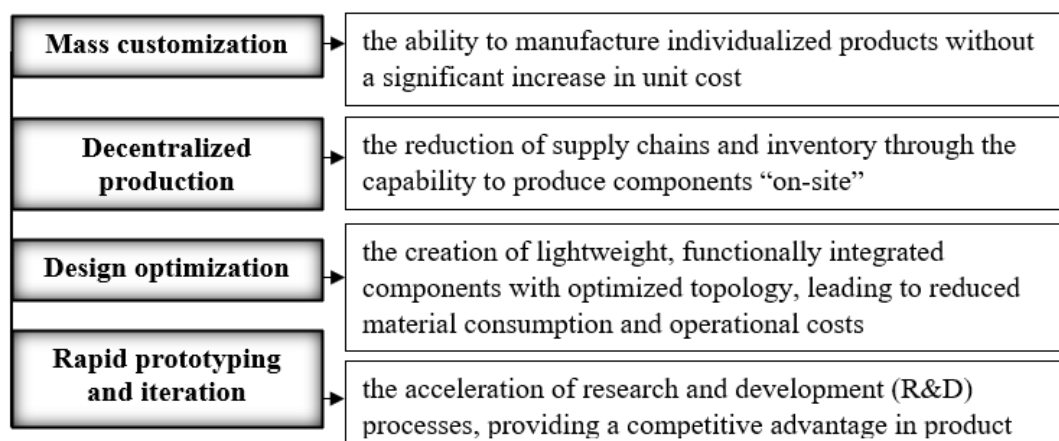


Figure 1 – Mechanisms of 3D Printing as a Tool for Creating Competitive Advantages

Source: compiled by the authors based on [1]

These effects are confirmed by both analytical reports from consulting firms and industry studies [1].

The implementation of additive manufacturing (AM) is not limited to the acquisition of printers. The main challenges include the development of a comprehensive strategy (defining which parts of production should be transitioned to AM), changes within the supply chain, certification of materials and processes (particularly for critical applications in aerospace and medical industries), data integration, and design cybersecurity (protection of CAD files). Additionally, human resource issues – from design engineers to machine operators – play a crucial role. Managers must establish key performance indicators (KPIs) to assess the impact of AM technologies on enterprise performance metrics such as production cycle time, cost price, defect rate, and return on investment (ROI) [3].

Economic assessment should include a total cost of ownership (TCO) analysis, calculation of the investment payback period, and sensitivity analysis based on material prices, machine productivity, and market demand. It is important to compare AM with traditional manufacturing methods for specific niches (e.g., small-batch production or components with complex geometries). Furthermore, multi-criteria decision-making approaches (such as the Analytic Hierarchy Process – AHP) are advisable for selecting technologies and forming project portfolios [4]. An example of a strategic approach and the main stages of implementation is presented in Figure 2.

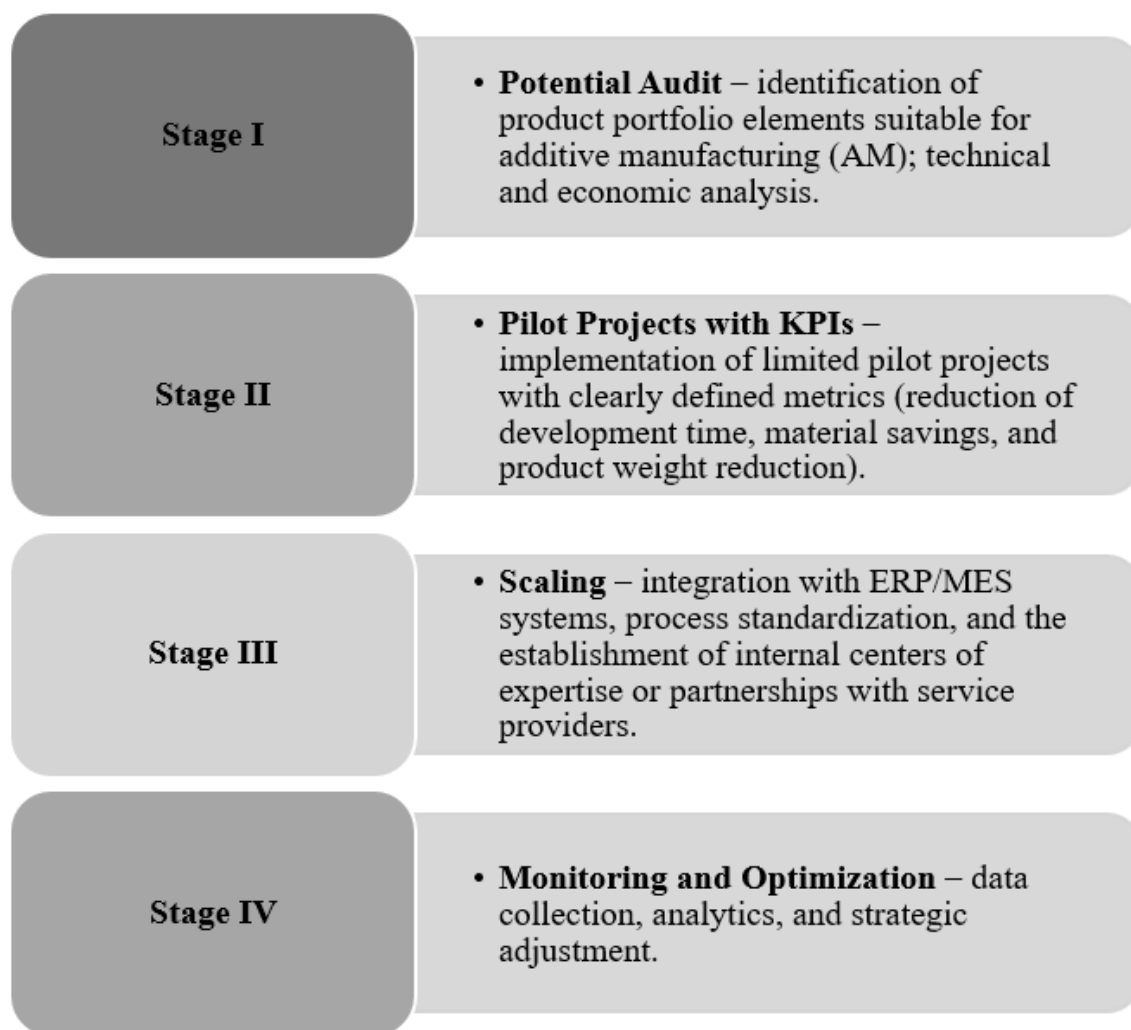


Figure 2 – Key Stages of 3D Printing Implementation

Source: compiled by the authors based on [3]

The risks associated with implementing additive manufacturing (AM) technologies in enterprise operations are multifaceted, encompassing both financial-economic and organizational-technological aspects. Primarily, a significant barrier is the high initial investment required for the acquisition of advanced equipment, the establishment of appropriate infrastructure, and the training of qualified personnel. Additional complexity arises from regulatory constraints related to the certification of complex components, particularly in highly regulated industries such as aerospace, medical, and defense, where compliance with international quality standards is a prerequisite for market access. Among the technical risks, issues with process repeatability, stability, and quality control of finished products should be highlighted, as these factors can negatively affect reliability and compliance with consumer requirements. An important aspect of the risk landscape is also intellectual property protection: digital models and 3D printing files may be subject to unauthorized copying or modification, creating potential threats to product safety and the company's competitive position.

At the same time, successful implementation of AM strategies is possible with a number of key success factors. One critical factor is strategic support from top management, which ensures the prioritization of innovation within the corporate strategy and the allocation of necessary resources. The presence of clearly defined business cases demonstrating the economic feasibility of investments through ROI metrics, reduced production cycle times, or decreased logistics costs is also essential. Implementation effectiveness increases when additive manufacturing is integrated into the enterprise's digital ecosystem – including ERP, PLM, and MES systems – allowing full control over the product life cycle. Equally important is the development of partnerships with material suppliers, technology companies, and certification bodies, which facilitates compliance with industry standards and enhances production quality. Finally, the development of internal competencies – including professional skill enhancement, establishment of AM expertise centers, and accumulation of in-house implementation experience – is strategically significant. The combination of these elements not only reduces risks but also contributes to the creation of a long-term competitive advantage in the context of digital production transformation.

In conclusion, 3D printing demonstrates real potential to generate competitive advantages through accelerated innovation, design optimization, and decentralized production. To transform technological capabilities into sustainable advantages, enterprises require strategic innovation management – from vision and business model development to KPI establishment and scaling of successful pilot projects. Economic feasibility depends on the specific application: AM is more advantageous in small-batch production, customization, and the manufacturing of complex components; however, each case requires a thorough TCO/ROI analysis.

References

1. McKinsey & Company. 3-D printing takes shape / D. Cohen, M. Birtchnell та ін. — New York: McKinsey & Company, 2014. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/3%20D%20printing%20takes%20shape/3%20D%20printing%20takes%20shape.pdf>.
2. Wohlers Associates. Wohlers Report 2024. Fort Collins: Wohlers Associates, 2024. URL: <https://wohlersassociates.com/product/wr2024/>.
3. PwC. Turning additive manufacturing into business / PwC Netherlands. — Amsterdam: PwC, 2015. URL: <https://www.pwc.nl/en/assets/documents/pwc-turning-additive-manufacturing-into-business.pdf>.
4. Hubs (formerly 3DHubs). Additive manufacturing trend report 2021. Hubs, 2021. URL: <https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/4075618/Additive%20manufacturing%20trend%20report%202021.pdf>.

Короленко М. О.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Коваленко С.В.

викладач

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

МИСТЕЦТВО СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЛЮДИ, ГНУЧКІСТЬ, ІННОВАЦІЇ

Менеджмент — це процес планування, організації, мотивації та контролю організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань [1]. Тобто це не просто набір інструментів і функцій для досягнення цілей, а мистецтво й наука організації спільної діяльності в умовах обмежених ресурсів та постійної невизначеності. Якщо класичні школи менеджменту зосереджувалися переважно на контролі, ефективності та раціоналізації процесів, то сучасна епоха, позначена стрімкою цифровізацією та глобальними викликами, вимагає радикальної зміни парадигми — від жорсткої ієрархії до гнучкої адаптивної мережі.

У зв'язку з цим, цифрова трансформація істотно змінила класичні функції менеджменту. Планування стає більш сценарним і гнучким, вимагаючи постійного перегляду стратегій. Організація відходить від лінійно-функціональних структур на користь проєктних, матричних та мережевих форм. Мотивація фокусується не лише на матеріальному стимулюванні, а й на залученості, створенні сприятливого корпоративного клімату та наданні автономії.

Водночас, у сучасному середовищі управління дедалі більшого значення набуває стиль лідерства. Жорстке транзакційне лідерство (обмін "робота за винагороду") поступово поступається місцем трансформаційному. Трансформаційний лідер мотивує, пропонуючи вищу мету, формуючи спільне бачення та діючи як рольова модель. Він не лише покращує поточні показники, але й стимулює організаційні зміни та інновації, перетворюючи підлеглих на ініціативних партнерів. У цьому контексті емоційний інтелект стає важливішим за технічний.

Отже, зміна підходів до лідерства природно привела до розвитку нових управлінських практик, серед яких ключове місце посідає коучинг. У сучасному менеджменті люди — не просто "робоча сила", а креатори цінності та носії інтелектуального капіталу. Ефективне управління талантами вимагає персоналізованого підходу до розвитку, створення умов для безперервного навчання та підтримки різноманітності й інклюзивності. Лідерство перетворюється з авторитарного командування на коучинг та менторство, що надихає команди на самоорганізацію та інновації.

Коучинг, у свою чергу, — це метод здійснення консалтингу й тренінгу, в якому спеціальна людина, «коуч», допомагає іншим людям досягнути певної цілі в професії чи в особистому житті. Тобто це методологія, що дозволяє лідеру переключитися з режиму "я розповім, як зробити" на режим "ти знаєш, як зробити". Його основна мета — стимулювати самостійний пошук рішень та відповідальність.

До основних принципів коучингу належать:

1. Активне слухання — розуміння справжніх потреб та бар'єрів співробітника.
2. Сильні питання — використання відкритих питань, що допомагають особі структурувати проблему та знайти власні шляхи її вирішення.
3. Надання зворотного зв'язку — фокусування не на критиці особистості, а на аналізі поведінки та її впливу на результат.

Таким чином, лідер-коуч створює безпечне психологічне середовище, де помилки розглядаються як можливості для навчання, а не як привід для покарання. Це сприяє підвищенню рівня автономії та самоорганізації команд. В умовах гнучких методологій, де команди працюють без постійного мікроменеджменту, коучинговий підхід стає не просто

бажаним, а критично необхідним для підтримки високої продуктивності та інноваційної активності.

Однак, ефективний менеджмент неможливий без управління ризиками. Управління ризиками — це стратегічний інструмент для ухвалення усвідомлених рішень, який дозволяє компаніям ефективно оперувати та досягати цілей, враховуючи фактори невизначеності. Іншими словами, управління ризиками — це управління цілями організації з урахуванням невизначеності. Чим краще ці невизначеності будуть опрацьовані, тим більш передбачувані результати будуть отримані.

Ефективне управління ризиками починається з ідентифікації — систематичного виявлення потенційних загроз (фінансових, операційних, репутаційних, стратегічних, кіберризиків) та можливостей. Після цього відбувається оцінка, яка включає аналіз ймовірності настання події та потенційного впливу.

Важливим аспектом сучасного управління ризиками є впровадження цифрових технологій у процес оцінки та моніторингу ризиків. Використання аналітики великих даних, систем штучного інтелекту та автоматизованого прогнозування дозволяє виявляти тенденції й загрози ще до їх фактичного прояву. Наприклад, у фінансовому секторі такі системи допомагають визначати ризики ліквідності чи кредитні загрози, а в промисловості — передбачати технічні збої чи порушення безпеки. Завдяки цьому управління ризиками переходить від реактивної до проактивної моделі, коли компанія не лише реагує на проблеми, а й попереджає їхнє виникнення.

Крім того, ефективне управління ризиками неможливе без формування культури ризик-орієнтованого мислення. Це означає, що кожен працівник організації — від топменеджера до виконавця — має усвідомлювати власну відповідальність за стабільність і безпеку процесів. Така культура сприяє створенню атмосфери відкритості, де працівники не бояться повідомляти про потенційні проблеми чи недоліки, а керівництво сприймає це як можливість для покращення. Високий рівень ризик-усвідомленості дозволяє підвищити гнучкість організації, її здатність швидко адаптуватися до змін і зберігати стійкість у кризових ситуаціях.

Залежно від характеру ризику, керівництво має чотири основні стратегії реагування: уникнення — усунення діяльності, що створює ризик (наприклад, вихід з певного ринку); зменшення — зниження ймовірності чи впливу (наприклад, впровадження систем кібербезпеки або резервування); передача — перекладання ризику на третю сторону (наприклад, страхування, аутсорсинг); прийняття — свідоме рішення взяти ризик на себе, якщо потенційна вигода перевищує очікувані втрати або якщо вартість контролю надто висока.

Отже, у сучасному бізнесі управління ризиками не може бути ізольованою функцією. Інтегроване управління ризиками — це філософія та процес, спрямований на інтеграцію управління ризиками у всі бізнес-рішення та на всі рівні організації, від ради директорів до операційного персоналу. Такий підхід забезпечує цілісний погляд на всі ризики, дозволяючи порівнювати їх між різними підрозділами (наприклад, фінансовий ризик проти ризику людського капіталу) та забезпечувати відповідність загальній стратегічній меті.

Підсумовуючи, ефективний менеджмент сьогодення — це не про те, щоб мати відповіді на всі питання, а про створення організації, яка має внутрішні механізми — гнучкість, довіру, інтегроване управління ризиками — для самостійного пошуку цих відповідей у динамічному середовищі. Перемога належить тим, хто вміє перетворити непередбачуваність на стратегічну перевагу.

Література:

1. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. — Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. — 282 с.

Костишина Т.А.,
доктор економічних наук, професор,
Костишина А.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ В НР: ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЇ ТА ФАКТОРИ УСПІХУ

Сучасний український бізнес функціонує в умовах безпрецедентних викликів: кадровий голод, спричинений міграцією та мобілізацією, невідповідність навичок працівників вимогам ринку та психологічне вигорання персоналу. Багато компаній виявилися неготовими до цих реалій, продовжуючи використовувати застарілі методи управління персоналом, що лише поглиблює кризу [1]. У цій ситуації виникає гострий попит на зовнішню експертизу, здатну запропонувати ефективні рішення.

Як свідчить аналіз, спостерігається розрив між кадровими потребами бізнесу та його внутрішньою спроможністю їх задовольнити. Виникає потреба у проведенні досліджень організації консалтингу в управлінні персоналом як бізнесу. Розробка рекомендацій щодо розвитку консалтингу в управлінні персоналом може стати ключовим інструментом для адаптації та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, сприяти цифровізації кадрової роботи [2; 3; 4].

На основі аналізу наукових джерел [2; 3], можна стверджувати, що організація консалтингового бізнесу в управлінні персоналом виходить за межі простого надання консультацій. Вона передбачає створення стійкої бізнес-моделі, яка генерує цінність для клієнта та забезпечує прибутковість для консультанта.

Ключове завдання організації консалтингового бізнесу в управлінні персоналом полягає в необхідності поєднувати глибоку експертизу в кадровому менеджменті з підприємницькими навичками: маркетингом, продажами, фінансовим плануванням та управлінням проєктами. У таблиці 1 запропоновано основні стратегічні напрями для побудови успішного консалтингового бізнесу.

Таблиця 1. - Стратегії та фактори успіху в організації консалтингового бізнесу в управлінні персоналом

Виклик	Рекомендована стратегія	Ключовий фактор успіху
Висока конкуренція та низька диференціація	Розвиток вузької спеціалізації (нішевий консалтинг) у конкретній галузі або функції (наприклад, система винагород, аналітика).	Глибока експертиза та унікальна ціннісна пропозиція.
Недовіра клієнтів та складність доведення цінності	Фокус на діагностиці та наданні послуг з вимірюваним результатом (аналіз кейсів, ключові показники, відгуки).	Побудова особистого бренду експерта та демонстрація відчутних результатів.
Нестабільний попит та проєктний характер роботи	Побудова довгострокових партнерських відносин, пропозиція послуг за моделлю абонентського обслуговування.	Здатність бути стратегічним радником, а не лише виконавцем проєктів.
Швидке знецінення знань та методів	Інвестиції у постійне навчання, дослідження ринку та розробку власних унікальних методологій.	Інноваційність та здатність пропонувати передові рішення, що випереджають ринок.

Джерело: узагальнює підходи [1; 2; 3].

Варто підкреслити, що в умовах сьогодення функціональна роль консультанта в питаннях управління персоналом зазнає суттєвої трансформації. Вона еволюціонує від тактичного радника з оптимізації окремих кадрових процесів до стратегічного архітектора організаційної стійкості. Це вимагає від консалтингового бізнесу розробки не просто окремих заходів, а цілісних, адаптивних систем управління людським капіталом. Такі системи мають бути спроектовані для ефективного функціонування в умовах тривалої зовнішньої кризи, інтегруючи управління ризиками, психологічну підтримку персоналу та гнучкі операційні моделі в єдину стратегію. Водночас, не можна не враховувати виклики. Вони включають високу конкуренцію, низький рівень довіри з боку потенційних клієнтів та складність у демонстрації прямого фінансового ефекту від наданих послуг. Для їх подолання необхідно мати чіткі стратегії, запропоновані у таблиці 1. Аналіз запропонованих стратегій свідчить, що запорукою успіху на ринку консалтингу стає свідомий відхід від ролі універсального «виконавця» до позиції вузькоспеціалізованого «стратегічного партнера». Саме нішування та здатність продемонструвати вимірюваний вплив на бізнес-показники клієнта дозволяють не лише вирізнитися серед конкурентів, але й побудувати довгострокові відносини, засновані на довірі та реальній цінності.

Зауважимо, що в Україні рекомендації консалтингових компаній щодо розробки кадрових стратегій мають обов'язково враховувати воєнні виклики, загрози та їх наслідки для персоналу. Це означає фундаментальний зсув від довоєнних моделей, орієнтованих переважно на ефективність та залученість, до стратегій виживання, стійкості та відновлення людського капіталу. Йдеться не про косметичні зміни, а про розробку комплексних систем, що включають програми психологічної підтримки, управління стресом та профілактики вигорання. Крім того, стратегії мають передбачати чіткі протоколи дій в умовах фізичної небезпеки, гнучкі формати роботи та, що особливо важливо, створення програм реінтеграції та адаптації ветеранів, які повертаються до цивільного життя.

Враховуючи викладене, пропонуємо розглядати успішну консалтингову практику як систему, де стратегічне позиціонування та операційна ефективність є однаково важливими, особливо в умовах викликів та загроз.

Отже, можна зробити висновок, що становлення успішного консалтингового бізнесу в сучасних умовах вимагає інтеграції глибокої професійної експертизи в кадровому менеджменті, розвинених підприємницьких компетенцій та здатності до безперервного професійного розвитку. Слід констатувати, що ефективний консультант у сфері управління персоналом сьогодні виконує функцію стратегічного радника для клієнтських організацій. Його ключовим завданням стає не просто вирішення поточних кадрових проблем, а перетворення системних викликів, що стоять перед персоналом, на чинники підвищення конкурентоспроможності компанії.

Література:

1. Комеліна О. В., Гридін Д.О. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємств у сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 51–55.
2. Мазур Н., Ніколашин А. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>.
3. Дрималовська Х.В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки, № 3(66). С. 58-62.
4. Чукурна О., Бази́ка С., Федчик О. Вплив цифрової трансформації бізнесу на консалтингові послуги в сфері інформаційно-комунікативних технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-112>

Котенко А. Ю.

аспірант

Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Іванова М. І.

доктор економічних наук, професор
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

ВРАХУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У ХХІ столітті сталий розвиток стає головною умовою для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, особливо в машинобудуванні. Зростання вимог до екології, поширення ринків збуту по всьому світу, підвищення цін на енергію та збільшення вимог суспільства, щоб підприємства були відповідальними у соціальному плані – це все вимагає впровадження цілей сталого розвитку в стратегію управління підприємством. За міжнародною практикою, впровадження цілей сталого розвитку не тільки підвищує ефективність виробництва, але й створює підставу для довгострокового економічного зростання [1]. В українському машинобудуванні особлива увага приділяється поєднанню економічних, екологічних та соціальних аспектів сталого розвитку. Вітчизняні науковці підкреслюють, що модернізація виробництва та підвищення конкурентоспроможності галузі неможливі без врахування екологічної безпеки, ефективного використання ресурсів та інновацій [2]. Важливо, що машинобудівні підприємства відіграють ключову роль у створенні промислового потенціалу країни, а їх розвиток безпосередньо впливає на досягнення національної цільової стратегії «Промисловість, інновації та інфраструктура».

Один з головних шляхів інтеграції цілей сталого розвитку – це екологічна модернізація виробництва. Вона означає впровадження енергоефективних технологій (зниження енергоспоживання та впровадження відновлюваних джерел енергії), зменшення промислових відходів, використання систем для очищення викидів та раціональне використання матеріальних ресурсів. За даними ОЕСР, використання зелених технологій в машинобудуванні дозволяє значно зменшити екологічний вплив підприємств та покращити їхню ефективність [3]. Для України цей шлях особливо важливий через те, що багато обладнання вже давно не відповідає сучасним стандартам, а підприємства мають високі енерговитрати.

Також важливу роль у забезпеченні сталого розвитку має цифровізація виробничих процесів. Використання технологій індустрії 4.0, таких як кіберфізичні системи, штучний інтелект, предиктивна аналітика та адитивне виробництво, допомагає зменшити витрати ресурсів, покращити якість продукції, оптимізувати логістику та зменшити простій налаштування обладнання. Українські науковці зазначають, що цифрова трансформація створює новий підхід до роботи підприємств, який відповідає вимогам сталого розвитку та забезпечує конкурентоспроможність при дотриманні світових стандартів [4].

Важливою складовою діяльності сучасних підприємств є соціальна відповідальність. Основними аспектами її забезпечення є формування безпечних умов праці, підвищення рівня кваліфікації працівників, застосування етичних правил управління, прозорість у діяльності та співпраця з місцевими громадами. Міжнародні дослідження, зокрема концепції Керролла, підкреслюють, що соціальна відповідальність створює позитивне враження про підприємство, зміцнює його репутацію та покращує довіру стейкхолдерів [5]. Для українських виробників машинобудування при застосуванні таких підходів доцільно враховувати особливості українського ринку праці та потреби регіонального розвитку.

Важливою умовою впровадження сталого розвитку є також інноваційна діяльність підприємств. Дослідження українських науковців показують, що інноваційні стратегії, зокрема розвиток науки, дослідницьких робіт та технологій, модернізація обладнання, підтримка співпраці із ЗВО та науковими установами допомагають збільшити продуктивність та значно покращити експортні можливості машинобудівного сектору [6]. У рамках цілей сталого розвитку інновації виконують важливу роль, допомагаючи переходу до ефективного та екологічно безпечного виробництва.

Урахування цільових стратегій сталого розвитку у стратегічному управлінні підприємствами створює основу для появи нової парадигми розвитку машинобудування, яка спрямована на довгострокове зростання економіки, екологічну відповідальність та соціальне благополуччя працівників. Інтеграція цілей сталого розвитку забезпечує зростання стійкості виробництва, зменшення ризиків та збільшення доданої вартості. Отже, сталий розвиток є не лише засобом адаптації до глобальних змін, але й засобом модернізації та підсилення потенціалу українських підприємств машинобудування.

Література:

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
2. Єпіфанова І.М. Вплив використання сучасних технологій на ефективність діяльності машинобудівних підприємств країни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-7>
3. OECD. Towards Green Growth?: Tracking Progress, OECD Green Growth Studies. OECD Publishing. Paris. 2015. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264234437-en>.
4. Степанова О.В., Обиденнова Т.С., Степанова Н.С. Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. Вип. 2. С. 166–175. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-166-175>
5. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38(3). P. 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
6. Дем'яненко Т.І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(1). С. 185–188. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-30>

Котлубай В.О.

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет «Одеська юридична академія»

м. Одеса, Україна

СТАЛИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сталий інноваційний розвиток сучасних компаній дедалі менше зводиться до вузького поняття «технологічного оновлення» і дедалі більше описується як комплексна, довгострокова здатність організації підтримувати рівень конкурентоспроможності, відновлюваність і соціально-екологічну відповідальність у динамічному середовищі [1; 3]. Для України це питання набуває стратегічного характеру. Економіка функціонує в умовах воєнних ризиків, руйнування інфраструктури, перерваних ланцюгів постачання, релокації виробничих потужностей та вимушеної адаптації бізнесу до зовнішніх ринків. У таких обставинах стійкість бізнесу неможливо забезпечити через інерційні управлінські моделі минулого. Потрібна здатність перебудовуватися структурно, розробляти і впроваджувати інновації швидко, гнучко й системно. Саме тут цифрова трансформація перестає бути «опцією» і перетворюється на базовий механізм життєздатності компанії [2; 5].

Сталий розвиток у сучасній компанії означає не «зберігати поточний стан», а «гарантувати, що компанія буде життєздатною завтра», у тому числі в моральному, репутаційному, екологічному та інституційному вимірах [3]. Тобто сталість потребує інноваційності. З іншого боку, інноваційність без керованості, без відповідального використання ресурсів, без цифрової дисципліни даних, без прозорості процесів стає хаотичною й руйнівною. Отже, інноваційність потребує керованої сталості. Цифрова трансформація виступає тим «з'єднувальним шаром», який дозволяє ці два вектори збалансувати в реальних управлінських рішеннях [1; 4].

Цифровізація створює для бізнесу нову якість контрольованої гнучкості. Компанія може не тільки адаптуватись до шоку, але й пояснити (собі, партнерам, регуляторам), якою ціною і яким чином ця адаптація була здійснена. Саме пояснюваність і підзвітність – ключовий критерій сталого розвитку в європейських практиках після 2020 року. В українських умовах це додатково накладається на вимоги міжнародних донорів та інвесторів, які прямо очікують від бізнесу прозорості даних, екологічної відповідальності та здатності працювати за європейськими стандартами звітності. Цифрові рішення роблять цю прозорість можливою технічно й керованою організаційно [2; 5].

Українські дослідження підкреслюють принципово важливий момент: цифрова трансформація не зводиться до автоматизації обліку чи до впровадження аналітичних панелей. Вона передбачає зміну логіки розроблення та реалізації стратегії компанії загалом [1; 4]. По-перше, цифровізація вбудовується в стратегічне планування. Тобто це означає, що довгострокові цілі розвитку бізнесу сьогодні формулюються з урахуванням цифрових можливостей і загроз: швидкість оновлення продукту, ступінь залежності від даних, кіберстійкість, відтворюваність бізнес-процесів у разі релокації, вимоги до захисту інтелектуальної власності в цифровому середовищі [1].

По-друге, цифрова трансформація змінює структуру бізнес-процесів. Вона переводить управління з «ручного режиму» на модель процесів, які документуються, оптимізуються та відстежуються в реальному часі. Такий підхід дає змогу не лише підвищувати ефективність, але й закладати в бізнес-процес елементи стійкості: дублювання критичних функцій, резервні сценарії постачання, прозорий облік ресурсів, контроль втрат і відходів [1; 3].

По-третє, цифрова трансформація змінює саму роль персоналу і модель управління людьми. Вона вимагає залучення працівників як учасників інноваційних змін, а не лише виконавців завдань. Сучасні компанії, що претендують на стійкий розвиток, переходять від вертикальної моделі «керівник – підлеглий» до моделі розподіленого лідерства і внутрішнього підприємництва, де співробітник має право пропонувати зміни, працювати через цифрові інструменти на рівні міжфункціональних команд і нести відповідальність за результат, а не за формальне виконання інструкції [4; 5]. Наведене безпосередньо пов'язано зі спроможністю компанії відновлюватися в умовах зовнішнього тиску.

Дані останніх аналітичних оглядів щодо цифрової трансформації бізнесу в Україні показують, що компанії, особливо малі та середні, втягуються в цифровізацію вимушено, а не стратегічно [2; 5]. Поштовхом стають не амбітні плани модернізації, а необхідність вижити: відновити операції після обстрілів, зберегти доступ до клієнтів, перевести частину процесів у безпечніші регіони або взагалі за кордон. Наведене означає, що цифровізація часто починається не з довгострокової візії, а з «латання дірок», а потім вже поглиблюється. Така логіка створює низку ризиків: цифрова інфраструктура виростає хаотично, без стандартів сумісності; знання концентруються в окремих ключових працівників і не стають надбанням організації; управлінці не встигають адаптувати внутрішні політики до нових цифрових практик (від захисту даних до внутрішньої аналітики ефективності) [2; 5].

Другий критичний виклик – фінансово-інституційний. Відповідальне, сталоспрямоване впровадження цифрових технологій потребує не просто закупівлі програмного продукту, а інвестицій у перебудову бізнес-моделі, структури витрат, логістики, взаємодії з ринком. Для бізнесу це часто є не підйомним одноразовим бар'єром. Без зовнішньої підтримки – державних інструментів, грантових програм, механізмів міжнародної технічної допомоги, бізнес-інкубаторів, локальних кластерів компетенцій –

дрібний і середній бізнес не має достатніх можливостей перейти від «цифрового виживання» до «стійкої цифрової зрілості» [2; 5].

Для післявоєнного відновлення України стратегічно важливим є те, що цифрова трансформація бізнесу стане не приватною справою окремих компаній, а чинником економічної відбудови і просторової стійкості регіонів. Цифрово зрілі компанії швидше повертаються до операційної діяльності після шоків, легше інтегруються у міжнародні ланцюги постачання, краще відповідають регуляторним вимогам ЄС, а отже здатні генерувати валютну виручку, робочі місця і податкові надходження [2; 5]. У цьому сенсі сталий інноваційний розвиток вже не є «внутрішньою характеристикою фірми» – він стає елементом національної економічної безпеки.

Отже, цифрова трансформація сьогодні є не просто технологічним трендом. Вона – ядро сталого інноваційного розвитку українських компаній, інструмент відновлення економіки та канал інтеграції України у постіндустріальні, високотехнологічні ланцюги створення вартості. Саме ті організації, які вже зараз розглядають цифрову трансформацію як етичну, управлінську і стратегічну норму, – а не як тимчасовий проєкт, – визначатимуть структуру економіки відбудови.

Література:

1. Горбаньова В., Райчева Л. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2024. №30. С. 71-76.
2. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. 118 p. URL: <https://www.oecd.org/uk/publications/5d9e86a7-uk/full-report.html>
3. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа сталого розвитку компанії. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4(51). С. 72-80.
4. Лазаренко М. Цифрова трансформація як імператив стратегічного розвитку організації. Менеджмент організацій та управління проєктами. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 64-69. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69>
5. Ushcheka, Y., & Filippov, V. Transformation of institutional and digital tools for sustainable small business management during economic recovery in ukraine. *European Science*, 2025. 5(sge41-05), 1–107. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2025-41-05>.

Кофман В.Ю.,

Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТРАТЕГІЇ БРЕНДІНГУ

Впровадження штучного інтелекту трансформує ключові напрями стратегії брендингу, переходячи від автоматизації рутинних завдань до створення систем, що здатні до навчання та прогнозування. Систематичний огляд емпіричних робіт за 2019–2025 роки дозволяє виділити шість основних доменів застосування ШІ та оцінити їх доказовий вплив на бізнес-метрики.

1. *NLP-слухання та позиціонування*. Моделі обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP), зокрема тематичне моделювання та аналіз настрою, використовуються для аналізу великих масивів згенерованого користувачами контенту (UGC). Це дозволяє брендам емпірично картувати своє семантичне позиціонування відносно конкурентів, виявляти нові потреби споживачів та вимірювати реакцію на маркетингові кампанії. Дослідження показують, що динаміка тем та настрою в соціальних мережах

корелює з такими KPI, як частка пошуку (Share of Search, SoS) та проксі-метриками індексу споживчої лояльності (Net Promoter Score, NPS) [1]. Основна проблема таких досліджень — їх переважно кореляційний характер та репрезентативність вибірки (користувачі соцмереж не завжди відображають усю цільову аудиторію).

2. *Персоналізація та таргетинг.* Сучасні підходи в персоналізації зміщують фокус від предиктивних моделей (які прогнозують ймовірність покупки) до каузальних моделей. Зокрема, моделювання підйому (uplift modeling), або аналіз гетерогенних ефектів втручання (Heterogeneous Treatment Effects, HTE), дозволяє визначити, на кого саме з клієнтів маркетингове втручання (наприклад, знижка або персоналізована пропозиція) матиме найбільший причинний ефект. Польові експерименти та квазіекспериментальні дослідження демонструють, що uplift-таргетинг значно ефективніше підвищує LTV та утримання, мінімізуючи витрати на клієнтів, які б і так здійснили покупку, або яких неможливо переконати [2, 3]. "Золотим стандартом" валідації таких моделей є рандомізовані контрольовані досліді (RCT).

3. *Генеративний ШІ для креативів.* Перші емпіричні дослідження, переважно у форматі А/В-тестів, показують, що згенеровані ШІ креативи (тексти, зображення) можуть досягати порівнянних, а іноді й вищих, показників конверсії (CVR) та повернення інвестицій в рекламу (ROAS) у performance-маркетингу. Головною перевагою є швидкість та масштабованість тестування креативних гіпотез [4]. Однак, вплив генеративного ШІ на довгострокові бренд-метрики (NPS, бренд-капітал) ще недостатньо вивчений.

4. *Оптимізація медіаміксу.* Традиційний MMM еволюціонує завдяки баєсівським методам та моделям зі змінними в часі коефіцієнтами, що дозволяє гнучкіше враховувати насичення каналів та ефекти перенесення (adstock) [5]. Для тактичної онлайн-оптимізації бюджетів та креативів застосовуються *багаторуки бандити (multi-armed bandits)*. Ці алгоритми в реальному часі перерозподіляють трафік на найефективніші варіанти (наприклад, різні креативи або заголовки), що доведено підвищує CVR та ROAS [6]. Недоліком є те, що MMM залишається кореляційним методом і потребує калібрування за допомогою експериментів, а бандити можуть недооцінювати довгострокові бренд-ефекти.

5. *Утримання клієнтів.* Моделі прогнозування відтоку (churn prediction) на основі градієнтного бустингу (XGBoost) або глибоких нейронних мереж досягають високої точності [7, 8]. Як і в персоналізації, фокус зміщується на uplift-моделювання для визначення найефективніших інтервенцій для утримання. Дослідження показують, що такий підхід максимізує утримання та LTV при оптимальних витратах [9]. Ключовими викликами є проблема дисбалансу класів (клієнтів, що йдуть, значно менше) та необхідність каузальної валідації через А/В-тести.

6. *Динамічне ціноутворення.* Алгоритми на основі машинного навчання, зокрема навчання з підкріпленням (Reinforcement Learning, RL), дозволяють брендам впроваджувати динамічне ціноутворення, що адаптується до попиту та дій конкурентів. Польові експерименти великих e-commerce платформ, таких як Alibaba, демонструють значний приріст доходу та LTV від застосування RL-підходів [10, 11]. Головні виклики тут — етичні (справедливість ціни, уникнення дискримінації) та ризик "цінових війн".

Висновок. Впровадження ШІ у стратегію цифрового бренду перейшло від предиктивних до каузально-орієнтованих підходів. Найбільш доказовий вплив на KPI демонструють методи, валідовані через RCT, зокрема uplift-моделювання. Успішна стратегія має будуватися на гібридній системі вимірювання, де експерименти слугують "якогем" для калібрування спостережних моделей (MMM, MTA) та валідації нових ШІ-ініціатив.

Література:

1. Swaminathan, V., et al. (2022). The Language of Brands in Social Media: Using Topic Modeling on Social Media Conversations to Drive Brand Strategy. *Journal of Advertising Research*, 62(2), 143-159. DOI: 10.1177/10949968221088275.
2. Lemmens, A. (2025). Personalization and targeting: how to experiment, learn & infer causality. *International Journal of Research in Marketing*, (forthcoming).

3. Gubela, R. M., Lessmann, S., & Jaroszewicz, S. (2021). Uplift modeling with value-driven evaluation metrics. *Decision Support Systems*, 149, 113566. DOI:10.1016/j.dss.2021.113566.
4. Serra-Simón, J., et al. (2025). Generative AI in advertising: Field evidence and future research directions. *Telematics and Informatics*, 102, 102130 (forthcoming).
5. Uber Marketing Science Team. (2021). *Bayesian Time-Varying Coefficient Model for MMM*. ResearchGate. URL: <https://www.researchgate.net/publication/352209333> (дата доступу: 14.10.2025).
6. Gigli, M. (2024). Multi-armed bandits for performance marketing. *International Journal of Data Science and Analytics*, 17, 313-328. DOI: 10.1007/s41060-023-00493-7.
7. Poudel, S. S., et al. (2024). Explaining customer churn prediction in telecom using XAI. *ICT Express*, 10(2), 244-249. DOI: 10.1016/j.icte.2024.01.002.
8. Liu, X., et al. (2024). Customer churn prediction model based on hybrid neural networks. *Scientific Reports*, 14, 79603. DOI: 10.1038/s41598-024-79603-9.
9. Rößler, J., et al. (2022). A Systematic Benchmarking of Uplift Modeling and Causal ML for Targeting. *Journal of Advertising Research*, 62(4), 433-450. DOI: 10.1177/10949968221111083.
10. Nowak, M., & Pawłowska-Nowak, M. (2024). Dynamic Pricing in E-commerce Using Machine Learning. *Applied Sciences*, 14(24), 11668. DOI: 10.3390/app142411668.
11. Liu, J., et al. (2019). *Dynamic Pricing on E-commerce Platform with Deep Reinforcement Learning*. arXiv preprint arXiv:1912.02572. URL: <https://arxiv.org/abs/1912.02572> (дата доступу: 14.10.2025).

Кошеляк К.В.

здобувач вищої освіти на третьому (освітньо-науковому) рівні ОНП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Бардась А.В.

докт. екон. наук, професор
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро, Україна

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КОМАНД ПРОЄКТІВ

Підвищена увага до управління комунікаціями у проєктних командах пояснюється зростанням складності проєктів, підвищенням вимог до забезпечення ефективності командної взаємодії, інтенсивністю інформаційних потоків у небезпечному цифровому середовищі. У контексті розвитку гібридних форм зайнятості, Індустрії 4.0, глобалізації бізнес-процесів комунікаційний менеджмент стає ключовим фактором успішної реалізації проєктів. Якість інформації впливає на швидкість прийняття управлінських рішень, узгодженість дій учасників та здатність команди адаптуватися до змін. Неefективні комунікації є однією з найпоширеніших причин перевитрат ресурсів, затримок планів виконання, виникнення втрат і ризиків, що підтверджується практикою проєктного менеджменту. Оскільки проєктні команди все частіше функціонують у віртуальних або змішаних форматах, потреба в оптимізації комунікацій та вдосконаленні прийомів і методів комунікаційного менеджменту значно зростає.

За [1] залучення команди є основоположним фактором успіху проєкту. Однак, встановлення справжніх зв'язків з членами команди перешкоджається обмеженим часом проєкту та різноманітністю їхніх інтересів. Авторами доведено, що сайти соціальних мереж є потужними комунікаційними каналами. Результати дослідження довели, що комунікація проєкту на практиці діяла як динамічний процес, який спирається на дискурсивні моделі взаємодії з онлайн-спільнотою та на який впливає зовнішній контекст.

Порівняння найбільш популярних соціальних мереж наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика соціальних медіа-каналів

Канал	Основні функції	Типи взаємодії користувачів	Особливості контенту
Facebook	Створення, ведення профілю; публікація фото, відео, новин; участь у групах	Лайки (афективна реакція), коментарі (когнітивна реакція), поширення (самопрезентація)	Різноманітний формат: текст, фото, відео, посилання; сприяє «сарафанному радіо»
Instagram	Публікація фотографій і відео; створення корот-кочасного контенту «історії»; використання тегів	Лайки, коментарі, створення власного фото- та відеоконтенту	Візуально орієнтована платформа; постійний і тимчасовий контент; акцент на естетиці
X (Twitter)	Мікроблогінг; короткі повідомлення («твіти») до 140 символів; використання хештегів для тематизації	Лайки, коментарі, ретвіти; участь у відкритих дискусіях	Швидке поширення новин, думок і коротких повідомлень; комунікація в реальному часі
TikTok	Створення та перегляд коротких відео; алгоритмічні стрічки рекомендацій	Лайки, коментарі, поширення, участь у челенджах, ремікси, дуети	Динамічний короткоформатний відеоконтент; вірусність, тренди, висока аудиторна залученість
Threads	Публікація коротких текстових повідомлень, фото та відео; синхронізація з Instagram	Лайки, коментарі, репости; обговорення в форматі тредів	Орієнтація на текстові дискусії; простий інтерфейс; платформа як альтернатива X для діалогів і спільнот

Джерело: складено авторами

У [2] досліджено взаємозв'язок між управлінням людськими ресурсами та управлінням комунікаціями в проєктах, пов'язаних із будівельним сектором. Отримані результати довели важливість якості інтернет-комунікацій для підвищення продуктивності праці в проєктах та наголошують на необхідності ефективних практик управління людськими ресурсами. Побудована авторами модель включала залежні змінні (якість інтернет-комунікації, інтернет-комунікації в управлінні персоналом) та незалежну змінну (продуктивність).

Аналіз довів, що покращення інтернет-комунікацій в управлінні персоналом значно підвищує якість інтернет-комунікацій при реалізації проєктів.

Фактори, пов'язані з якістю інтернет-комунікацій, мають більш виражений вплив на продуктивність праці порівняно з тими, що пов'язані з інтернет-комунікаціями в управлінні персоналом.

Дослідниками виявлена обернена залежність, яка довела, що зусилля щодо покращення управління людськими ресурсами в сфері інтернет-комунікацій можуть призвести до зниження продуктивності праці. Цей парадокс вимагає ретельного розгляду під час розробки стратегій, спрямованих на оптимізацію комунікаційних практик та управління людськими ресурсами при реалізації проєктів.

В таблиці 2 наведене порівняння основних видів інтернет-комунікацій.

Таблиця 2 – Порівняння основних видів інтернет-комунікацій

Вид	Характеристика	Переваги	Недоліки	Приклади
Email-розсилки (електронна пошта)	Персоналізована комунікація з користувачем	Персоналізація, аналітика, низька вартість, сегментація аудиторії	Потрапляння у спам, потреба у якісній базі контактів	Gmail, Outlook, Mailchimp
Соціальні мережі (SMM)	Публічні повідомлення та взаємодія з аудиторією	Висока залученість, швидкий зворотний зв'язок, широкий охопит	Залежність від алгоритмів, потребує постійного контенту	Instagram, Face-book, TikTok, LinkedIn
Месенджери	Швидке персональне спілкування в реальному часі	Миттєвість, висока відкриваність повідомлень, зручність	Обмеженість формату, потреба у модерації	Telegram, Viber, WhatsApp
Офіційний веб-сайт	Центр інформації про компанію	Контроль над контентом, SEO-просування, довіра	Потребує технічної підтримки та оновлень	Корпоративні сайти, інтернет-магазини
Блоги та контент-маркетинг	Створення корисних матеріалів для аудиторії	Підвищує експертність, покращує SEO, будує довіру	Потребує часу та якісного контенту	Medium, корпоративні блоги
Онлайн-реклама	Платне просування через інтернет-платформи	Швидкий результат, точне таргетування	Вартість, залежність від рекламних сервісів	Google Ads, Facebook Ads
Форуми та спільноти	Тематичне обговорення та взаємодія з користувачами	Ефект «сарафанного радіо», користувацький досвід	Низький контроль, можливі негативні дискусії	Reddit, тематичні форуми
Вебінари та онлайн-події	Пряма комунікація з аудиторією у форматі трансляцій	Жива взаємодія, освіта клієнтів, демонстрація експертності	Потребує підготовки та технічних ресурсів	Zoom, YouTube Live
Відеоплатформи	Контент у відеоформаті	Висока залученість, емоційний вплив	Висока вартість виробництва контенту	YouTube, TikTok
RSS-стрічки та агрегатори	Автоматичне отримання новин і оновлень	Постійний доступ до оновлень, зручність	Менша популярність серед масової аудиторії	Feedly, RSS-стрічки сайтів

Джерело: складено авторами

Література:

1. Pianese T., Vesperi W. Digital pathways in project communication: A process study of community engagement. *International Journal of Project Management*, 2025. №43 (8). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102769>
2. Al-aloosy Kh.F.Q., Mirvalad S., Shabakhty N. Evaluating the impact of internet communication quality in human resource management on the productivity of construction projects. *Heliyon*. 2024. №10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28500>

Кузьменко Г. О.

PhD, доцент,

Міжрегіональної Академії управління персоналом

м.Київ, Україна

РОЛЬ ОСВІТНЬОЇ АНАЛІТИКИ У БЕЗПЕКОВІЙ ПОЛІТИЦІ: ВІД ІНФОРМАЦІЇ ДО РІШЕННЯ

Освітня аналітика (learning analytics, LA) є сучасним інструментом, що поєднує великі дані (big data), штучний інтелект та статистичний аналіз для оптимізації освітніх процесів. У контексті безпекової політики LA виходить за межі суто педагогічних завдань, стаючи ключовим елементом національної та глобальної безпеки. Вона перетворює пасивну інформацію (дані про студентів, їхню поведінку в цифровому середовищі) на активні рішення, спрямовані на запобігання загрозам: від радикалізації молоді через дезінформацію до кібератак на освітні платформи.

За визначенням Siemens (2013), LA — це "вимірювання, збір, аналіз та звітність даних про учнів та їхні контексти з метою розуміння та оптимізації навчання". У безпековій політиці цей процес розширюється: від ідентифікації ризиків (наприклад, аномальна активність у LMS, що може вказувати на вразливість до пропаганди) до моделювання сценаріїв та впровадження превентивних заходів. UNESCO (2020) у звіті *Education in a post-COVID world: Nine ideas for action* наголошує, що пандемія прискорила цифровізацію освіти, водночас збільшивши ризики — від кібербулінгу до маніпуляції даними. Аналітика дозволяє виявляти ці вразливості на ранніх етапах[1].

Етап 1: Збір та аналіз інформації. Процес починається зі збору даних: логи входів, час перебування на платформах, взаємодія з контентом, соціальні мережі в освітніх системах. Сучасні інструменти (наприклад, xAPI або AI-моделі на базі машинного навчання) аналізують патерни поведінки. У безпековому контексті це критично: наприклад, різке зростання пошукових запитів на радикальний контент може сигналізувати про потенційну загрозу. Дослідження Siemens (2013) у *Journal of Learning Analytics* демонструє, як LA перетворює сирі дані на інсайти. Автор наводить приклади, де прогнозна аналітика передбачає відрахування студентів з 85% точністю, але цей підхід адаптується до безпеки: виявлення груп ризику для радикалізації. UNESCO (2020) додає, що в постпандемійному світі LA допомагає боротися з дезінформацією, аналізуючи, як фейкові новини поширюються через освітні ресурси, впливаючи на соціальну стабільність.

Етап 2: Перетворення даних на політику. На цьому етапі дані моделюються в сценарії. Використовуючи алгоритми (наприклад, кластерний аналіз або нейронні мережі), аналітика створює evidence-based рекомендації. Європейська Комісія (2022) у *Digital Education Action Plan 2021–2027* зазначає, що LA інтегрується в національні стратегії: країни ЄС використовують дашборди для моніторингу кіберзагроз в школах. Siemens (2013) підкреслює етичні аспекти: анонімізація даних забезпечує баланс між безпекою та приватністю. У безпековій політиці це означає розробку політик, як-от обов'язкове шифрування в освітніх платформах або програми медіаграмотності на основі аналітики.

Етап 3: Від інформації до рішення. Фінальний етап — імплементація. LA надає інструменти для швидкого реагування: реал-тайм дашборди для адміністраторів, автоматизовані alerta про аномалії. Звіт Європейської Комісії (2022) вказує, що впровадження LA в цифрову освіту скорочує час реакції на кіберінциденти на 40%. Наприклад, у разі виявлення масового доступу до забороненого контенту система автоматично блокує та сповіщує стейкхолдерів[2]. UNESCO (2020) пропонує дев'ять ідей для дій, серед яких — використання LA для інклюзивної освіти, що запобігає соціальній ізоляції як фактору радикалізації. Це переходить від реактивної (після інциденту) до проактивної політики.

У США платформи як Purdue Course Signals використовують LA для прогнозування, адаптуючись до безпеки (виявлення шахрайства в онлайн-екзаменах). В Україні, з

урахуванням гібридних загроз, LA може інтегруватися в національну систему кібербезпеки освітніх установ.

Виклики: етичні (GDPR), технічні (якість даних) та інституційні (навчання персоналу). Siemens (2013) застерігає від "чорного ящика" AI, рекомендуючи прозорі моделі.

Освітня аналітика трансформує безпекову політику, роблячи її data-driven. Від інформації (збір даних) через аналіз (моделювання) до рішення (імплементация), LA забезпечує стійкість. Інтеграція джерел — UNESCO (2020), Siemens (2013) та Європейської Комісії (2022) — підтверджує: у цифрову еру освіта є фронтом безпеки, а аналітика — її стратегічним інструментом[3].

Література:

1. UNESCO. (2020). Education in a post-COVID world: Nine ideas for action. Paris: UNESCO.
2. Siemens, G. (2013). Learning Analytics: The Emergence of a Discipline. Journal of Learning Analytics, 1(1), 3–5. <https://doi.org/10.18608/jla.2013.1.1>
3. European Commission. (2022). Digital Education Action Plan 2021–2027. Brussels: European Commission. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>

Куликов Г.О.,

здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ: СТРАТЕГІЯ ПОДОЛАННЯ ДИСБАЛАНСІВ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Україна, як і весь світ, перебуває у фазі активної цифрової трансформації, що докорінно змінює структуру економіки, ринку праці. Дослідження науковців фіксують інноваційні зміни у праці та зайнятості під впливом цифровізації. Колот А.М., Петрова І.Л., Семикіна М.В. та інші українські вчені, досліджуючи такі зміни, підкреслюють, що цифрова революція створює як унікальні виклики, так і нові можливості [1-3]. З одного боку, автоматизація, штучний інтелект та розвиток платформної економіки загрожують зникненням цілих класів професій, поглиблюючи нерівність та створюючи ризики масового безробіття. З іншого боку, ці ж технології відкривають нові ніші, підвищують продуктивність праці та дозволяють інтегруватися у глобальні ринки.

Для України цей глобальний тренд ускладнюється наслідками повномасштабної війни: руйнуванням промислового потенціалу, масштабною внутрішньою та зовнішньою міграцією, демографічною кризою. В таких умовах неспроможність адаптувати ринок праці та людський капітал до вимог цифрової епохи означає не просто технологічне відставання, а пряму загрозу національній економічній безпеці та здатності до ефективної повоєнної відбудови. Тому є актуальним завданням є науковий пошук можливостей розв'язання цієї проблеми.

Метою дослідження є ідентифікація ключових дисбалансів на українському ринку праці, спричинених цифровою революцією, та систематизація стратегічних напрямів державної та корпоративної політики для розвитку людського капіталу, здатного відповідати на виклики сучасності.

Узагальнення та розвиток наукової думки [1-3] дозволяє констатувати, що цифрова революція на ринку праці України проявляється через низку глибоких, взаємопов'язаних дисбалансів, що потребують негайного реагування.

1. *Кваліфікаційно-освітній дисбаланс.* Це найгостріша проблема, яка полягає у структурній невідповідності між навичками, які генерує система формальної освіти, та реальними потребами цифрової економіки. Як наслідок, виникає парадоксальна ситуація:

високий рівень безробіття серед молоді з вищою освітою при одночасному дефіциті кваліфікованих кадрів.

2. *Технологічний дисбаланс (поляризація ринку праці).* Автоматизація та роботизація витісняють переважно працівників, що виконують рутинні операції середнього рівня кваліфікації (бухгалтери, оператори кол-центрів, адміністративний персонал). Натомість попит концентрується на двох полюсах: з одного боку, на висококваліфікованих фахівцях, здатних створювати, обслуговувати та управляти новими технологіями, а з іншого – на низькокваліфікованому персоналі у сфері послуг, яку важко автоматизувати (догляд, кур'єрські послуги). Це веде до розмивання «середнього класу» та посилення соціальної нерівності.

3. *Географічний та інфраструктурний дисбаланс.* Попри розвиток віддаленої роботи, високотехнологічні робочі місця переважно концентруються у великих містах (Київ, Львів), що поглиблює регіональні диспропорції. «Цифровий розрив» в доступі до якісного Інтернету та цифрової інфраструктури обмежує можливості для жителів малих міст та сільської місцевості брати участь у цифровій економіці.

4. *Регуляторний дисбаланс.* Розвиток гіг-економіки та платформної зайнятості (фриланс-біржі, сервіси доставки) відбувається значно швидше, ніж адаптація трудового законодавства. Мільйони українців працюють без офіційного оформлення, соціальних гарантій (відпустки, лікарняні) та пенсійних відрахувань, що створює ризики для їхнього майбутнього та стабільності соціальної системи держави.

Подолання цих дисбалансів вимагає розробки національної стратегії, що має об'єднати зусилля держави, бізнесу, освітньої системи та самих громадян. Ця стратегія повинна базуватися на принципі навчання впродовж життя і бути спрямована на підвищення адаптивності та конкурентоспроможності людського капіталу. Основою цієї стратегії має стати розвиток людського капіталу через систему безперервної освіти, орієнтованої на актуальні та майбутні потреби ринку. Інвестиції у цифрову грамотність, навички критичного мислення та адаптивність населення є найважливішим вкладом у стійкість та конкурентоспроможність України у цифровому світі. Запропонована матриця у таблиці 1 ілюструє ключові інструменти та заходи, які доцільно передбачити такою стратегією на державному, корпоративному та індивідуальному рівнях.

Таблиця 1. - Матриця стратегії подолання дисбалансів на ринку праці та розвитку людського капіталу за рівнями відповідальності

Рівень стратегії	Ключові інструменти та заходи	Очікуваний результат
Державний	Реформа освіти (система мікрокваліфікацій, оновлення стандартів). Податкові стимули для бізнесу, що інвестує в навчання. Модернізація трудового законодавства для гіг-економіки.	Скорочення розриву між освітою та потребами ринку, легалізація платформної зайнятості.
Корпоративний	Створення корпоративних університетів та навчальних центрів. Програми перенавчання та підвищення кваліфікації. Співпраця з університетами (дуальна освіта).	Формування кадрового резерву, підвищення лояльності персоналу, доступ до талановитої молоді.
Індивідуальний	Навчання впродовж життя. Самостійне проходження онлайн-курсів. Отримання додаткових сертифікацій.	Підтримання власної конкурентоспроможності, можливість кар'єрного зростання або зміни професії.

Таким чином, наведена у таблиці 1 матриця стратегії за рівнями відповідальності засвідчує: подолати дисбаланси на ринку праці в умовах масштабної цифровізації можливо лише через спільну та скоординовану роботу усіх соціальних партнерів. Держава має створювати сприятливі умови через реформи та стимули, бізнес – вкладати кошти у

перенавчання працівників, а освітні заклади – зробити свої програми гнучкими та актуальними до запитів роботодавців.

Література:

1. Колот А., Рябоконь І., Бабій Ю. Соціально-трудоий вимір економіки платформ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-110
2. Семикіна М. В., Савеленко Г. В., Костишина А. І. Цифровізація економіки та зайнятості в умовах руху України до ЄС. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького*. 2022. Т. 26. № 3–4. С. 12–22. URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/356>
3. Петрова І. Цифрова економіка та поява цифрової зайнятості. *Електронна бібліотека Університету «КРОК»*. 2020. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0040.pdf

Ларіонов Б. О.,
Лейчу Є.В.

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ В СФЕРІ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

Всесвітній поштовий союз (ВПС) є однією з найстаріших міжнародних організацій, яка регулює діяльність поштових служб у всьому світі. Основним завданням ВПС є розробка універсальних правил та стандартів для країн-учасниць, що дозволяють забезпечити безперервну роботу поштових служб навіть у періоди криз, таких як війни, природні катастрофи чи соціальні конфлікти. Міжнародне законодавство, розроблене ВПС, визначає принципи взаємодії між поштовими операторами різних країн, правила доставки міжнародних відправлень, стандарти безпеки працівників пошти та механізми компенсації втрат. Одним із важливих аспектів міжнародного законодавства є забезпечення мінімізації ризиків для поштових служб під час військових конфліктів. Такі норми зобов'язують країни-учасниці підтримувати поштовий зв'язок на міждержавному рівні навіть у разі воєнного стану. Іншою важливою частиною міжнародних угод є правила пересилання гуманітарних вантажів. У рамках ВПС існують спеціальні положення, які спрощують пересилання гуманітарної допомоги через кордони в умовах військових конфліктів, дозволяючи міжнародним організаціям і поштовим службам працювати спільно для забезпечення швидкої доставки вантажів у постраждалі регіони.

Україна є членом Всесвітнього поштового союзу, тому міжнародні стандарти поштового зв'язку мають важливе значення для регулювання діяльності українських поштових служб під час воєнного конфлікту. Однак адаптація міжнародних норм до українських реалій потребує значних зусиль з боку національних органів влади.

Після початку війни на сході України у 2014 році, а пізніше після повномасштабного вторгнення в 2022 році, Україна була змушена впровадити ряд законодавчих змін, щоб забезпечити ефективну роботу поштових служб у складних умовах. Зокрема, до українського законодавства були інтегровані положення, що дозволяють полегшити доставку гуманітарних вантажів, регулювати взаємодію з міжнародними партнерами та підтримувати безпеку працівників пошти у зонах бойових дій. Однією з ключових змін стало введення спрощених процедур для перетину кордонів гуманітарними вантажами. Це дозволило українським поштовим службам, зокрема «Новій Пошті» та «Укрпошті», ефективно співпрацювати з міжнародними організаціями, такими як Червоний Хрест та ООН, для доставки критично важливих товарів у постраждалі регіони. Водночас національні нормативні акти передбачали механізми швидкого відновлення роботи поштових відділень у звільнених від окупації регіонах, що було узгоджено із загальними міжнародними стандартами. Порівнюючи міжнародні та українські нормативно-правові акти, можна зробити висновок, що вітчизняне законодавство у сфері поштового зв'язку значною мірою

відповідає міжнародним стандартам, але має свої особливості, обумовлені унікальною ситуацією війни в Україні. Основною відмінністю є необхідність швидкого реагування на зміни ситуації на фронті та адаптація інфраструктури до нових викликів. Міжнародні стандарти більше зосереджуються на загальних правилах співпраці між державами та захисту поштових служб, тоді як українське законодавство повинно оперативно реагувати на конкретні загрози, такі як руйнування інфраструктури, блокада регіонів та активні бойові дії. Ці особливості впливають на реалізацію проектної діяльності поштових операторів і вимагають не лише дотримання міжнародних норм, але й творчих підходів для забезпечення ефективності роботи поштових служб.

Аналіз нормативно-правової бази та порівняння міжнародних і українських стандартів показують, що для стабільної роботи поштових служб під час війни важливо не лише дотримуватися міжнародних норм, але й адаптувати їх до національних реалій. Водночас, однією з ключових складових успішного функціонування поштових служб є їх здатність ефективно використовувати ринкові можливості, що виникають у кризових ситуаціях. Тому в наступному підрозділі ми розглянемо, як ринкові можливості можуть вплинути на реалізацію проектної діяльності в сфері поштового зв'язку в умовах військових дій.

Під час військових конфліктів ринкові можливості в багатьох сферах можуть зменшуватись через руйнування інфраструктури, економічну нестабільність та обмежений доступ до ресурсів. Проте в таких кризових умовах виникають нові ринкові ніші та можливості, що можуть бути використані для забезпечення безперебійної роботи стратегічно важливих галузей, зокрема поштового зв'язку. У цьому підрозділі ми розглянемо, як поштові оператори можуть використовувати ринкові можливості для реалізації проектної діяльності під час війни, та наведемо приклади з реальних бізнес-документів, що ілюструють цей процес. Військові конфлікти зазвичай створюють велику кількість викликів для логістичних і поштових компаній. З одного боку, існує загроза руйнування фізичної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, скорочення економічної активності в постраждалих регіонах та труднощі з доступом до ринку. З іншого боку, під час війни зростає попит на деякі види послуг: доставка гуманітарних вантажів, підтримка військових операцій, надання послуг евакуації тощо.

Компанії, які здатні швидко адаптуватися до нових умов, отримують можливість розширити свою діяльність та реалізувати нові проекти. Наприклад, ТОВ «Нова Пошта» в умовах повномасштабної війни змогла розширити свій ринок за рахунок надання послуг доставки гуманітарних вантажів, створення нових логістичних маршрутів у зонах, де були порушені звичайні ланцюги постачання, а також впровадження мобільних поштових відділень у постраждалих регіонах. Така гнучкість дозволила компанії залишатися конкурентоспроможною, незважаючи на важкі умови.

Існує кілька ключових факторів, що визначають можливості для реалізації проектів у сфері поштового зв'язку: *зміни в споживчих звичках* (військовий стан змінив потреби населення, призвів до зростання попиту на швидку доставку гуманітарних вантажів, медикаментів та товарів першої необхідності), *розвиток технологій* (впровадження нових технологій, таких як автоматизація процесів і використання дронів для доставки, відкриває нові можливості для підвищення ефективності поштових послуг, *законодавчі зміни* (адаптація нормативно-правової бази під потреби ринку створює сприятливі умови для нових проектів). Таким чином, формування стратегії розвитку підприємств поштового зв'язку повинно відбуватися з врахуванням міжнародних норм.

Література:

1. Галан Л.В., Щуровська А.Ю. (2015) [Перспективи впровадження фінансових послуг в сфері поштового зв'язку України](#). *Ефективна економіка*. Дніпровський державний аграрний-економічний університет, ДКС. Випуск 2, с. 22-28
2. Галан Л. В., Борисевич Є. Г. Управління клієнтським досвідом як інноваційна стратегія розвитку клієнтоорієнтованості операторів електронних комунікацій. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 226-239. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001460421>

Липчанський В.О.

к.п.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Поповкіна О.С.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні
Центральноукраїнський національний технічний університет

ЕРГОНОМІКА ВЕБ-ІНТЕРФЕЙСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДУКТУ

У сучасному інформаційному середовищі веб-дизайн відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної взаємодії користувача з цифровими продуктами. Саме від якості візуального оформлення, зручності навігації, логіки інтерфейсу залежить наскільки комфортним буде користувацький досвід. Одним із ключових аспектів веб-дизайну є ергономічність інтерфейсів, яка поєднує функціональність, простоту використання та естетику, забезпечуючи зручну взаємодію користувача з продуктом. Управління ергономічністю інтерфейсу сьогодні стає важливим елементом цифрового менеджменту, оскільки якість UX безпосередньо впливає на бізнес показники продукту та стратегічні рішення менеджерів.

Для забезпечення комфортної взаємодії користувача з сайтом важливо так, щоб користувач міг швидко та легко виконувати необхідні дії. Один із найважливіших показників ефективності ергономіки сайту є підвищення конверсії, тобто збільшити кількість користувачів, які виконують бажану дію на сайті чи в додатку. Ергономічний сайт зменшує всі труднощі, які можуть заважати користувачу виконати цільову дію [1]. Прикладом є Monobank, який має спрощений інтерфейс, зручну структуру меню, що дозволяє користувачам виконувати бажані операції - це сприяє зростанню кількості цільових дій та підвищує рівень повернення користувачів. Для менеджерів цифрових продуктів такі показники як конверсія, утримання, завершені транзакції є ключовими КРІ, що визначають ефективність управління та розвиток продукту. Саме тому ергономіка інтерфейсу стає інструментом ухвалення управлінських рішень.

Наступним показником зазначимо зниження відсотка відмов. Якщо користувачі стикаються з труднощами на сайті, вони швидше його покинуть. Якісна ергономіка забезпечує зручну навігацію та доступність контенту, знижуючи показник відмов [1]. Наприклад, після редизайну сайту Медичного центру у Франківську від Sprava Digital відсоток відмов знизився до 9,8% [2]. Веб-сайт часто є першим місцем взаємодії потенційних клієнтів з брендом. Висока ергономіка сайту сприяє позитивному сприйняттю бренду, зміцнює довіру та підвищує лояльність клієнтів [1]. Наприклад, для українського відділення Junior Chamber International було створено новий сайт із інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, що полегшував навігацію та взаємодію користувачів. З управлінської точки зору, інтерфейс виступає інструментом формування цифрової репутації бренду та підтримки стратегічних комунікацій. Менеджери використовують результати UX-досліджень та А/В-тестувань для оптимізації структури сторінок, тексту та візуальних елементів.

Окрім цього, зручність використання сайту враховується пошуковими системами, такими як Google, як один із факторів впорядкування. Ергономічний дизайн, логічна структура сторінок та оптимізований контент підвищують шанси сайту зайняти високі позиції у пошуковій видачі, що призводить до збільшення органічного трафіку [1]. Прикладом є сайт фармацевтичного продукту Emaplag, для якого одночасно провели SEO-оптимізацію та покращили ергономіку, а саме структуру сторінок і контент було оптимізовано. Таким чином, ергономічність розглядається менеджерами не лише як дизайнерський чинник, а як елемент цифрової стратегії, що впливає на конкурентоспроможність, вартість залучення клієнта та загальну ефективність управління продуктом.



Рис. 1 - Компоненти ергономічного дизайну

Розроблено авторами на основі джерела [3]

Рисунок ілюструє п'ять ключових складових ергономічного UX-дизайну, що демонструє наступне - ергономічність інтерфейсу формується комплексно та залежить від узгодженої роботи кількох елементів. Сектори «Навігація», «Простота», «Візуальна ієрархія», «Адаптивність» та «Інтерактивність» відображають основні аспекти, які забезпечують комфорт користувача, швидке виконання дій та позитивний досвід взаємодії з цифровим продуктом. Кожен із компонентів є однаково важливим і взаємопов'язаним.

У висновку зазначимо, ергономічність веб-сайту є ключовим фактором успішного взаємодії користувача з цифровим продуктом. Досконалі програмні інтерфейси впливають на пошукову оптимізацію та доступність сайту для ширшої аудиторії. Інвестиції в ергономічний дизайн сприяють підвищенню лояльності користувачів, збільшенню трафіку та створенню конкурентної переваги на ринку. З позиції менеджменту, ергономіка веб-інтерфейсу стає стратегічним інструментом розвитку цифрового продукту, оскільки дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналітики, впроваджувати інновації та оптимізувати бізнес процеси. Саме тому сучасний цифровий менеджмент розглядає UX/ергономіку як фундамент цифрової трансформації та інноваційного розвитку організації.

Література:

1. Що таке ергономіка сайту? URL: <https://coi.ua/blog/DesignCo/what-is-website-ergonomics/> (дата звернення 20.10.2025)
2. Promotion of the medical center in Ivano-Frankivsk URL: <https://spravadigital.com/cases/promotion-of-the-medical-center> (дата звернення 20.10.2025)
3. Ergonomics in UX/UI Design URL: https://www.interaction-design.org/literature/topics/ergonomics?srltid=AfmBOookcGV33MGqPb8YFunPfuWHwUbi_WRTPLoCtTZWAXlq4SX1Mndf (дата звернення 20.10.2025)

Лівандовський С.С.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 073 «Менеджмент», ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»,

Немченко Т.А.

канд. екон. наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна економічна система України характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлено поєднанням макроекономічних, воєнних, політичних та технологічних факторів. Підприємства діють у середовищі постійної нестабільності, де планування і прогнозування ускладнені невизначеністю та частими змінами параметрів ринку. У таких умовах актуалізується проблема забезпечення резильєнтності організацій, тобто їх здатності не лише долати кризи, але й відновлюватися після потрясінь та розвиватися на основі адаптивних стратегій. Саме стратегічне управління виступає центральним інструментом, що формує потенціал резильєнтності та забезпечує стійкість організаційних систем у довгостроковій перспективі.

Як зазначають Н. Л. Савицька та Е. В. Пахуча, сучасне бізнес-середовище дедалі частіше характеризується як BANI-світ (brittle - ламкий, anxious - тривожний, nonlinear - нелінійний, incomprehensible - незрозумілий), у якому традиційні управлінські моделі втрачають ефективність. Дослідники наголошують, що резильєнтність бізнесу стає системною властивістю, яка поєднує організаційну культуру, гнучкість, інноваційність, компетентність персоналу та здатність до антикризових дій. На їхню думку, ринкова резильєнтність є не просто характеристикою стабільності, а результатом стратегічного синтезу між передбачуваністю і здатністю до швидких змін [1]. У цьому контексті стратегічне управління виконує функцію інтеграції аналітичних, прогнозних та адаптаційних процесів, що забезпечують гнучку реакцію підприємства на виклики зовнішнього середовища.

Теоретичні засади формування стратегічної резильєнтності організації також аналізують Л. О. Лігоненко та В. А. Андрійчук, які підкреслюють, що у посткризовій економіці України поняття стійкості та резильєнтності набуває рис стратегічної здатності передбачати ризики, диверсифікувати діяльність і забезпечувати багатоканальність ресурсів [2]. Дослідники трактують резильєнтність як «еволюційний етап розвитку системи стратегічного управління», оскільки вона поєднує антикризовий, інноваційний та стратегічний підходи [2]. Таким чином, формування стратегічної резильєнтності організації передбачає не лише наявність плану реагування на ризики, а й створення динамічної архітектури управління, здатної перетворювати кризу на джерело розвитку.

Дослідження І. В. Тесленок та К.М. Павлової підтверджує, що ефективне стратегічне управління в умовах турбулентності має ґрунтуватися на адаптивній моделі, що поєднує стратегічне бачення з оперативною гнучкістю [3].

Аналіз українських наукових джерел [1, 2, 3] дозволяє визначити три ключові напрями, у яких стратегічне управління безпосередньо впливає на підвищення резильєнтності організації:

- стратегічна діагностика та моніторинг зовнішнього середовища. Резильєнтна організація постійно відстежує зміни ринку, політичні, технологічні, соціальні та екологічні тренди, що забезпечує можливість раннього реагування на загрози та швидкого використання нових можливостей.
- організаційна культура та лідерство як фактори стійкості. Підприємства, що формують культуру відкритості, довіри та інновацій, демонструють вищу здатність до адаптації, ніж ті,

що діють у централізованих, закритих системах. У стратегічному контексті це означає переорієнтацію управління від контролю до партнерства і розвитку людського капіталу.

- інноваційність та стратегічна гнучкість. Стратегічна гнучкість підприємства базується на його інноваційній здатності — можливості створювати нові продукти, освоювати ринки й технології. Інновації стають не лише інструментом конкурентоспроможності, але й механізмом резильєнтності, що дозволяє підприємству зберігати життєздатність у кризових умовах.

Стратегічне управління розглядається як система управлінської резильєнтності, у якій планування, організація, мотивація й контроль підпорядковуються єдиній меті — забезпеченню довгострокової життєздатності організації. Його специфіка в умовах економічної турбулентності полягає у переході від реактивного до проактивного типу управління, коли підприємство не просто реагує на зміни, а передбачає їх і формує нові умови для розвитку.

Важливо підкреслити, що стратегічна резильєнтність не може бути результатом лише управлінських процедур — вона формується внаслідок системного поєднання ресурсного, організаційного та ціннісного потенціалів. Резильєнтна організація здатна не лише адаптуватися, а й навчатися, створюючи внутрішні механізми самооновлення. Цей підхід, запропонований у працях українських дослідників, корелює з міжнародною теорією динамічних здібностей, але враховує специфіку українського економічного простору, де непередбачуваність середовища є постійною характеристикою.

В умовах війни та післявоєнного відновлення стратегічне управління набуває ще більшої ваги як інструмент забезпечення організаційної стійкості та національної економічної безпеки. Розроблення стратегій, орієнтованих на резильєнтність, має включати елементи ризик-менеджменту, соціальної відповідальності, цифрової трансформації та партнерських відносин із державними і громадськими структурами. Зрештою, резильєнтність - це не статичний стан, а постійний процес зміцнення організаційної спроможності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стратегічне управління в сучасних умовах стає ядром управлінської резильєнтності, оскільки воно забезпечує системну реакцію підприємства на виклики середовища, узгоджує внутрішні ресурси з можливостями ринку та формує основу для довгострокового розвитку. Лише ті організації, які навчилися діяти стратегічно у нестабільності, здатні досягати успіху навіть у VANI-реальності [1].

Резильєнтність організації в умовах економічної турбулентності є інтегральним показником її стратегічної спроможності. Стратегічне управління виконує роль механізму синтезу антикризових, інноваційних і адаптивних процесів, що забезпечують стійкість бізнесу. Підвищення резильєнтності потребує: впровадження систем моніторингу ризиків і сценарного планування; формування культури гнучкості й інновацій; розвитку лідерських компетенцій; інтеграції стратегічного управління з ризик-менеджментом і корпоративною соціальною відповідальністю. Стратегічне управління стає ключовим інструментом не лише виживання, а й сталого розвитку організацій у кризовому середовищі, що визначає їхню здатність до відновлення та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ.* 2024. № 2. С. 244–257. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_2_0_244_257
2. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*, 2023. №52, С. 16–37. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>
3. Тесленок І., Павлова К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*, 2021. №33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>

Лісовський Р.Я.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Кіріченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Діяльність транспортних компаній сьогодні відбувається в умовах значної нестабільності, зумовленої економічними, політичними та воєнними факторами. Воєнні ризики стають визначальними у плануванні логістики, створюючи серйозні виклики для безперервності перевезень, безпеки персоналу та вантажів, а також впливають на економічну ефективність компаній. У цьому контексті особливо важливим стає застосування інноваційних та адаптивних підходів до організації логістичних процесів, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій, підвищити ефективність операцій та забезпечити стабільність бізнесу.

Ефективне управління логістичними процесами в умовах високих ризиків вимагає комплексного підходу до потоків ресурсів – матеріальних, інформаційних та фінансових. Матеріальні потоки включають фізичне переміщення вантажів, організацію транспорту, складське зберігання та розподіл. Інформаційні потоки забезпечують оперативний контроль та координацію всіх учасників ланцюга постачання, включно з відстеженням стану вантажів, графіків доставки та доступністю ресурсів. Фінансові потоки відповідають за своєчасне забезпечення ресурсами, покриття витрат на транспорт і матеріали, страхування вантажів та інші витрати, пов'язані з функціонуванням логістичної системи. Тісна інтеграція цих потоків дозволяє зменшити операційні витрати, підвищити швидкість доставки та забезпечити стійкість компанії навіть у складних умовах [2].

Управління ризиками у логістичних процесах транспортної компанії є критично важливим. Основні загрози включають пошкодження інфраструктури, обмеження на маршрутах, нестачу палива, перебої з поставками запчастин та підвищену небезпеку для водіїв і персоналу. Для мінімізації цих ризиків застосовуються різні методи: розробка альтернативних маршрутів, резервування критичних ресурсів, страхування вантажів і транспорту, а також використання сучасних цифрових систем для моніторингу та управління ситуаціями. Технології GPS дозволяють відстежувати транспортні засоби в реальному часі, системи TMS оптимізують маршрути та вантажопотоки, а ERP-платформи забезпечують централізований контроль ресурсів і операцій. Використання сучасної аналітики та систем прогнозування дозволяє оцінювати ризики, планувати заходи реагування та підтримувати безперервність перевезень.

Оптимізація маршрутів у транспортній компанії є ключовим фактором підвищення ефективності логістики. Сучасні аналітичні системи враховують безпечність шляхів, стан доріг, наявність палива, графіки роботи персоналу та пріоритети доставки. Завдяки цьому скорочується час переміщення вантажів, знижується витрата пального та підвищується ефективність використання автопарку. Розробка альтернативних маршрутів також дозволяє забезпечити безперервність перевезень у випадку перекриття основних доріг або інших форс-мажорних ситуацій [3].

Впровадження цифрових технологій у логістику значно підвищує прозорість та контроль процесів. ERP-системи забезпечують централізоване управління ресурсами, відстеження вантажів, контроль графіків доставки та оптимізацію витрат. Системи TMS дозволяють аналізувати маршрути, планувати завантаження транспортних засобів та управляти автопарком у реальному часі. Крім того, платформи для взаємодії з клієнтами та партнерами полегшують комунікацію, забезпечують прозорість доставки та підвищують рівень обслуговування. Системи прогнозування на основі даних компанії дозволяють

оцінювати ризики, передбачати можливі затримки та оперативно змінювати маршрути або графіки перевезень [4].

Удосконалення логістики в умовах воєнних ризиків потребує інтеграції внутрішніх і зовнішніх процесів компанії. Це включає тісну співпрацю з постачальниками, перевізниками та страховими компаніями, а також планування поставок із урахуванням можливих кризових сценаріїв. Такий підхід дозволяє забезпечити своєчасну доставку вантажів, підтримувати безперервність роботи і підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Комплексне управління логістикою включає інтеграцію потоків ресурсів, цифровізацію процесів, управління ризиками та оптимізацію маршрутів і ресурсів. Це забезпечує підвищення точності та швидкості перевезень, безпеку вантажів і персоналу, зниження витрат та збереження стабільності діяльності компанії.

У майбутньому подальше впровадження цифрових технологій, автоматизації, інтелектуальних систем управління та інноваційних методів управління ризиками сприятиме підвищенню ефективності логістики та економічної стійкості транспортних компаній. Інтеграція інноваційних підходів дозволить формувати адаптивні та стійкі логістичні системи, здатні ефективно функціонувати у будь-яких кризових ситуаціях [1].

Таким чином, інноваційні методи управління логістикою у транспортній компанії, зокрема цифровізація процесів, інтеграція потоків ресурсів, оптимізація маршрутів та управління ризиками, створюють надійну основу стійкої та ефективної системи. Ці підходи забезпечують прозорість і контроль усіх етапів логістичного ланцюга, узгодженість матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності управління ресурсами. Оптимізація маршрутів і наявність альтернативних шляхів гарантують своєчасну доставку вантажів навіть у складних умовах воєнного стану, а системне управління ризиками мінімізує можливі збитки та підвищує безпеку персоналу. У комплексі ці заходи зміцнюють конкурентні позиції компанії, підвищують оперативну гнучкість та забезпечують стабільність і довгостроковий розвиток бізнесу.

Література:

1. Когут М. В., Содома Р. І., Демчина В. Р. Розвиток транспортної інфраструктури як фактор підвищення глобальної конкурентоспроможності. Економіка та суспільство. Випуск 60. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-108>
2. Петрашевська А. Д., Колонтай С. М., Плетос С. В., Бондаренко О. О. Тенденції розвитку транспортної логістики в Україні. Економіка і регіон. № 2 (93). 2024. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.2\(93\).3391](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.2(93).3391)
3. Сало, Я., Тарасова, К., & Новак, Г. (2024). РОЛЬ ІННОВАЦІЙ В РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-54>
4. Смерічевська, С., & Іваненко, Л. (2025). Концептуальна модель відновлення транспортно-логістичної інфраструктури України на основі смарт-технологій, принципів ощадливості та інклюзії. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-115>

Ляуш В. О.

Науковий керівник:

Гавриленко К.О.

викладач спеціальних дисциплін менеджменту

Кропивницький будівельний фаховий коледж

м. Кропивницький, Україна

МОТИВАЦІЯ МОЛОДИХ ПРАЦІВНИКІВ: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах цифровізації, інноваційного розвитку та глобальних соціально-економічних змін питання ефективної мотивації персоналу стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Особливої уваги потребує мотивація молодих працівників, які лише розпочинають свій професійний шлях і мають інші потреби, очікування та цінності, ніж попередні покоління.

Молодь – це стратегічний ресурс підприємства, адже саме вона є носієм нових ідей, цифрових компетенцій і гнучкого мислення. Проте ефективне залучення та утримання молодих фахівців потребує створення нових мотиваційних систем, адаптованих до сучасних реалій і особливостей їхнього світогляду.

Сучасна молодь прагне не лише фінансової стабільності, а й самореалізації, творчості, розвитку та визнання. Для них важливим є атмосфера в колективі, корпоративна культура, баланс між роботою та особистим життям, можливість навчатися та впливати на прийняття рішень.

Розглянемо основні інструменти мотивації молодих працівників:

Матеріальне стимулювання. Заробітна плата та премії залишаються важливими, але вони не є визначальним фактором. Молоді люди цінують справедливую систему оплати, можливість бонусів за результат, оплату навчання чи участі у професійних заходах.

Нематеріальна мотивація. Велике значення має корпоративна культура, можливість самовираження, відкриті відносини з керівництвом, визнання досягнень і підтримка ініціативності. Ефективно діють програми наставництва, гнучкий графік роботи, залучення до прийняття рішень.

Професійний розвиток. Молоді працівники прагнуть постійного зростання. Тому важливо створювати можливості для навчання, підвищення кваліфікації, участі в конференціях, стажуваннях, вебінарах. Це не лише мотивує, а й підвищує якість людського капіталу підприємства.

Гейміфікація та інноваційні підходи. Використання ігрових елементів (системи балів, рейтингів, внутрішніх досягнень) робить робочий процес цікавішим і мотивує досягати кращих результатів.

Мотивація молодих працівників є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. Для забезпечення лояльності та залученості молоді необхідно створювати інноваційне робоче середовище, де кожен працівник відчуває свою значущість і бачить перспективу розвитку. Сучасний менеджмент повинен орієнтуватися не лише на матеріальні стимули, а й на формування позитивного психоогічного клімату, можливості навчання, розвитку кар'єри та реалізації особистих цілей.

Таким чином, запровадження сучасних, інноваційних і цифрових інструментів мотивації молодих працівників сприятиме формуванню ефективної, відповідальної та конкурентоспроможної команди, що забезпечить стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Мартиненко А.М.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет
м. Харків, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОБІЗНЕСУ

Аграрний сектор Україні функціонує під зростаючим тиском різних факторів, серед яких відзначимо зміну клімату, деградацію екосистем, демографічні зміни, брак кваліфікованої робочої сили, зміни споживчих уподобань та головне – наслідків військової агресії у вигляді зруйнованих підприємств, ферм, знищеного поголів'я худоби, забруднених земель, погіршення екології та інше. Відповідно, невідкладним завданням для підприємств аграрного бізнесу є адаптація до цих змін та зменшення несприятливого впливу зазначених факторів [1].

Ми вважаємо, що саме цифрова трансформація допомагає у вирішенні певного спектру проблем, адже вона є унікальною можливістю адаптації підприємств аграрного бізнесу до нових реалій ринку та важливою конкурентною перевагою. Цифровізація дозволяє удосконалювати різні процеси та впроваджувати платформи та системи, якими користується як суспільство так і бізнес (е-послуги, е-комерція, е-банкінг та ін.). Безпосередньо для менеджменту і адміністрування бізнес-процесів на підприємствах цифрова трансформація, насамперед, спрощує комунікацію, як на самому підприємстві так й в його структурних підрозділах: скорочується час передачі інформації, більш оперативно приймаються рішення, що сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності господарської діяльності [2]. Цифровізація процесів аграрного виробництва сприяє зменшенню витрат ресурсів, збільшенню врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності худоби, а цифровізація адміністрування бізнес-процесів разом із автоматизацією, дозволяє, вирішувати завдання з оперативного обліку, контролювати ризики, здійснювати якісну аналітику, швидше реагувати на зміни ринку та приймати управлінські рішення [3].

Зазначимо важливість застосування інструментів цифровізації в контексті переходу до кліматично нейтральної, циркулярної та більш стійкої економіки, що зазначається у повідомленні Європейської комісії «Цифровий компас: європейський шлях до цифрового десятиліття» [4]. Відповідно, актуальним стає використання безпілотних літальних апаратів, цифрових датчиків, GPS, що передають інформацію про маршрути техніки, родючість ґрунтів, температуру вологість, використання добрив, нашествия шкідників, на основі якої можна приймати відповідні рішення.

Література:

1. Білоусько Т. Ю., Мільман Л.М., Білоусько Р.С. Цифрова економіка - новий тренд економічного розвитку України. *Ефективна економіка*. 2022. №12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.50>
2. Данік, Н., Рудь, І., Симоненко, О., Білоусько, Т., & Цікало, Є. (2023). Напрями розвитку цифрової економіки в умовах воєнних конфліктів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 238–248. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3953>
3. Сойма С.Ю., Білоусько Т.Ю., Вдовічена О. Г. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>
4. Цифровий компас – 2030: європейський шлях до цифрового десятиліття. URL: <https://eufordigital.eu/uk/library/2030-digital-compass-the-european-way-for-the-digital-decade/> (дата звернення: 30.10.2025 р.)

Михеев Д.С.

здобувач вищої освіти на третьому (освітньо-науковому) рівні ОНП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Швець В.Я.

докт. екон. наук, професор

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

м. Дніпро, Україна

ЗВ'ЯЗОК МІЖ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Ландшафт сучасного бізнесу характеризується динамізмом та складністю, які мають непередбачений характер та постійно змінюються під впливом факторів зовнішнього середовища. Підприємствам необхідно враховувати безліч викликів, починаючи із швидкозмінними ринковими трендами, R&D, технологічними досягненнями та закінчуючи вимогами постійних та потенційних споживачів.

За [1] наявні взаємозв'язки між командною роботою, операційною ефективністю, управлінням ризиками та адаптивністю в контексті управління проєктами. Серед факторів, що впливають на операційну ефективність авторами виокремлено командну співпрацю, управління ризиками та адаптивністю, комунікаційна стратегія, ефективне управління проєктами, впровадження технологій. Отримані висновки довели, що при умові, коли організації впроваджують технології разом з ефективними комунікаційними стратегіями, комбінований ефект позитивно впливає на ефективність управління проєктами. Це підкреслює важливість синергетичного використання технологій з комунікаційними практиками для досягнення оптимальних результатів проєкту. Теоретичний аспект даного дослідження стосується кореляції комунікацій, технологій та управління проєктами, оскільки технологічний прогрес підвищує ефективність комунікаційних стратегій. Покращення організаційних практик та підвищення ефективності управління проєктами дозволить, налагодити ефективну співпрацю, активізувати операційну діяльність та отримати доступ до ресурсів в рамках стратегічного розвитку підприємств. Менеджери можуть інтегрувати отримані результати у свою діяльність, сприяючи створенню спільного робочого середовища, оптимізуючи процеси та впроваджуючи надійні практики управління ризиками.

Вплив змін у команді на ефективність управління проєктами досліджено у [2]. Авторами доведено, що стійкість та адаптивність команди мають вирішальне значення саме в динамічній сфері розробки програмного забезпечення. Ці фактори забезпечують високий рівень виконання робіт та подальшу задоволеність замовників. Проблеми, з якими стикається команда під час реалізації проєкту, успішно можуть бути розв'язані за рахунок стійкості команди, її технічної компетентності та комунікативних навичок. Довгострокові плани управління стійкість команди включають наявність документації, прозорі комунікації, наставництво та гнучкі навчальні практики. Ефективне управління змінами та структурований підхід дозволяють долати труднощі, підвищувати ефективність робочого процесу, прискорювати терміни реалізації проєкту та високу якості результатів. Налагоджена співпраця між новими менеджерами та технічним керівником є життєво важливою для забезпечення успіху проєкту. Результати дослідження довели надзвичайну важливість гнучкості, постійного вдосконалення та сильної організаційної культури для досягнення запланованих результатів проєктів.

На даний момент особлива увага в забезпеченні ефективності роботи проєктних команд відводиться сталому розвитку та врахуванню ЦСР [3]. Підприємства, які долучаються до співпраці віртуальні команди, стикаються з труднощами щодо координації роботи, особливо за умови розподілу команд за різними часовими поясами. Цей факт часто перешкоджає їхній здатності послідовно обмінюватися знаннями, спричиняє затримки, скорочує ефективність командної роботи та прибутковість організації. Забезпечення сталого обміну знаннями передбачає врахування екологічних, соціальних, економічних та

політичних аспектів проєктів. Авторами у [3] запропонована структура, яка поєднує техніку «Слідуй за сонцем» (Follow-the-Sun, FTS) та модель сталого обміну знаннями, з метою цілодобово обміну знаннями у віртуальних командах, що підвищує ефективність гнучких ІТ-проєктів.

Окрема увага у [4] присвячена компетентностям. Так, автори доводять, що організаційна компетентність в управлінні проєктами залежить від кількох факторів і охоплює різні сфери, включаючи організаційну узгодженість, менеджмент, знання й навички персоналу та ресурси. Організаційна компетентність в управлінні проєктами формується в залежності від розміру команди, попереднього досвіду роботи, категорії або сфери проєкту, наявності офісу управління проєктами. А менеджери, в свою чергу, повинні забезпечити узгодженість проєктів із стратегією, ефективне та компетентне управління, керівництво кваліфікованим персоналом та достатність ресурсів.

У [5] досліджено вплив державного лідерства на ефективність управління проєктами. Роль державного керівництва значною мірою сприяє успіху проєкту. Керівник проєкту визнає, залучає та просуває основні компетенції організації, визначає, виправляє та контролює ключові недоліки, надає великого значення чіткості цілей та постійно узгоджує процедури із загальними цілями проєкту. Чіткість цілей проєкту позитивно опосередковує взаємозв'язок між державним керівництвом та управлінням проєктами. Підкреслена важливість ролі керівників проєктів, яка полягає у створенні професійної команди, спроможної виконувати завдання, доручення та реалізувати знання, необхідні для досягнення встановлених цілей проєкту. Очікуваним наслідком є формування чітких цілей, які, по-перше, стосуються планових та непередбачуваних зустрічей на груповому рівні, по-друге, розроблені для покращення організаційної структури, по-третє, визначають чіткі завдання та визначені обов'язки і поведінкові питання, що стосуються ефективності проєкту. Висновком є гарантія ефективності проєктів, створення організацією сприятливого середовища, із сформованими цілями прозорі, де команда проєкту оптимістично налаштована, що підвищує ефективність проєкту. При цьому вище керівництво підтримує ефективне управління ресурсами, дотримання ієрархії, відточення навичок та методів, що збільшує можливості ефективності управління проєктами та чіткість цілей. Результати мотивують експертів з більшим ентузіазмом ставитися до викликів для усвідомлення організацією своєї ролі та отримання керівником проєкту необхідної підтримки під час реалізації проєкту.

Зв'язок між командною роботою та ефективністю управління проєктами підсилюється шляхом збільшення взаємодії членів команди, що створює необхідні умови для своєчасного виконання завдань, оптимального використання ресурсів і досягнення запланованих результатів. Командна робота забезпечує обмін знаннями, підвищує рівень довіри та сприяє формуванню спільного бачення цілей, що мінімізує ризики дублювання функцій.

Література:

1. Zhakupbekova G., Turginbayeva A., Ashirbekova L. Optimizing Project Management Outcomes. *International Journal of Knowledge Management*, 2024. №20 (1). <https://doi.org/10.4018/IJKM.356494>
2. Pereira M., Souza P., Oliveira M. The Impact of Team Changes on Software Project Management. *Procedia Computer Science*. 2025. № 263. P. 813–820. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.07.098>
3. Oliveira de Castro R., Sanin C., Levula A., Szczerbicki E. Understanding Sustainable Knowledge-Sharing in Agile Projects: Utilizing Follow-the-Sun Technique (FTS) in Virtual Teams. *Procedia Computer Science*. 2023. №225. P. 384–393. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.023>
4. Cristina M., Nogueira P., Oliveira M.M., Santos C. Project management in healthcare: An examination of organizational competence. 2024. *Heliyon*. №10(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35419>
5. Zada M., Khan J., Saeed I., Zada Sh. Mediating role of goal clarity and moderating role of top management support. *Heliyon*. № 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15543>

Нагірна О.В.

кандидат економічних наук, доцент,

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ PR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах цифровізації бізнесу PR-менеджмент виступає ключовим елементом формування корпоративного іміджу, організації ефективної взаємодії з аудиторією та зміцнення лояльності клієнтів. Швидке поширення інформаційних технологій, соціальних мереж і новітніх цифрових платформ трансформує традиційні підходи до зв'язків із громадськістю та висуває нові вимоги до професійної підготовки PR-спеціалістів.

Процеси цифрової трансформації відкривають компаніям широкі можливості для вдосконалення PR-діяльності, дозволяючи точніше визначати очікування аудиторії, прогнозувати її поведінку та швидко реагувати на зміни у громадській думці. Підприємства, що ефективно інтегрують цифрові інструменти в PR-процеси, отримують конкурентні переваги, підвищують результативність комунікацій та забезпечують стабільне зростання та розвиток свого бренду.

Значення PR-активності підприємства полягає у забезпеченні максимальної задоволеності споживачів при одночасному підтриманні високих фінансових результатів, раціональному використанні ресурсів та виробничо-технічного потенціалу, а також стимулюванні соціально-економічного розвитку. Відтак, сприйняття покупцем діяльності компанії може розглядатися як: по-перше, фактор, що формує передумови та стимулює розвиток виробничо-господарських процесів; по-друге, індикатор поточного рівня задоволеності громадськості; по-третє, міра ефективності використання наявного потенціалу організації та оцінка перспектив її подальшого розвитку [1].

Сучасний розвиток PR-сфери визначається новими напрямками, які змінюють функції PR-фахівців та стимулюють стейкхолдерів до більшої обізнаності й обережності в цифровому середовищі. Значною мірою ці трансформації зумовлені появою сучасних Інтернет-технологій, що швидко здобувають популярність серед користувачів і водночас стають новими платформами для PR-діяльності. До таких технологій належать блоги, онлайн-форуми, RSS-стрічки (Rich Site Summary, також відомі як «канали» або «веб-стрічки»), подкасти та інструменти пошукової оптимізації (SEO – search engine optimization) [3].

Тому сучасним компаніям доцільно інвестувати у створення власних корпоративних медіаресурсів, які дозволяють публікувати ексклюзивний контент та одночасно виконують функцію постійного каналу комунікації і інструменту реалізації PR-технологій. Такі медіа виступають посередниками у взаємодії між організацією та її аудиторією, сприяють формуванню та зміцненню позитивного іміджу компанії, а також забезпечують майданчик для безперервного діалогу. Згідно з дослідженнями, корпоративні медіа нині посідають друге місце у світі за темпами розвитку серед комунікаційних інструментів після онлайн-реклами [2].

Штучний інтелект та автоматизація посідають ключове місце у сучасному PR-менеджменті, оскільки вони забезпечують оптимізацію рутинних завдань, створення персоналізованого контенту, швидкий аналіз великих обсягів інформації та масштабування комунікаційних стратегій без зниження їх якості. Це дозволяє PR-спеціалістам зосередитися на стратегічному плануванні та розробці креативних рішень, що суттєво підвищує ефективність управління репутацією організації.

Таким чином, використання цифрових технологій, аналітичних інструментів, інтерактивних платформ та інноваційних рішень дозволяє компаніям адаптувати комунікаційні стратегії до швидких змін, підвищувати їх ефективність і сприяти стабільному розвитку бренду. У цифрову епоху успішна PR-діяльність базується на персоналізації контенту, своєчасному реагуванні на інформаційні виклики та комплексному управлінні репутацією в онлайн-середовищі.

Література:

1. Губіна А. М., Нетребя М. М., Хлебнікова Т. М. (2021). Сучасні PR-технології у менеджменті організацій. *Наукові перспективи*. № 11 (17).С. 258–269. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/39319/1/A_Hubina_M_Netrebta_T_Khliebnikova_Scientific%20Perspectives_11_17_2021.pdf
2. Тодорова О., Олтаржевський Д. Корпоративні медіа: факти, динаміка розвитку та тренди. URL: http://acmu.com.ua/presscenter/articles/OltarzhevskiMedia/#_ftn4
3. The Positive & Negative Effects of Technological PR. URL: <http://smallbusiness.chron.com/positive-negative-effects-technological-pr-20928.html>.

Орлик О. В.

кандидат економічних наук, доцент

Трембач Д. М.

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, Україна

МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

У наш час діджиталізація стала невід'ємною частиною розвитку будь-якої галузі та охоплює всі аспекти діяльності підприємства – від комунікації з клієнтами до управління фінансами. Діджиталізація дозволяє перетворювати традиційні бізнес-моделі на цифрові.

Діджиталізація бізнесу – це інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності з метою підвищення ефективності, оптимізації бізнес-процесів та створення нових можливостей для зростання прибутку [1]. Цей процес включає в себе використання таких технологій, як Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data) та аналітика даних, штучний інтелект (AI), машинне навчання і хмарні обчислення.

Сьогодні розвиток діджиталізації бізнесу зумовлений трьома ключовими чинниками: технологіями, споживачами та конкуренцією. Технологічний прогрес створює нові інструменти для підвищення продуктивності (штучний інтелект, Big Data, Інтернет речей, хмарні сервіси). Оскільки сучасні споживачі очікують швидкого, зручного й дистанційного доступу до послуг, то компанії мають адаптуватися до цих вимог. В той же час конкуренція також змушує бізнеси впроваджувати цифрові сервіси, оскільки клієнти надають перевагу інноваційним компаніям.

Процес цифрової трансформації докорінно змінює підходи до ведення бізнесу, управління та взаємодії з клієнтами. Оскільки ринок постійно змінюється, бізнес має постійно адаптуватися до нових умов, аби не відставати від тенденцій розвитку.

Серед можливостей та переваг діджиталізації для бізнесу можна відзначити такі [1–3].

- Діджиталізація забезпечує розширення цільової аудиторії та дозволяє охоплювати глобальні аудиторії – бізнес може працювати з клієнтами по всьому світу.

- Завдяки автоматизації та цифровим рішенням скорочуються витрати ресурсів та часу на виконання завдань, підвищується ефективність праці.

- Використання цифрових онлайн-платформ дає змогу швидко запускати нові проєкти з мінімальними витратами, створює можливості виходу на нові ринки.

- Цифрові технології дають можливість бізнесу ефективно збирати й аналізувати дані, що дозволяє глибше розуміти поведінку клієнтів і тенденції ринку та оптимізувати процеси.

- Використання цифрових технологій сприяє більшій прозорості процесів, створюючи єдину базу достовірних даних, що буде доступна всім підрозділам компанії.

- Забезпечення власної цифрової присутності у мережі інтернет дає можливість компаніям залучати потенційних клієнтів, покращувати конверсію, формує позитивну репутацію компанії серед споживачів, сприяє підвищенню впізнаваності бренду.

- Для отримання конкурентної переваги компанії мають налагоджувати ефективну взаємодію зі своїми клієнтами. Використання аналітики даних і штучного інтелекту дає змогу формувати профілі користувачів і забезпечувати їх персоналізованим сервісом.

Сьогодні в українському бізнесі активно використовують різні цифрові рішення: CRM-системи для взаємодії та роботи з клієнтами (KeyCRM, SalesDrive, Sales Creatio, LP-CRM та ін.); ERP-системи для управління ресурсами підприємства (Microsoft Dynamics 365, SAP ERP, IT-Enterprise, BAS ERP та ін.); хмарні сервіси (Google Cloud, Amazon Web Services та ін.); інструменти онлайн-маркетингу (SEO, SMM, таргетована реклама та ін.); а також інші засоби для управління бізнес-процесами та аналітики. Для малого бізнесу ефективними можуть бути навіть – Google-таблиці, соцмережі чи сервіси онлайн-платежів (PayPal, LiqPay).

Слід відзначити, що якщо у 2014 р., коли CRM-системи лише набирали популярності, кожен інвестований долар приносив до восьми доларів прибутку (1:8), то вже сьогодні цей

показник зріс до співвідношення 1:18 [2]. А підприємства, які впровадили хмарні платформи, запускають нові продукти та послуги на ринок на 20–40% швидше, ніж їх конкуренти [3].

Реальним прикладом щодо переваг діджиталізації є той факт, що завдяки використанню сервісів «Дія» громадяни України економлять щорічно 49 млрд гривень (12 млрд доларів США) в усіх сферах послуг, порівняно з офлайн обслуговуванням. За п'ять років функціонування платформа зекономила громадянам 184 млрд гривень (4,5 млрд доларів) і мільйони годин, які раніше витрачалися на подолання бюрократичних процедур [5].

Через платформу «Дія» бізнес та громадяни можуть подавати заяви, отримувати документи, реєструвати або закривати ФОП, та здійснювати інші адміністративні дії. Зокрема, вартість реєстрації бізнесу через «Дію» зменшилася на 82,1% – із 680 до 122 доларів, а реєстрація адреси подешевшала на 91,7% – із 624 до 52 доларів. Вартість продажу та реєстрації автомобілів в онлайн-форматі становить 132 долари, що на 90,0% менше, ніж під час здійснення цих процедур офлайн, коли витрати сягають 1325 доларів [5].

Також функціонують електронні системи Prozorro та Prozorro.Sale, які забезпечують прозорість державних закупівель і приватизаційних процесів. Навіть після початку повномасштабної війни робота цих систем не припинялася жодної миті, оскільки їхні сервери розташовані у хмарних сховищах GigaCloud, що забезпечують безперервність роботи та надійне збереження критично важливої інформації [3].

Проте, разом із перевагами діджиталізація створює нові загрози, серед яких головна – кібербезпека. У 2024 р. в Україні зафіксовано 4315 кібератак, що на 69,8% більше, ніж у 2023 р., коли цей показник склав 2541 інцидент [4]. Найчастіше кіберзлочинці спрямовують атаки на енергетичний сектор, державні установи, служби безпеки, телекомунікаційну сферу, комерційні організації. У 2024–2025 рр. спостерігається зростання кількості кібератак на критичну інфраструктуру, зокрема в енергетичному секторі.

Крім того, проблемами діджиталізації бізнесу залишаються високі витрати, нестача кадрів та опір змінам усередині організацій [2]. Впровадження великої кількості програмних рішень є складним завданням, що потребує не лише додаткового фінансування, а й часу на пошук і залучення досвідчених фахівців, а отже – збільшує витрати на персонал, оскільки розібратися самим з усім програмним забезпеченням може бути нелегко та витратно за часом. Ігнорування або неправильне застосування новітніх технологій також призводить до неефективності та марного витрачання фінансових ресурсів.

Розпочавши процес цифрової трансформації, бізнес уже не може повернутися до попередніх методів роботи. Сучасні споживачі очікують постійного підвищення рівня сервісу та впровадження інноваційних можливостей. Тому компаніям доводиться конкурувати за кожного клієнта, прикладаючи значні зусилля для їх утримання.

Наприкінці слід зазначити, що діджиталізація – це ключова умова розвитку сучасного бізнесу, яка відкриває нові можливості для інновацій, виходу на нові ринки, зайняття більшої частки ринку, сприяє оптимізації витрат і процесів прийняття рішень. Попри наявні ризики, саме цифрова трансформація визначатиме в недалекому майбутньому конкурентоспроможність бізнесу та економіки в цілому.

Література:

1. Діджиталізація це: переваги, методи та що включає в себе / ІТ рейтинг України : сайт. URL: <https://surli.lt/yiudhq> (дата звернення: 18.10.2025).
2. Мальчевський В. Що таке діджиталізація бізнесу та які переваги вона надає? / Voodoo Ecom School : сайт. URL: <https://surli.li/mbauum> (дата звернення: 18.10.2025).
3. Що таке діджиталізація та які переваги вона надає бізнесу / GigaCloud : сайт. URL: <https://surli.cc/bsmfkl> (дата звернення: 18.10.2025).
4. CERT-UA минулого року опрацювала 4315 кіберінцидентів / GOV.UA : сайт. URL: <https://surli.li/bqypip> (дата звернення: 18.10.2025).
5. Helme P. Ukraine slashes red tape, saves citizens \$12 billion with genius app / Euromaidan : site. URL: <https://surli.cc/xtkqir> (дата звернення: 18.10.2025).

Палій М.В

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 051 «Економіка», гр. УП-24Мз
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Липчанський В.О.

кандидат педагогічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

В умовах трансформації ринку праці, цифровізації економіки та посилення конкурентної боротьби серед малих підприємств, управління персоналом за допомогою цифрових інструментів стає важливим стратегічним ресурсом. Малий бізнес в аграрній, виробничій чи сервісній сфері, який впроваджує цифрові HR-технології, отримує перевагу у швидкості адаптації до змін, підвищенні залученості персоналу, покращенні продуктивності та оптимізації затрат. Саме тому питання цифровізації процесів управління персоналом є не просто технологічним, а сутнісно стратегічним для підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу.

Загалом, управління персоналом – це «діяльність підприємства, яка спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як підприємства, так і особистих». [1]. Саме в контексті ефективності цифрові інструменти дозволяють підвищити прозорість, швидкість і точність ухвалення кадрових рішень, забезпечити постійний моніторинг результативності праці, а також створити сприятливе середовище для навчання й розвитку персоналу.

Завдяки автоматизації рутинних завдань керівники отримують можливість зосередитися на стратегічних аспектах управління – формуванні корпоративної культури, розвитку лідерства та підвищенні мотивації працівників. Крім того, цифровізація сприяє персоналізації управління людськими ресурсами, адже аналітичні платформи дозволяють враховувати індивідуальні особливості, компетентності та кар'єрні цілі працівників. Це підсилює адаптивність організації до змін ринку, підвищує залученість персоналу та створює умови для сталого розвитку малого бізнесу.

Таким чином, цифровізація управління персоналом є не просто технологічною модою, а необхідною умовою ефективного функціонування підприємства, що прагне зберегти конкурентоспроможність і стабільність у динамічному економічному середовищі.

Разом з тим, малий бізнес стикається з низкою проблем: обмежені фінансові ресурси, брак IT-підтримки, недостатня цифрова грамотність керівництва й персоналу, ризики безпеки даних. Хоча цифрові інструменти здатні значно підвищити ефективність управління персоналом, їх впровадження потребує врахування організаційних, технічних та кадрових факторів.

Для малих підприємств доцільно орієнтуватися на такі цифрові HR-інструменти [2, с. 128-129; 3]:

- системи Learning Management System (LMS) для організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- платформи Learning Experience Platform (LXP) для самоосвітньої діяльності працівників;
- HRM/HRIS-системи (управління записами, облік кадрів, аналітика);
- інструменти для оцінювання продуктивності (Performance Management System);
- управління талантами (TMS);

- системи управління знаннями (KMS) – для створення внутрішньої бази знань і оперативного доступу до неї.

Крім того, аналітичні панелі (dashboards) для HR-даних, мобільні додатки для комунікації й опитування персоналу, інтеграція з платформами соціальних мереж або корпоративними чатами значно підсилюють цифровий HR-масштаб.

Окремої уваги заслуговують вітчизняні системи управління персоналом, адаптовані для локального бізнес-середовища. Характеристика цих систем наведена в таблиці.

Таблиця – Приклади вітчизняних HR-платформ, придатних для використання в малому бізнесі

HR-система	Короткий опис
PeopleForce	Хмарна HR-платформа українського ринку, що дозволяє автоматизувати кадрові процеси: облік співробітників, відпустки, адаптація, навчання. Підходить для малого бізнесу завдяки гнучкості.
SMART HCM & LMS	Вітчизняне рішення, яке поєднує HR-аналітику, LMS для навчання, інтеграції з бізнес-даними, адаптоване під українські стандарти та законодавство.
HR-Planet	Платформа українського розроблення, орієнтована на кадровий облік, документообіг, військовий облік, що має особливе значення в умовах України.

Підбір цифрових HR-інструментів доцільно здійснювати на основі аналізу потреб підприємства: визначення стратегічних цілей, рівня цифрової зрілості бізнесу, наявних ресурсів (фінансових, кадрових, технічних).

Варто обрати рішення, яке відповідає масштабу малого підприємства: простота інтеграції, мінімальні капіталовкладення, можливість поступового розгортання.

Підготовка менеджменту включає навчання керівників і HR-спеціалістів даному інструментарію, формування культури цифрового управління, комунікацію із працівниками про зміни, створення супровідного плану впровадження (пілотний проект, зворотний зв'язок, адаптація процесів).

Важливо також передбачити заходи з кібербезпеки, резервного копіювання даних і підтримки персоналу - адже цифровізація пов'язана із ризиками.

У довгостроковій перспективі цифровізація управління персоналом на малих підприємствах відкриває можливість формування більш гнучкої, орієнтованої на розвиток, самоорганізованої команди.

Література:

1. Гулик Т.В., Кобзев А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 353–358. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/49.pdf (дата звернення: 24.10.2025).
2. Лопатинський Ю., Кифяк В. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. / Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с. (дата звернення: 31.10.2025).
3. LMS, LXP, LRS – чим вони відрізняються і для чого потрібні? : *Collaborator*. URL: <https://collaborator.biz/blog/lms-lxp-lrs-explained/> (дата звернення: 31.10.2025).

Панасенко А.А.

здобувачка вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-24М
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

В'юник О.В.

кандидат економічних наук, професор
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Забезпечити ефективну господарську діяльність економічних суб'єктів за умов сучасних реалій можливо завдяки запровадженню виважених підходів до аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього оточення, оскільки мають місце постійні та безпрецедентні зміни, зумовлені впливом низки чинників фінансово-економічного, політичного, соціального та іншого спрямування. Тому, компетентний керівник на сьогодні має володіти ґрунтовними знаннями та практичними навичками щодо застосування оптимальних методичних прийомів та інструментів проведення аналізу.

Науковці констатують, що за сучасних умов підвищення рівня нестабільності в усіх сферах економічного й суспільного життя, характерною ознакою виступає поступовий перехід від традиційних управлінських моделей і підходів до більш гнучких прийомів, що дозволяють адаптуватися до систематичних змін і забезпечувати безперебійне функціонування у динамічному середовищі. Отже, сучасна наука і практика все у більшій мірі віддають перевагу імплементації інтегрованих підходів, які посилюють резильєнтність та здатність організацій бути ефективними навіть за умов високої нестабільності [5].

Усю сукупність методичних прийомів до аналізу можна класифікувати на методи, що можуть бути застосовані для цілей аналізу виключно внутрішнього або ж зовнішнього середовища компанії, а також інтегровані підходи, придатні для оцінки і внутрішньої, і зовнішньої складових функціонування економічного суб'єкта.

Задля аналізу зовнішнього оточення компаній найбільш широко вживаними на сьогодні є наступні: PESTLE-аналіз і STEEPLE-аналіз та їх модифікації, ETOM-аналіз тощо:

PESTLE-аналіз, який передбачає визначення впливу низки чинників зовнішнього оточення, зокрема, політичних (P), економічних (E), соціальних (S), технологічних (T), правових (L), екологічних (E) [3].

STEERPLE-аналіз, під час проведення якого досліджуються такі складові макрооточення господарюючих суб'єктів: соціально-демографічна, технологічна, економічна, екологічна, політична, правова і етична [2].

ETOM-аналіз передбачає побудову матриці загроз і можливостей зовнішнього середовища (Environmental Threats and Opportunities Matrix), при цьому, перелік чинників впливу може мати стандартизований вигляд, містить, як правило, не більше 10-15 факторів, а оцінка міри їх впливу здійснюється із залученням експертів [7].

Для цілей аналізу внутрішнього середовища господарюючих суб'єктів доволі часто застосовуються такі методи і підходи: система KPI, матриця BCG, аналіз результатів / факторів успіху, GAP-аналіз, SNW-аналіз та ін.:

Встановлення ключових показників ефективності – KPI (Key Performance Indicators), до яких можуть бути віднесені як кількісні, так і якісні індикатори успішності досягнення цілей та виконання завдань [5].

Матриця BCG, за допомогою якої відбувається віднесення компанії до конкретної групи залежно від її відносної частки на певному ринку та темпів зростання цього ринку [3].

Аналіз результатів успішності підприємства та / або ключових факторів успіху, який найчастіше охоплює такі підсистеми суб'єкта господарювання: маркетинг, інновації, виробництво, персонал, управління, фінанси [1].

GAP-аналіз застосовується для цілей встановлення розбіжностей між можливостями та цілями суб'єкта господарювання, а в подальшому передбачає окреслення шляхів, за допомогою яких можна усунути наявні розриви.

SNW-аналіз застосовується задля ідентифікації стану внутрішнього середовища економічного суб'єкта, при цьому, для кожної складової аналізу присвоюється відповідна оцінка: сильна (Strength), нейтральна (Neutral) або ж слабка (Weakness) [6].

З-поміж інтегрованих підходів варто виокремити: SWOT-аналіз, TOWS-аналіз та ін., а також засоби аналізу великих даних:

Проведення SWOT-аналізу є комбінованим прийомом, за допомогою якого можна ідентифікувати сильні і слабкі сторони компанії (внутрішнє середовище), порівнявши їх із можливостями та загрозами зовнішнього оточення [5].

TOWS-аналіз у певній мірі розширює практичну цінність і межі застосування результатів SWOT-аналізу, оскільки він передбачає співставлення (варіанти поєднання) внутрішніх чинників (сильних і слабких сторін) із зовнішніми складовими (позитивного й негативного спрямування) [8].

В контексті запровадження інтегрованих підходів до аналізу специфіки функціонування господарюючих суб'єктів в умовах цифровізації економічних та управлінських процесів важливо застосовувати сучасні цифрові технології та інструменти, засоби розширеної аналітики даних (наприклад, Qlik Sense, Power BI тощо), які дозволяють швидко, якісно та різнобічно опрацювати великі масиви даних.

Зауважимо, що вибір конкретного методу для проведення аналізу залежить від цілей і завдань такого аналізу, специфіки господарської діяльності компанії, обсягу доступних інформаційних джерел, а ефективність аналізу у значній мірі визначається наявними навичками і компетентністю фахівців, залучених до здійснення аналітичних процедур. При цьому, вдале обрання відповідних методичних прийомів і успішне їх застосування дозволяють створити якісне підґрунтя для ухвалення оптимальних управлінських рішень менеджерами всіх ланок управління.

Література:

1. Довбня С.Б., Пономаренко Р.В. Комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства. *Економічний простір*. 2025. №200. С. 34-41.
2. Запхляк І.Б. Steeple-аналіз макросередовища вітчизняних газотранспортних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. №1. С. 69-74.
3. Ковалевська Я.О., Любіч Т.А., Суха С.С. Аналіз ринкового конкурентного середовища та конкурентоспроможності телекомунікаційних компаній України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2025. №4. С. 43-50.
4. Крайнюченко О.Ф., Петрович М.В. GAP-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. №1. С. 61-65.
5. Кузьмінов М.В. Аналіз моделей стратегічного планування в умовах нестабільного середовища. *Економічний простір*. 2025. №204. С. 160-166.
6. Микуланинець С.І. Застосування результатів PEST-, SNW- та SWOT- аналізів під час розроблення стратегії розвитку туристично-рекреаційного комплексу Закарпатської області. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), №5. С. 118-123.
7. Орлова К.Є. Удосконалення методики аналізу зовнішнього середовища промислових підприємств. *Молодий вчений*. 2015. №2(17). С. 204-208.
8. Wyrwicki K., Redmer A. Perspektywy rozwoju ukraińskiego rynku drogowego transport ładunków – analiza SWOT/TOWS. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 4, numb. 2. С. 327-343.

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у бізнес-процеси компаній стала критично важливою для розвитку конкурентоспроможних бізнес-моделей та ефективних стратегій бізнесу. Штучний інтелект сприяє автоматизації процесів, оптимізації даних, розвитку персоналізованих рішень і вдосконаленню взаємодії зі споживачами. Проаналізуємо, як реальні компанії впроваджують технології штучного інтелекту в свої бізнес-стратегії, що дозволяє їм перетворювати та вдосконалювати бізнес-моделі до особливостей роботи в цифрових екосистемах.

Представимо кілька реальних прикладів компаній, що успішно використовують технології штучного інтелекту для інновацій своїх бізнес-моделей і підвищення ефективності стратегій. Прикладами успішної імплементації технологій штучного інтелекту в бізнес-моделі компаній в умовах цифрової економіки, є наступні: Amazon, Google та Netflix.

Amazon. Amazon активно використовує технології штучного інтелекту для вдосконалення своїх алгоритмів рекомендацій продуктів, покращуючи користувацький досвід через персоналізовані пропозиції. Це дозволяє компанії не лише збільшувати продажі, але й зміцнювати свій бренд, як лідера в онлайн-торгівлі. Крім того, Amazon застосовує ШІ для оптимізації ланцюга поставок, що значно знижує витрати та підвищує ефективність операцій [1]. Основними бізнес-моделями Amazon є наступні: власна торговельна марка; оптова торгівля; роздрібний арбітраж; онлайн-арбітраж; дропшипінг; ручна робота.

Згідно з недавніми дослідженнями, 54% продавців використовують приватну торгову марку, 25% — оптову торгівлю; 25% - роздрібний арбітраж; 21% - онлайн-арбітраж. Найменш популярні дропшипінг (19%) та ручна доставка (9%). Деякі продавці використовують у своїх магазинах кілька бізнес-моделей [2].

Загалом, основою цифрової екосистеми Amazon, яка забезпечує функціонування її бізнес-моделей є Хмара Amazon Web Services (AWS). AWS обслуговує понад мільйон активних клієнтів у більш ніж 190 країнах, забезпечуючи високу продуктивність та мінімальну затримку завдяки постійному розширенню своєї глобальної мережі. Amazon гарантує, що дані користувачів зберігаються у визначених регіонах, а також пропонує масштабовану інфраструктуру для підтримки зростання бізнесу. Хмарна архітектура AWS базується на регіонах та зонах доступності. Кожна зона містить один або кілька дата-центрів, оснащених резервним живленням, надлишковими мережевими ресурсами та розташованих окремо один від одного. Завдяки цьому компанії отримують підвищену відмовостійкість, гнучке масштабування та високу доступність своїх додатків і баз даних. Кожен регіон AWS функціонує автономно від інших, що забезпечує максимальну стабільність і надійність. Зони доступності в межах одного регіону також ізольовані, але з'єднані між собою високошвидкісними каналами зв'язку з мінімальною затримкою. Це дозволяє AWS розміщувати ресурси у кількох регіонах або зонах доступності, що мінімізує ризики відмови.

Однією з ключових переваг AWS є можливість масштабування системи та впровадження інновацій без компромісів у безпеці, сплачуючи лише за використані ресурси. Це дозволяє досягти необхідного рівня захисту з меншими витратами порівняно з локальними рішеннями [3]. Користувачі AWS отримують доступ до найкращих практик, інтегрованих в архітектуру та операційні процеси AWS, які відповідають найвищим стандартам безпеки. AWS використовує модель спільної відповідальності: хмарна безпека керується AWS, тоді як відповідальність за безпеку в хмарі залишається на стороні клієнта. Це означає, що, як і у локальній IT-інфраструктурі, саме клієнт визначає рівень безпеки для захисту своїх даних, платформ, застосунків, систем та мереж у хмарному середовищі. AWS пропонує своїм клієнтам доступ до експертних рекомендацій, онлайн-ресурсів та

партнерських рішень, що допомагають у вирішенні актуальних питань безпеки. У разі виникнення загроз клієнти можуть співпрацювати з AWS для їх усунення.

Google: Компанія Google використовує ШІ на своїй рекламній платформі, що дозволяє автоматично визначати цільову аудиторію та оптимізувати рекламні кампанії. Завдяки цьому Google забезпечує максимальну ефективність своїх послуг для рекламодавців, що робить її незамінним партнером для багатьох бізнесів, посилюючи свій бренд як інноваційного лідера у сфері реклами [1]. Сучасний цифровий рекламний сервіс Google Ads є однією з найбільш технологічно розвинених платформ, що використовує складний математичний апарат та інтегрується з Google Analytics. Це поєднання дозволяє аналізувати дані з високою точністю та формувати обґрунтовані висновки. Фахівці Google розробили ефективні алгоритми штучного інтелекту, які спрямовані на збір інформації про конверсії та стимулювання рекламодавців. Завдяки цим алгоритмам Google Ads утримує лідерські позиції серед рекламних платформ. Сучасні підходи до оцінки ефективності реклами в Google Ads базуються на використанні моделей атрибуції та інструментів аналітики. Успіх рекламної кампанії залежить від правильної інтеграції ШІ, що дозволяє максимально підвищити результативність бізнес-моделей цифрової економіки.

Netflix: Інший яскравий приклад — це Netflix, який використовує ШІ для аналізу поведінки користувачів та створення персоналізованих рекомендацій контенту. ШІ допомагає Netflix не тільки зберігати існуючих підписників, але й залучати нових, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів та зміцнюючи бренд як інноваційного провайдера розважального контенту [1]. Netflix є глобальним лідером у сфері потокових розваг і активно використовує штучний інтелект (ШІ) для покращення взаємодії з користувачами, оптимізації доставки контенту та підвищення ефективності роботи. ШІ відіграє ключову роль у розвитку платформи — від персоналізації рекомендацій до підтримки виробництва нового контенту. Netflix застосовує штучний інтелект в наступних напрямках:

1. *Персоналізовані рекомендації.* Netflix використовує ШІ для аналізу поведінки користувачів і формування персоналізованих рекомендацій. Алгоритми машинного навчання враховують перегляди, пошукові запити та інші дані, що дозволяє прогнозувати, який контент найбільше зацікавить конкретного глядача. Ця система безперервно вдосконалюється, адаптуючи рекомендації до уподобань користувачів.

2. *Створення контенту.* ШІ аналізує тренди та вподобання аудиторії, допомагаючи Netflix ухвалювати рішення щодо виробництва або купівлі нових фільмів і серіалів. Цей напрямок реалізується в частині:

— *обробки великих даних:* штучний інтелект оцінює популярність контенту, взаємодію глядачів та активність у соцмережах.

— *прогностичного аналізу:* на основі отриманих даних ШІ прогнозує, які жанри, сюжети чи актори можуть бути популярними.

— *оптимізації сценаріїв та кастингу:* аналізуючи успішні проекти, штучний інтелект допомагає визначати, які елементи сюжету або актори можуть забезпечити високу зацікавленість глядачів.

3. *Оптимізація потокового передавання.* Netflix застосовує ШІ для підвищення якості відео та зменшення часу буферизації за рахунок:

— *адаптивного потокового передавання:* алгоритми ШІ регулюють якість відео в режимі реального часу, залежно від швидкості інтернет-з'єднання.

— *оптимізації кодування відео:* Netflix використовує інтелектуальні методи стиснення, що дозволяють передавати контент із мінімальними втратами якості, навіть при повільному інтернет-з'єднанні.

4. *Персоналізація інтерфейсу.* ШІ налаштовує інтерфейс Netflix, адаптуючи мініатюри та результати пошуку для кожного користувача. Цей напрямок працює за рахунок:

— *контентного аналізу:* алгоритми вивчають діалоги, зображення та метадані, створюючи точні теги та категорії;

— *покращення пошуку:* завдяки розумному тегуванню користувачі швидше знаходять контент, що відповідає їхнім інтересам.

5. *Автоматизація локалізації*. Netflix використовує ШІ для автоматизованого створення субтитрів, перекладу та дубляжу, забезпечуючи якісний доступ до контенту для глобальної аудиторії.

6. *Розумний маркетинг*. Netflix застосовує ШІ для створення ефективних маркетингових кампаній та утримання користувачів в частині:

— *використання персоналізованої реклами*: аналізуючи історію переглядів, алгоритми визначають, який контент варто рекомендувати користувачам;

— *застосування прогностичних моделей утримання*: ШІ передбачає, що користувач може захотіти переглянути наступним, допомагаючи утримувати його інтерес до платформи.

Впровадження штучного інтелекту є важливою складовою стратегії Netflix, що забезпечує високий рівень персоналізації та покращує якість контенту й користувацького досвіду. З подальшим розвитком ШІ компанія, ймовірно, розширюватиме використання цієї технології, зміцнюючи свої позиції на ринку потокового передавання.

Успіх цих компаній полягає не лише в інтеграції технологій штучного інтелекту, але й у здатності адаптувати свої бізнес-моделі до нових технологій. Деякі науковці пропонують чотири етапну модель впровадження ШІ у бізнес-моделі, яка ілюструє, яким чином компанії можуть використовувати технології штучного інтелекту для досягнення конкурентних переваг та інновацій [1].

Література:

1. Reim, W., Åström, J., & Eriksson, O. (2020). Implementation of Artificial Intelligence (AI): A Roadmap for Business Model Innovation. *AI*, 1(2), 180-191. <https://doi.org/10.3390/ai1020011>
2. URL: <https://www.sellerassistant.app/ru/blog/amazon-business-models-guide> (дата звернення: 25.03.2025)
3. Чукурна О.П. Менеджмент в цифровій економіці: навчальний посібник / О. П. Чукурна, Т. М. Тардаскіна. — Одеса : Астропринт, 2024. 376 с.

Пісарєв В.В.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-23

Сторожук О.В.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

РОЛЬ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ У ФОРМУВАННІ ВИСОКОРЕЗУЛЬТАТИВНОЇ КОМАНДИ

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від рівня мотивації її працівників. Традиційні матеріальні стимули, такі як зарплата чи бонуси поступово втрачають провідну роль, поступаючись місцем нематеріальним методам, які сприяють формуванню внутрішньої зацікавленості персоналу у результатах своєї праці. Саме нематеріальна мотивація виступає одним із ключових чинників створення згуртованої, ініціативної та високорезультативної команди. А отже, формування високорезультативної команди неможливе без глибокого розуміння психологічних, соціальних та культурних аспектів нематеріальної мотивації.

Під нематеріальною мотивацією розуміють систему способів впливу (стимулів) на працівників, що не передбачає прямої фінансової винагороди, але забезпечує задоволення їхніх соціальних, професійних і психологічних потреб. Така мотивація спрямована на формування позитивного ставлення до роботи, почуття причетності до спільної справи та бажання досягати високих результатів. До таких стимулів належать: визнання досягнень та можливості професійного розвитку; гнучкість у роботі; залучення співробітників до

прийняття рішень; позитивна психологічна атмосфера в колективі; корпоративна культура та цінності; соціальна підтримка та зворотний зв'язок [2; 3].

Основними інструментами нематеріальної мотивації є визнання досягнень, створення можливостей для професійного розвитку, довіра керівництва, делегування відповідальності, підтримка ініціативності, надання автономії у прийнятті рішень, а також формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Важливе місце займає розвиток корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі, відкритій комунікації та командній взаємодії. Працівники, які відчують, що їхня праця цінується, а думка враховується, проявляють більшу відданість організації, вищу продуктивність і готовність брати на себе додаткову відповідальність. Нематеріальні стимули сприяють зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності роботою та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

У періоди економічної нестабільності, коли можливості матеріального заохочення обмежені, нематеріальна мотивація стає ефективним інструментом утримання талановитих працівників. Вона дає змогу забезпечити сталість команди, стимулювати розвиток творчого потенціалу й сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Таким чином, нематеріальна мотивація відіграє ключову роль у формуванні високореzультативної команди. Вона не лише забезпечує залученість і задоволеність працівників, а й формує сприятливу корпоративну культуру, підвищує рівень довіри й ефективності взаємодії. Використання нематеріальних методів стимулювання дозволяє організації досягати стійкого розвитку, зміцнювати командний дух і розкривати потенціал кожного співробітника.

У таблиці 1 нами наведені взаємозв'язки компонентів нематеріальної мотивації із формуванням культури високореzультативних команд співробітників.

Таблиця 1 – Нематеріальна мотивація в контексті формування культури високореzультативних команд

Компонент	Зміст	Вплив на формування культури високореzультативних команд
Умови праці	Забезпечення комфортного робочого середовища, сучасної техніки, зон відпочинку.	Підвищує задоволення від роботи, знижує рівень стресу, сприяє концентрації та стабільній продуктивності.
Ставлення керівництва	Визнання досягнень, підтримка, увага до потреб працівників.	Формує довіру, лояльність і відчуття значущості працівника; зміцнює партнерські стосунки між керівництвом і командою.
Кар'єрне зростання і навчання	Можливість професійного розвитку, участь у тренінгах, менторських програмах.	Стимулює внутрішню мотивацію, підвищує ефективність і зацікавленість у досягненні стратегічних цілей компанії.
Корпоративна культура та командний дух	Організація командних заходів, створення атмосфери підтримки.	Підсилює згуртованість колективу, сприяє відкритій комунікації, формує спільну ідентичність.
Нематеріальні заохочення	Похвала, публічне визнання, гнучкий графік, додаткові вихідні, доступ до освітніх програм.	Збільшує залученість і мотивацію; за даними досліджень, 69% працівників працюють ефективніше за наявності визнання їхніх зусиль [1].

Джерело: складено авторами за [1; 4]

Окремим важливим аспектом функціонування високореzультативної команди співробітників є здатність до спільного вирішення проблем. Колаборативні практики, що передбачають залучення всіх членів команди до аналізу викликів і пошуку рішень, сприяють генерації різноманітних ідей та підходів. Прикладом такої практики є зустрічі «Brain Trust» у компанії Pixar, де режисери та кінематографісти обмінюються конструктивними відгуками щодо проєктів, формуючи багатогранне бачення кінцевого продукту [4]. Такі форми взаємодії не лише покращують якість результату, але й зміцнюють внутрішню згуртованість команди, підвищують рівень задоволеності працівників, активізують внутрішні ресурси співробітників і сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Проведене нами дослідження засвідчує, що нематеріальна мотивація є визначальним чинником формування високореzультативних команд, оскільки сприяє розвитку корпоративної культури, заснованої на довірі, взаємоповазі та залученості працівників.

Використання нематеріальних стимулів забезпечує підвищення ефективності, лояльності та стійкого розвитку організації в умовах конкурентного середовища.

Література:

1. Заохочення співробітників: сучасні підходи. <https://hurma.work/blog/yak-zaokhochuvaty-ta-utrymuvaty-talanty/>
2. Немченко Т.А., Сторожук О.В. Мотивація працівників як ключовий чинник ефективного управління торговельними підприємствами в епоху соціальноорієнтованого бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-96>
3. Стихальська Н. Що таке нематеріальна мотивація працівників? <https://taslife.com.ua/blog/shho-take-nematerialna-motyvacziya-praczivnykh>
4. Як побудувати культуру високорезультативних команд. <https://www.management.com.ua/notes/pobudova-kultury-vysokorezultatyvnykh-komand.html>

Nataliia Pitel

PhD, Associate Professor

Guo Jing

Master's Student, Gr. ME-24M

Central Ukrainian National Technical University

Kropyvnytskyi, Ukraine

MANAGEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF A BANKING INSTITUTION IN THE CONTEXT OF FINANCIAL SECTOR DIGITALIZATION

In the context of the digital transformation of the economy, the banking sector is undergoing significant changes that require a rethinking of approaches to the formation and management of competitive advantages. The active implementation of digital technologies, the development of fintech solutions, and the growing role of online services and mobile banking create new opportunities for improving the efficiency of banks while simultaneously intensifying competition in the financial services market [1].

Under these conditions, the success of a banking institution is determined not only by the availability of financial resources but also by its ability to respond flexibly to technological challenges, effectively use digital tools, and ensure a high level of customer experience.

Digitalization has a significant impact on the formation of competitive advantages of banking institutions, as it transforms customer interaction, service structure, and management processes. The main factors of strengthening competitiveness include the implementation of FinTech innovations, the development of mobile banking, the use of artificial intelligence, and big data analytics. Effective management of competitive advantages under digital transformation involves a combination of strategic planning, investment in technological solutions, improvement of cybersecurity, and enhancement of customer orientation. The generalized model of managing a bank's competitive advantages in the context of digitalization is presented in Figure 1.

The presented model illustrates the interrelation between external factors, internal bank resources, and digital tools that contribute to the formation of competitive advantages in the modern financial environment.

The effective management of competitive advantages in the digital banking environment requires a systematic approach that combines strategic vision, technological innovation, and organizational adaptability. Banks that successfully integrate digital tools into their operational and strategic processes are able to enhance customer engagement, reduce transaction costs, and strengthen their market resilience. Moreover, digital transformation facilitates the creation of personalized financial products, improves decision-making through data analytics, and promotes long-term sustainability in the face of growing competition and regulatory challenges.

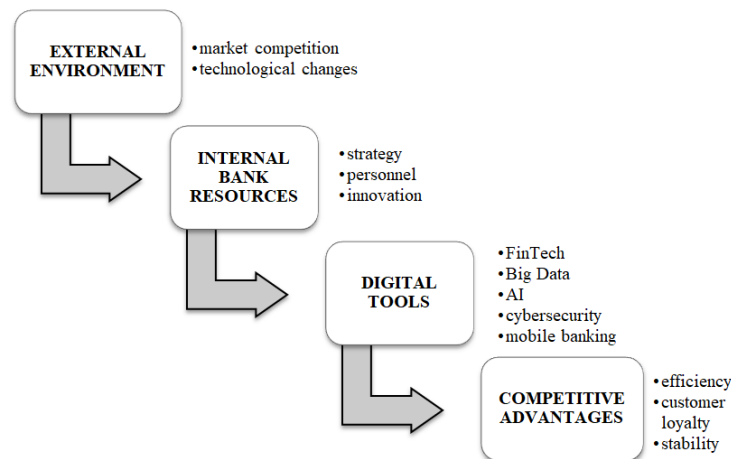


Figure 1 – Model of managing competitive advantages of a banking institution in the context of digitalization

Source: developed by the authors

Despite the significant benefits of digital transformation, banking institutions face a number of challenges that complicate the effective management of competitive advantages. Among the key issues are the high costs of implementing innovative technologies, the need for continuous IT infrastructure updates, cybersecurity threats, and the shortage of qualified personnel in the field of financial technologies. In addition, increasing regulatory requirements and the risks associated with processing large volumes of data require banks to adapt their management strategies and strengthen internal information protection systems.

Effective management of competitive advantages in banking institutions requires understanding the interrelation between the key elements of their activities. The formation of stable market positions depends on the combination of financial stability, efficient resource management, high-quality customer service, and the ability to implement digital innovations. The structure of the main levels of forming a bank's competitive advantages is presented in Figure 2.

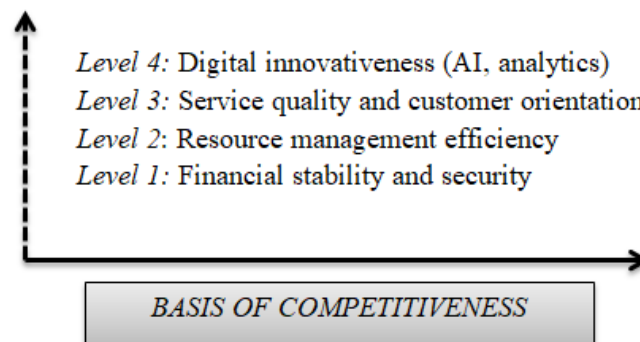


Figure 2 – Visual model (pyramid of a bank's competitive advantages)

Source: developed by the authors

The presented pyramid model (Figure 2) illustrates the hierarchical structure of a bank's competitive advantages. The foundation of the model is financial stability and security, which ensure the reliability and resilience of the institution. The next level represents the efficiency of resource management, contributing to the optimization of operations and cost reduction. Higher levels reflect service quality, customer orientation, and digital innovativeness – key factors that strengthen the bank's position in a competitive digital financial environment.

The management of competitive advantages of banking institutions in the context of digitalization is one of the key directions for ensuring their stability and development in the financial market. Digital transformation creates new opportunities for increasing efficiency, flexibility, and customer orientation, while simultaneously requiring the adaptation of management strategies to growing technological and regulatory challenges.

Further scientific research should be directed toward developing comprehensive models for assessing banks' digital competitiveness, analyzing the impact of artificial intelligence on financial decision-making processes, and studying tools for ensuring cyber resilience under the conditions of increasing digital risks.

References:

1. Al-Qararah, I., Alhawari, O., & Alzoubi, H. Digital Transformation and Competitive Advantage in the Banking Sector: Evidence from Emerging Markets. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18, No. 4. P. 196. DOI:10.3390/jrfm18040196.

Nataliia Pitel

PhD, Associate Professor

Tahirov Elvin

Master's Student, Gr. ME-24M

Central Ukrainian National Technical University

Kropyvnytskyi, Ukraine

DIGITAL TECHNOLOGIES AS A DRIVER OF EFFECTIVE CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

The modern stage of global economic development is characterized by profound transformational processes driven by the digitalization of all spheres of activity. Organizations constantly face the need to adapt to change, which requires new approaches to management. In the digital economy, digital technologies have become a key driver of effective change management, ensuring flexibility, responsiveness, and increased organizational competitiveness. The development of artificial intelligence, data analytics, cloud services, and automation systems creates prerequisites for forming new management models focused on innovation and sustainability. However, the implementation of digital tools is accompanied by a number of challenges – from organizational resistance to change to a lack of digital competencies among employees – which highlights the need for effective change management in the context of digital transformation [1].

The purpose of the study is to determine the role of digital technologies as a key driver of effective change management in organizational management, to identify their impact on managerial processes, and to justify approaches to improving the efficiency of organizational transformation in the context of digitalization. In the modern world, the issue of managing organizational change under the influence of digital technologies is becoming increasingly complex. One of the main challenges is the rapid pace of technological advancement, which forces organizations to constantly adapt their strategies and business models. Another significant problem is cybersecurity risks that arise due to the widespread use of digital platforms and data-based decision-making.

Moreover, organizations face a shortage of qualified personnel with digital competencies, which limits the effectiveness of transformation processes. Resistance to change remains a serious barrier, as employees are often unprepared for technological shifts and cultural transformation. In addition, regulatory and ethical challenges related to artificial intelligence, data privacy, and automation are gaining importance worldwide. These factors emphasize the need for developing flexible and adaptive management models that combine technological innovation with human-centered leadership. The relevance of the problem of digital transformation and change management is confirmed by the results of international research. According to the ISC2 Cybersecurity Workforce Study, the global shortage of cybersecurity professionals exceeds 4.8 million people, which is 19% higher compared to the previous year. This talent gap directly affects the ability of organizations to effectively implement digital technologies and ensure secure change management. Additionally, the Fortinet Cybersecurity Skills Gap Global Research Report indicates that more than 87% of business leaders experienced at least one cybersecurity incident during the year, largely due to a lack of highly qualified personnel. At the same time, nearly 60% of respondents acknowledge that gaps in employees' digital skills limit their ability to effectively respond to the challenges of digital transformation [2].

Similar trends are observed in Ukraine. According to expert estimates, the shortage of cybersecurity specialists in the domestic labor market amounts to approximately 100,000 professionals, creating critical constraints for ensuring digital resilience in both the public and private sectors. Under martial law conditions, the issues of information and cybersecurity have acquired strategic importance, as the number of cyberattacks on Ukrainian organizations and infrastructure has significantly increased. According to the Ukraine Cybersecurity Market Review most Ukrainian enterprises recognize the shortage of qualified personnel and the insufficient level of young specialists' training as the main barriers to effective digital transformation. This, in turn, complicates the implementation of comprehensive change management strategies and hinders the improvement of organizations' digital maturity.

Thus, the situation in Ukraine correlates with global trends: the main challenges remain the lack of digital competencies, insufficient integration of technological innovations into management systems, and the growing threats to information security. Overcoming these issues requires a systemic approach from government authorities, businesses, and educational institutions aimed at developing digital human capital and fostering a culture of innovative change management [3].

Overall, the pace of digital transformation in organizations largely depends on their level of digital maturity, institutional readiness, and human capital potential. According to the Digital Economy and Society Index, most organizations in the European Union have achieved an average level of digital integration, while Ukraine demonstrates positive dynamics but still lags behind in terms of digital skills development and innovation integration into business processes. This highlights the need to enhance employees' digital competencies and adapt management systems to new technological realities. According to the World Bank Digital Transformation Report, enterprises that actively use digital technologies in change management achieve, on average, 25–30% higher operational efficiency and respond 40% faster to external risks and market changes. This confirms that digital tools serve not only as technical resources but also as strategic factors in strengthening organizational resilience. At the same time, the level of digital competencies remains limited. As noted in the OECD Skills Outlook, only 45% of employees worldwide and about 30% in Ukraine possess sufficient digital skills to effectively participate in transformation processes. This indicates the need for a systematic approach to developing digital culture and human capital capable of ensuring the successful implementation of organizational change [4; 5; 6].

Thus, analytical data suggest that the effectiveness of change management in modern conditions directly depends on the level of digital maturity, workforce readiness, and the ability of organizations to adapt management models to the emerging challenges of the digital economy. Consequently, the strategic integration of digital technologies into organizational management becomes a prerequisite for sustainable development, innovation-driven growth, and long-term competitiveness in the global digital landscape.

References:

1. Deloitte. *Tech Trends 2025: The Future of Enterprise Transformation*. Deloitte Insights, 2025. 52 p. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us187540_tech-trends-2025/DI_Tech-trends-2025.pdf
2. Fortinet. *Cybersecurity Skills Gap Global Research Report 2024*. Fortinet, 2024. 32 p. URL: <https://www.fortinet.com/content/dam/fortinet/assets/reports/2024-cybersecurity-skills-gap-report.pdf>
3. IT Ukraine Association. *Ukraine Cybersecurity Market Review 2024*. Kyiv: IT Ukraine, 2024. 28 p. URL: <https://itukraine.org.ua/files/Ukraine-Cybersec-Market-Review.pdf>
4. European Commission. *Digital Economy and Society Index (DESI) 2024*. Brussels: European Commission, 2024. 56 p.
5. World Bank. *Digital Transformation Report 2024*. Washington: The World Bank Group, 2024. 74 p.
6. OECD. *Skills Outlook 2024: Strengthening Digital Competencies*. Paris: OECD Publishing, 2024. 102 p.

Подзігун С. М.

кандидат економічних наук, професор

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

м. Умань, Україна

Лемешук Р. В.

аспірант Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

М. Умань, Україна

ВПЛИВ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Оцінювання стану використання персоналу являє собою комплексний підхід, скомп'юований на формування розуміння, наскільки ефективно компанія управляє своїм персоналом, допомагає виявити області, які потребують покращення задля досягнення мети ефективного використання персоналу, утримання персоналу, забезпечення кращих результатів роботи та підвищення конкурентоспроможності компанії, створення можливостей для розвитку.

Розділяючи погляди науковців, для проведення дослідження стану використання персоналу нами емпірично обрано міжнародні агропромислові компанії, в яких розвинута система управління персоналом та запроваджені на системному рівні процеси адаптації нових працівників – товариства з обмеженою відповідальністю, які є частинами міжнародних компаній, з зареєстрованими видами діяльності: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, оброблення насіння для відтворення, виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; з річним доходом у 2023 році та доходом за три квартали 2024 року від 421 350 000 грн. до 8 514 793 000 грн., річним чистим прибутком за 2023 рік від 49 288 000 грн. до 485 534 000 грн [2].

Проведене нами опитування серед репрезентантів досліджуваних підприємств у складі діючих керівників структурних підрозділів напрямків по роботі з персоналом забезпечило нам змогу сформувати розуміння сукупності показників, які застосовують для оцінювання стану використання персоналу та здійснювати бенчмаркінг [3]. Зважаючи на масив показників, які можуть бути використані для оцінювання стану використання персоналу на підприємстві як виокремлено, так і у комбінації, для оцінювання стану використання персоналу, нами виділено наступні показники: коефіцієнт загального обороту персоналу; коефіцієнт плинності персоналу; коефіцієнт відновлення персоналу; продуктивність праці.

Зважаючи на отримані дані, можемо зазначити: на досліджуваних підприємствах відбулося оновлення персоналу, яке не є надмірним. Підприємства не змогли успішно відновлювати кількісний склад працівників, які вибули з різних причин, за рахунок кількості новоприйнятих. Рівень плинності персоналу, у порівнянні до інших галузей, відносно невисокий. Наприклад, середня плинність персоналу в банківській сфері 2024 року становила 18%, серед транспортно-логістичних компаній – 16%, а в роздрібній торгівлі – 24%, а мінімальні плинність – в секторі телекомунікацій (6%) [3].

При цьому, серед факторів, які стримують зростання продуктивності праці відзначають брак актуальних компетенцій, негативний вплив війни, якість лідерства, організації праці та проблеми підбору, зокрема в частині адаптації персоналу, коли на ринку праці бракує кандидатів, які відповідають вимогам компанії за рівнем кваліфікації та мотивації.

Серед ключових елементів системи адаптації, які впливають на продуктивність праці нових працівників (ступінь впливу вище 60%), досліджувані агропідприємства виділяють наступні:

1. Наявність гнучкої програми адаптації, яка розробляється за участі нового працівника, враховує рівень навантаження та особливості нового працівника.
2. Зрозумілі функціональні обов'язки, цілі та завдання.

3. Використання сучасних методів адаптації, які базуються на розумінні механізмів роботи мозку людини (нейроменеджменту), з метою оптимізації процесів навчання, врахування реакцій на стрес і когнітивного навантаження, управління емоціями, увагою тощо.

4. Доступ до сучасних технологій, наявність інтерактивного довідника нового працівника, чат-ботів. Використання штучного інтелекту для адаптивного навчання, автоматизації рутинних процесів.

5. Залучення менеджменту компанії до програм адаптації у ролі наставника.

6. Підтримка та відкритість нових колег до співпраці.

7. Справедлива та прозора система оплати праці на період адаптації.

8. Комфортні та безпечні умови праці.

9. Баланс між роботою та особистим життям, гнучкий графік роботи.

10. Програми well-being.

Сучасний ринок праці, особливо в аграрному секторі, характеризується посиленням дефіциту кваліфікованих працівників. Це створює значні виклики для агропідприємств і вимагає перегляду підходів до управління персоналом, зокрема, до управління системою адаптації. Для ефективного управління сучасним підприємством необхідно застосовувати комплексний підхід до оцінювання стану використання персоналу, який включає різноманітні метрики.

Агропідприємства використовують широкий спектр показників для оцінки стану використання персоналу, включаючи коефіцієнти обороту, плинності, відновлення персоналу, а також показники продуктивності праці та інші. Проведене нами емпіричне дослідження вказує на відносно ефективне управління персоналом досліджуваних агропідприємств у порівнянні з іншими галузями, допомагає виявити області, які потребують покращення. Так, зважаючи на негативні прогнози та тенденції на ринку праці, актуальним є питання залучення та адаптації нових працівників, забезпечення належного рівня продуктивності їхньої праці.

На основі отриманих результатів передбачається розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення адаптації персоналу як підсистеми системи управління персоналом задля прийняття викликів сьогодення та забезпечення передумов для розвитку підприємств аграрного сектору України.

Література:

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. *БІЗНЕС ІНФОРМ.* № 5, 2024. С. 357-366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366>).
2. Доступ до державних реєстрів. URL: <https://opendatabot.ua>. URL: <https://opendatabot.ua>
3. Horbanovska O. General Industry Compensation and Benefits Survey: HR policies and Practices. EY People Advisory Services. 2024. С. 179.

Поповкіна О.С.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Заярюк О.В.

доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

РОЗВИТОК ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ЯК ФОРМА АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА ПРАЦІВНИКІВ

Повномасштабне вторгнення на територію України спричинило кардинальні зміни у всіх сферах життя, зокрема економіці та на ринку праці. Бізнес та працівники опинились перед винятковими викликами, які вимагали швидкої адаптації до нових умов. У такому контексті дистанційна робота виявилась хорошим способом зберегти економічну активність

та забезпечити безперервність робочого процесу. Така стратегія дозволила компаніям не лише вижити, а й продовжити функціонування, при цьому зберегти можливий кадровий потенціал та виконувати свої обов'язки.

Така стратегія адаптації виявилась доволі ефективною, але щоб повною мірою оцінити її вплив та перспективи, проаналізуємо тенденції дистанційної роботи в Україні. Згідно з даними дослідження ринку праці в Україні Європейською Бізнес Асоціацією, тенденція дистанційної роботи залишається стабільною, крім того вона є важливою формою організації праці для значної частини українських компаній. Станом на листопад 2024 року приблизно 25% повністю перейшли на віддалений формат, близько 63% компаній використовують гібридний формат роботи, поєднуючи офісну та дистанційну зайнятість, що підкреслює гнучкість та адаптивність бізнесу до нових умов. Відсоток компаній, які взагалі не надають дистанційну зайнятість зменшився з 17% до 12%, що свідчить про впровадження віддаленої форми праці в бізнес-процеси. Також відповідно до дослідження є такі категорії працівників, що не можуть працювати дистанційно, це підкреслює важливість фізичної присутності для деяких професій. Зазвичай, це професії, пов'язані з фізичною працею, обслуговуванням клієнтів, робота з паперовою документацією, медицина тощо [1].

Дистанційна робота має як переваги, так і недоліки. Відобразимо їх у таблиці 1.

Таблиця 1 - Аналіз переваг і недоліків віддаленої зайнятості

Переваги дистанційної роботи	Недоліки дистанційної роботи
Гнучкість робочого процесу - робітники самостійно планують робочий час, що сприяє підвищенню продуктивності.	Проблеми з самодисципліною - не всі працівники здатні якісно організувати робочий процес без контролю.
Економія ресурсів - зменшення витрат на оренду офісів, комунальні послуги, транспорт, а працівники - на дорогу та харчування.	Відсутність соціальної взаємодії - недостатнє живе спілкування, що впливає на командну роботу, корпоративну культуру.
Збереження робочих місць - продовження діяльності, навіть за відсутності фізичного доступу до офісів.	Розмитість меж між роботою і відпочинком - робота з дому створює відчуття безперервного робочого процесу, що може спричиняти втому.
Диджиталізація бізнесу - розвиток цифрових навичок, використання сучасних комунікацій та автоматизацію бізнес-процесів.	Безпека даних - робота з корпоративною інформацією з різних місць підвищує ризики витоку даних та кіберзагроз.

Джерело: [3].

Попри всі переваги та недоліки, віддалена форма зайнятості створює нові виклики, як для працівників так і роботодавців. Однак гнучкі моделі роботи, які активно впроваджуються українськими компаніями, демонструють здатність ринку швидко адаптуватись. Прикладом є компанія Grammarly, яка ще у 2021 році дозволила співробітникам працювати віддалено на постійній основі, зберігаючи можливість відвідування офісів у гібридному форматі. Таке рішення дозволяє зберегти продуктивність, розширити можливості компанії, залучити фахівців з усієї України, і навіть світу [2]. Подібну політику запровадили і інші ІТ компанії, як SoftServe, EPAM та Genesis, вони також підтримують дистанційний формат роботи, забезпечуючи технікою своїх працівників, психологічною підтримкою та можливістю гнучкого графіка. Це вказує на те, що в Україні поступово формується нова культура праці, заснована на самостійності, взаємній довірі та розвитку цифрових навичок.

Варто зазначити, що перехід на дистанційний формат роботи не лише змінив організаційні підходи, але й сприяв трансформації корпоративної культури організацій. Бізнеси почали активно впроваджувати сучасні цифрові інструменти комунікацій та управління, зокрема Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, які забезпечують ефективну взаємодію працівників незалежно від їхнього місцезнаходження. Для координації спільних завдань набагато частіше стали використовувати системи управління проєктами, такі як Jira, Trello, які дозволяють підвищити прозорість процесів та продуктивність команд. Також компанії часто модернізують організаційну структуру управління, орієнтуючись на гнучкі та командні принципи взаємодії, в яких основний акцент робиться на результат, ініціативність

та колективну відповідальність. Частіше за все такі практики впроваджуються в ІТ, фінансовому та освітньому секторах, де цифровізація бізнес-процесів є найвищою. Для оптимізації праці використовуються такі системи, як Slack, Notion, ClickUp, Miro тощо, які сприяють ефективному управлінню проєктами, зручним спілкуванням та обміном знаннями в межах команди.

Як висновок зазначимо, дистанційна зайнятість стала ключовим механізмом адаптації українського бізнесу та працівників. Це дозволило зберегти економічну активність, забезпечити безпеку персоналу та підтримати безперервний робочий процес. Віддалена форма зайнятості має потенціал стати однією з основних форм організації праці в післявоєнний період, тим самим сприяючи відновленню економіки та інтеграції України у світовий ринок праці. У цілому компанії почали переосмислювати роль працівника в організаційній системі, надаючи більшої самостійності, гнучкості, довіри. Це призвело до появи нових підходів у лідерстві, де головну роль відіграють відкритість, підтримка працівників та орієнтація на результат. Такий формат роботи допомагає компаніям утримати кваліфікованих спеціалістів, залишитись конкурентоспроможними навіть у складних умовах. У результаті дистанційна робота виступає важливим інструментом розвитку бізнесу, який допомагає зберегти стабільність та ефективність під час криз.

Література:

1. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація – ключові тенденції ринку праці у 2024 році URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/> (дата звернення 13.10.2025).
2. Українська компанія Grammarly дозволила співробітникам працювати віддалено назавжди. Проте в гібридному форматі URL: <https://forbes.ua/news/ukrainska-kompaniya-grammarly-dozvolila-spivrobitnikam-pratsyuvati-viddaleno-nazavzhdi-prote-u-gibridnomu-formati-15062021-1847> (дата звернення 13.10.2025).
3. Освіта та робота під час війни: як онлайн-формат змінює життя українців URL: <https://investnews.com.ua/analitika/statti/4178-osvita-ta-robota-pid-chas-viyny-iak-onlayn-format-zminiue-zhyttia-ukraintsiv/> (дата звернення 13.10.2025).

Потєєва М.О.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Заярнюк О.В.

доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ АГРОПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Україну не дарма називають аграрною країною через її родючі землі та потужний аграрний сектор, що робить її надзвичайно розвиненою в цій галузі. За даними Дії більш ніж 8000 аграрних компаній було відкрито в Україні з 2021 року, хоча досить багато і припинили свою діяльність [1]. Однак це доводить, що це дуже затребувана і прибуткова справа в нашій країні й означає, що необхідно не просто триматися на плаву, а й бути повністю конкурентоспроможними. Говорячи за конкурентоспроможність, перш за все, мається на увазі діюча маркетингова стратегія агропідприємства, яка має постійно оновлюватися та «йти в ногу» з розвитком технологій. Цифровізація, зміни споживчої поведінки та глобальна конкуренція вимагають від агропідприємств застосування нових інструментів просування продукції, аналізу ринку та формування власного бренду. За даними, які наведені в статті «Understanding Marketing Strategy and Value Creation in the Era of Business Competition», маркетингова стратегія спрямована на підвищення цінності кожного продукту, що пропонується клієнтам. Вона розглядає різні альтернативні шляхи реалізації, які можуть

підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Маркетингові стратегії агропідприємств залежать від внутрішніх та зовнішніх факторів (рис. 1.) [2], [3]:



Рисунок 1 – Фактори, які визначають маркетингові стратегії агропідприємств

Ефективна маркетингова стратегія поєднує внутрішні та зовнішні фактори та постійно адаптується до змін ринку, використовуючи цифрові та інноваційні інструменти. Зараз існують десятки різних підходів, які використовують агропідприємства, серед яких: ефективний брендинг, соціальні мережі для просування продукції, контент-маркетинг, власний вебсайт підприємства, відеомаркетинг, вебінари та подкасти [4]. Без усіх цих стратегій компанія не може називатися успішною, однак варто зазначити, що більшість із цих інструментів вже стали стандартними практиками, а справді новітні підходи потребують креативного використання та інтеграції.

На першому місці серед перспективних інноваційних стратегій є використання штучного інтелекту та Big Data для оцінки попиту. Як стверджує Camphouse: «Аналітика Big Data дозволяє ефективніше розуміти поведінку, уподобання та тенденції клієнтів. Це корисно для цільових маркетингових кампаній та розробки продуктів, щоб задовольнити конкретні потреби різних сегментів клієнтів» [5]. Агропідприємства можуть застосовувати штучний інтелект для аналізу ринку та змін попиту, поведінки споживачів та оцінювання конкурентів. За допомогою Big Data можна оцінити потреби клієнтів - зокрема, знаючи кількість переглядів сторінок сайту, запити в пошукових системах чи активності у соціальних мережах. Це допомагає краще зрозуміти потреби споживачів і зробити пропозиції більш відповідними. А алгоритми штучного інтелекту допомагають набагато швидше та ефективніше проаналізувати великі обсяги ринкових даних, виявляти закономірності та формувати точні прогнози.

Однак найперспективнішою, звичайно, є залучення соціальних мереж. Це не є новою маркетинговою стратегією, проте способи її використання постійно вдосконалюються [5]. Такі платформи, як YouTube, Instagram, Facebook, TikTok та інші, сьогодні слугують не лише засобом поширення інформації чи реклами, а й інструментом взаємодії з клієнтами, формування лояльності та підвищення впізнаваності бренду. Якщо розглядати це з точки зору психології споживача, варто зазначити, що зараз люди люблять короткий, візуально привабливий та смішний контент. Вони часто віддають перевагу відеороликам, які викликають позитивні емоції або асоціації. Саме тому створення коротких розважальних відео, у яких демонструється продукція підприємства, є ефективним способом ненав'язливої реклами. Наприклад, магазини одягу почали цим користуватися. Створюючи якісь смішні ролики, які розігрують якусь життєву ситуацію або просто танцюючи, люди бачать гарний одяг, який їм теж хочеться мати. І таким чином бренд розвивається. Те ж саме можуть робити агропідприємства зі своєю продукцією, рекламуючи її таким чином.

Як стверджує Camphouse: «AR та VR дозволяють клієнтам віртуально взаємодіяти з продуктами, покращуючи розуміння продукту та створюючи незабутню співпрацю з брендом, що може призвести до вищих показників конверсії» [5]. Вони допомагають не лише краще презентувати продукцію, а й створюють інноваційний імідж компанії, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на аграрному ринку.

Отже, інноваційні маркетингові стратегії є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності агропідприємств. Використання штучного інтелекту, Big Data, соціальних мереж та технологій AR/VR дозволяє ефективніше аналізувати ринок, залучати клієнтів і удосконалювати імідж компанії. Це сприяє розвитку бренду, підвищенню лояльності споживачів і зміцненню позицій підприємства на ринку.

Література:

1. Дія.Бізнес. Динаміка відкриття аграрних підприємств в Україні. Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-vidkryttia-ahrarynykh-pidpryemstv-v-ukraini> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Agro Business. Що очікує агробізнес цього річ. Режим доступу: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/13678-shcho-ochikuie-ahrobiznes-tsohorich.html> (дата звернення: 21.10.2025).
3. Мельник Л.Ю., Макаренко П.М., Мельник Л.Л. Фактори впливу на прибутковість аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2010. № 5. С. 79-86.
4. LinkedIn. 6 Effective Agricultural Marketing Strategies to Increase Farm Profitability. Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/6-effective-agricultural-marketing-strategies-increase-vapcf/> (дата звернення: 21.10.2025).
5. CampHouse. Innovative Marketing. Режим доступу: <https://camphouse.io/blog/innovative-marketing> (дата звернення: 21.10.2025).

Родіонов О.В.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОГО КОМПЛЕКСУ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації промисловості ефективне управління діяльністю підприємств машинобудівного комплексу набуває вирішального значення. Галузь машинобудування є базовою складовою економічного потенціалу країни, визначає рівень технологічного розвитку, продуктивності праці та інноваційної спроможності національної економіки.

Зростання складності виробничих процесів, динамічність зовнішнього середовища та необхідність швидкого реагування на зміни ринку вимагають переходу до нових методів управління, що ґрунтуються на системному аналізі виробничих, фінансових і управлінських даних. Одним із провідних інструментів такого підходу є аналітична модель оцінювання ефективності, заснована на використанні ключових показників (KPI). Її застосування дозволяє здійснювати системну оцінку ефективності діяльності та формувати інформаційну основу стратегічного управління.

Для підприємств машинобудівного комплексу аналітичне забезпечення стратегічного управління ефективністю діяльності передбачає побудову системи KPI, що відображає ступінь досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Така система показників повинна мати чітку ієрархічну структуру, охоплюючи всі рівні управління — від окремих виробничих підрозділів до корпоративного рівня, забезпечуючи узгодженість локальних і стратегічних цілей.

Проблематика аналітичного забезпечення стратегічного управління ефективністю діяльності промислових підприємств широко представлена у науковій літературі. Як зазначає Л. Філіпішина [2], інформаційно-аналітична система управління є основою сталого розвитку промислових підприємств, оскільки забезпечує комплексність, системність, оперативність і достовірність даних, необхідних для прийняття стратегічних рішень.

Розвиток концепцій аналітичного забезпечення стратегічного управління машинобудівних підприємств відбувається у напрямі поєднання класичних інструментів стратегічного аналізу (PEST, SWOT, BCG, GE/McKinsey, ADL) із сучасними цифровими технологіями управління — ERP-, CRM-, MES- та BI-системами. Як підкреслюють А. Вітюк і О. Сметанюк [1], ефективне аналітичне забезпечення бізнес-планування машинобудівних підприємств ґрунтується на комплексному використанні методів економічного аналізу, цифрових інформаційних систем і чітко структурованій системі показників, що забезпечує адаптивність управління й підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Отже, результати наукових досліджень підтверджують, що аналітичне забезпечення стратегічного управління має поєднувати економічний аналіз, інструменти стратегічного прогнозування та цифрові аналітичні технології, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Загальна модель аналітичної системи оцінювання ефективності діяльності підприємств машинобудівного комплексу може включати чотири функціональні блоки:

1. Виробнича ефективність — характеризується такими показниками, як загальна ефективність обладнання, коефіцієнт стабільності процесів, рівень простоїв і завантаження потужностей.

2. Ресурсна ефективність — відображає ефективність використання матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів; може оцінюватися через показники витратності, енергоємності, коефіцієнти використання сировини.

3. Фінансова ефективність — включає рентабельність продажів, прибутковість активів, структуру витрат, рівень фінансової стійкості.

4. Інноваційна та стратегічна ефективність — характеризується показниками рівня цифрової зрілості підприємства, інноваційної активності, обсягів інвестицій у модернізацію виробництва та розвиток кадрового потенціалу.

Аналітичне забезпечення стратегічного управління ефективністю діяльності підприємств має спиратися на інтеграцію даних з ERP-, CRM-, MES-систем, а також на використання технологій Business Intelligence (BI). Інструменти на кшталт Power BI, Qlik, Tableau дозволяють автоматизувати оброблення інформації, створювати інтерактивні панелі управління (дашборди), здійснювати порівняльний аналіз показників і формувати прогнози на основі моделей машинного навчання. Важливим елементом аналітичного забезпечення є архітектура аналітичної системи, що включає три рівні: інформаційний рівень – збирання, перевірка та зберігання даних; аналітичний рівень – статистична обробка, кореляційний та факторний аналіз, побудова моделей прогнозування; візуалізаційний рівень – представлення результатів у вигляді інтерактивних звітів, KPI-дашбордів та індикаторів ризиків.

Система стратегічного управління ефективністю функціонує на основі зворотного зв'язку, коли результати аналізу KPI впливають на планування, бюджетування та управлінські рішення. Це забезпечує гнучкість системи управління та адаптивність до змін зовнішнього середовища. На практиці аналітичне забезпечення стратегічного управління ефективністю машинобудівного підприємства дає змогу: оцінювати досягнення стратегічних цілей за ключовими показниками; здійснювати бенчмаркінг виробничих процесів і фінансових результатів; виявляти відхилення та їхні причини на ранніх етапах; формувати інтегральний індекс ефективності діяльності підприємства.

У межах концепції індустріальної аналітики (Industrial Analytics) такі системи перетворюють дані з виробничих процесів у стратегічні інсайти, забезпечуючи прозорість та обґрунтованість управлінських рішень. Таким чином, аналітичне забезпечення стратегічного управління ефективністю діяльності підприємств машинобудівного комплексу є необхідною

складовою сучасної системи корпоративного управління. Воно поєднує економічний аналіз, цифрові технології, ризик-менеджмент і стратегічне планування.

Розроблення аналітичної системи на основі KPI дає змогу забезпечити системність оцінювання результатів, своєчасність управлінських рішень і узгодженість дій усіх рівнів управління підприємством. Впровадження ВІ-інструментів та інтеграція даних з різних джерел створюють нові можливості для підвищення продуктивності, оптимізації ресурсів та забезпечення стійкості діяльності машинобудівних підприємств у мінливому конкурентному середовищі.

Література:

1. Вітюк А. В., Сметанюк О. А. Аналітичне забезпечення бізнес-планування машинобудівних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 144–149. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2020/29.pdf (дата звернення 04.11.2025).
2. Філіпішина Л. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23, Ч. 2.С. 110-115. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/23.pdf (дата звернення: 04.11.2025).

Савенко А.Є.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,

Тушевська Т.В., асистент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ПСИХОФІЗІОЛОГІЯ ЕМОЦІЙ У ПРОФЕСІЯХ З ВИСОКИМ РІВНЕМ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Емоції є невід'ємною частиною людського життя, які впливають на поведінку, сприйняття навколишнього середовища, взаємодію з іншими. Особливої уваги заслуговує вплив емоцій на якість трудової діяльності та колективне співіснування в межах організації. Взаємодія між працівниками, формування довіри, співпраця та взаємопідтримка можлива завдяки емоційному підкріпленню спілкування.

Наявність позитивних емоцій у колективі сприяє швидкому уникненню суперечок, формуючи стабільне середовище для працівників. Водночас, емоції негативного стану, такі як гнів, депресивний настрій і тривожність, здатні спричиняти конфлікти, а також зменшувати ефективність праці впливаючи на робочі процеси різними способами. У трудовому середовищі емоції значною мірою впливають на інтеграцію в колективі [1]. Отже, емоції здатні формувати мотивацію, професійну взаємодію з колегами, до того ж позитивного ставлення до роботи від задоволення.

Професії, пов'язані з прийняттям рішень, керуванням людьми або високими ризиками (керівники, медики, диспетчери, військові, педагоги тощо), характеризуються підвищеним психоемоційним навантаженням. У таких умовах емоції стають не лише реакцією на події, а й регулятором поведінки. Надмірна активація нервової системи, зумовлена постійною напругою, може призвести до порушення когнітивних функцій, зниження концентрації, втоми та емоційного вигорання. Проблеми із високим рівнем відповідальності характерні для професій соціономічних та альтруїстичних професій, що працюють у замкнених колективах аж понад шість місяців, надаючи допомогу людям у критичних ситуаціях, серед них є медики, психологи, вчителі, соціальні працівники та правоохоронці [2]. Тут стресові чинники виникають в умовах, коли результативність визначається скоординованістю робочої команди, а конкуренція порушує взаємодію у прийнятті ефективних рішень.

Розглянемо три методи для регулювання емоційних процесів і підвищення стабільності працівників: метод нервово-м'язової релаксації; метод регуляції дихання, а також метод використання прийомів уяви [3].

Нервово-м'язова релаксація досягається завдяки чергуванню напруги різних м'язів, для кращого запам'ятовування, варто відчувати різницю між розслабленням і напруженням. У результаті багаторазового повторення цих вправ у свідомості з'являється образ себе, максимально розслабленого, а також вільного від м'язового напруження. Завдяки регулярним виконанням таких вправ, формується умовний рефлекс, який супроводжується розслабленням м'язів у потрібний момент. Основною метою методу регуляції дихання є вправи на дихання. Вони полягають у розвитку усвідомленого контролю над ритмом, частотою, а також глибиною дихальних процесів. Опанування дихальних навичок дозволяє засвоїти техніку саморегуляції емоцій. Ритмічне дихання допомагає заспокоїти нервову систему, створюючи умови для емоційної стабільності і внутрішнього спокою.

Використання прийомів уяви (візуалізація) - це формування у свідомості людини через уявлення різних видів відчуттів: слухових, зорових, нюхових, смакових та дотикових. Уявне відтворення образів навколишнього середовища сприяє швидкому переключенню уваги від стресової ситуації та відновленню емоційної стабільності. Для досягнення спокою і емоційної рівноваги рекомендується уявляти широкий простір, наприклад морський горизонт, який сприяє стабільному емоційному стану. Натомість, коли мобілізація внутрішніх ресурсів особистості необхідна для виконання важливих завдань, ефективними є образи тісних просторів, таких як вузькі вулиці з високими будівлями. Тут бажано усвідомлено пережити уявну картину, відчувши її образ і закріпити у свідомості. У процесі виконання цих вправ виникає стан спокою і розслаблення, або, навпаки активності і мобілізації.

Залежно від виду виконуваних завдань та сили навантаження, способи регуляції трудової діяльності можуть різнитися. Так, у таблиці наведено показники, на які доцільно спиратись для виявлення відхилень у психофізіологічному стані працівника, прояви, можливі наслідки та способи відновлення організму.

Таблиця - Психофізіологічні особливості емоцій у професіях з високим рівнем відповідальності

Показник	Прояви	Можливі наслідки	Шляхи регуляції
Рівень активації нервової системи	Постійна мобілізація симпатичної нервової системи, підвищення рівня адреналіну, кортизолу	Хронічний стрес, соматичні порушення (гіпертонія, безсоння)	Дихальні техніки, релаксація, нормалізація режиму праці
Емоційна стабільність	Необхідність контролювати афекти, утримувати спокій у кризових ситуаціях	Внутрішня напруга, приховані конфлікти, психоемоційне виснаження	Тренінги саморегуляції, розвиток емоційного інтелекту
Когнітивно-емоційна взаємодія	Емоції впливають на точність і швидкість прийняття рішень	Імпульсивні дії або надмірна обережність	Методи майндфулнес, психоемоційний аналіз ситуацій
Психофізіологічна витривалість	Висока потреба у швидкому відновленні після стресу	Зниження концентрації, підвищена тривожність	Фізична активність, сон, психологічне розвантаження
Соціально-емоційна взаємодія	Підвищена емпатійність або, навпаки, емоційна ізоляція	Порушення комунікації, конфлікти у колективі	Супервізія, командні тренінги, підтримка колег

Таким чином, формування емоційної стійкості, усвідомлення власних реакцій та впровадження профілактичних програм значно знижують ризик професійного вигорання й сприяють збереженню психічного здоров'я працівників.

Література:

1. Макарова, О. П. Основні концепції емоцій та їхня роль у соціалізації під час трудової діяльності особистості / Макарова О. П., Червоний П. Д. // Габітус. 2024. Вип. 58. С. 65-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.58.9> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Ісаков Р. І., Герасименко Л. О. Синдром емоційного вигорання. *НейроNEWS: психоневрологія та нейропсихіатрія*, 2024, № 5-6 (151). С. 24–27. URL: <https://neuronews.com.ua/ua/archive/2024/5-6%28151%29/pages-24-27/sindrom-emociynogo-vigorannya#gsc.tab=0> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Психологія емоцій. Регуляція емоцій : практикум з дисципліни «Психологія» / укладачі : З. А. Сивогракова, Н. В. Алексеєнко ; кафедра філософії та соціології. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 42 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/3123>

Сидоренко Н. Р.

аспірант

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

м. Умань, Україна

SMART-МАРКЕТИНГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ

SMART-маркетинг об'єднує два виміри: методичний (SMART-цілі – конкретність, вимірність, досяжність, релевантність, часові рамки) і технологічний – використання цифрових аналітичних інструментів: аналітики великих даних, машинного навчання для прогнозування попиту, CRM для управління життєвим циклом клієнта, автоматизації кампаній і омніканальних підходів. Такий підхід дозволяє ставити чіткі цілі маркетингу, робити їх підзвітними й адаптованими до зовнішніх шоків.

Сучасні дослідження підтверджують, що маркетинг виступає одним із інструментів формування стратегії фінансово-економічної безпеки в умовах нестабільного середовища [1].

Основними механізмами впливу SMART-маркетингу на економічну безпеку підприємства є такі:

1. Раннє попередження ризиків через аналітику і прогнозування. Аналітика дозволяє виявляти зміни у поведінці споживачів, зміни попиту або каналів збуту на ранньому етапі. Таким чином, маркетингова функція перетворюється з реактивної на проактивну: зміни фіксуються до того, як вони стануть критичними. Це підвищує здатність підприємства швидко адаптуватись, що підсилює його стійкість – і, як наслідок, економічну безпеку.

2. Зниження залежності від вузьких каналів/ринкових сегментів. SMART-маркетинг передбачає постановку цілей, пов'язаних із диверсифікацією каналів (омніканальність), розширенням ринкових сегментів і застосуванням багатоканальної взаємодії. Це дозволяє зменшити операційний ризик, пов'язаний із залежністю від одного каналу чи одного сегмента. Як наслідок – підвищується стійкість підприємства перед ринковими коливаннями і втратами.

3. Стабілізація грошових потоків через утримання клієнтів і підвищення лояльності. Цифрові CRM-системи, автоматизація маркетингових кампаній і встановлення чітких SMART-метрик у маркетингу дозволяють підвищити рівень утримання клієнтів, знизити відтік і збільшити середній час життя клієнта. В контексті економічної безпеки це означає більш передбачувані доходи, менший рівень фінансової нестабільності і зниження ймовірності кризових ситуацій.

4. Формування репутаційної стійкості. SMART-маркетинг передбачає прозорі комунікації, етичне використання даних, моніторинг згадувань бренду та кризових ситуацій. Підприємства із високим рівнем маркетингової культури і репутаційної стійкості краще витримують вплив зовнішніх загроз (негативні публікації, втрату довіри).

5. Підвищення адаптивності. SMART-маркетинг передбачає використання інноваційних маркетингових технологій для швидкої адаптації до змін. Така здатність до адаптації є ключовою для стійкості підприємства в умовах непередбачуваного середовища.

Таким чином, SMART-маркетинг є потужним інструментом підвищення стійкості підприємства та зміцнення його економічної безпеки – стану, коли економічні інтереси підприємства захищені, а функціонування стабільне. Поєднання вищезгаданих механізмів створює мультиплікативний ефект: коли SMART-маркетингові цілі формалізовано інтегровані, технології впроваджено, канали диверсифіковано, клієнтська база утримується, репутація підкріплена, а здатність до адаптації присутня – підприємство отримує значно підвищену здатність витримувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз.

Література:

1. Tarasiuk H. Marketing aspects of forming the strategy of financial and economic security of enterprises. *Public Policy and Accounting*. 2024. № 1(9). P. 27–29. URL: [https://doi.org/10.26642/ppa-2024-1\(9\)-27-29](https://doi.org/10.26642/ppa-2024-1(9)-27-29)

Семикіна А.В.,
кандидат економічних наук,
підприємець,
м. Одеса, Україна

HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Актуальність дослідження аспектів застосування HR-аналітики полягає у зростаючій потребі бізнесу в ефективних інструментах управління людським капіталом для посилення конкурентних позицій. Пояснюємо це тим, що традиційні методи управління персоналом, які часто базуються на суб'єктивних оцінках, уже не відповідають викликам динамічного ринку. В Україні ця проблема посилюється складними умовами роботи в умовах воєнного стану, що вимагає від компаній максимальної гнучкості та вміння приймати швидкі й обґрунтовані рішення. Водночас в науковій літературі поки не вистачає практичних порад підприємцям стосовно напрямів застосування HR-аналітики і того, як трансформувати кадрові процеси за допомогою аналізу даних. Разом з тим, компанії, що починають впроваджувати аналітичні підходи, отримують значні переваги, оскільки можуть оптимізувати витрати, підвищити продуктивність, ефективніше утримувати таланти, і завдяки цьому – нарощувати конкурентні переваги.

Розвиваючи наукову думку [1; 2; 3], пропонуємо визначати HR-аналітику як інтегровану систему збору, обробки та інтерпретації даних про персонал, спрямовану на виявлення закономірностей і прогнозування кадрових тенденцій для підтримки стратегічних бізнес-цілей. Таке трактування дає змогу розглядати HR-аналітику не як окрему функцію, а як наскрізний процес, що поєднує управління персоналом зі стратегією компанії в інтересах нарощування конкурентних переваг.

Ключові завдання HR-аналітики полягають у перетворенні великих масивів кадрових даних на практичні рекомендації для бізнесу. Це включає, по-перше, діагностику поточного стану: аналіз плинності кадрів, ефективності набору персоналу, рівня залученості та продуктивності. По-друге, це прогнозування майбутніх тенденцій, наприклад, виявлення ризиків звільнення ключових співробітників або передбачення потреби в певних навичках. По-третє, це рекомендаційна аналітика, яка не просто вказує на проблему чи прогнозує її, а й пропонує конкретні варіанти дій, наприклад, які саме управлінські заходи допоможуть підвищити лояльність у певному підрозділі. Виконання цих завдань дозволяє перейти від управління персоналом за принципом реагування на проблеми до їх попередження та стратегічно виваженого підходу.

Такий підхід позитивно впливає на якість кадрового складу та конкурентоспроможність людського капіталу. Коли рішення про найм, просування чи навчання приймаються на основі об'єктивних даних, а не суб'єктивних вражень, компанія, як правило, отримує саме тих людей, які потрібні для досягнення її стратегічних цілей. Аналітика дозволяє визначити найефективніших співробітників і зрозуміти, які чинники роблять їх успішними, щоб потім поширювати цей досвід. Це підвищує загальний фаховий рівень команди та її здатність створювати цінність для бізнесу. Таким чином, конкурентоспроможність людського капіталу зростає, оскільки він стає більш кваліфікованим, вмотивованим та зорієнтованим на цілі компанії.

Незважаючи на очевидні успіхи, впровадження HR-аналітики в Україні стикається з низкою труднощів, серед них: низька якість та розрізненість даних у багатьох компаніях, де інформація про персонал ведеться в різних системах і не завжди є повною. Крім того, існує брак фахівців, які б однаково добре розуміли і специфіку кадрової роботи, і методи аналізу даних.

Часто виникає і культурний супротив з боку керівників, які звикли покладатися на власний досвід і не довіряють «сухим цифрам». Проте, впроваджувати HR-аналітику необхідно. В умовах високої конкуренції та економічної нестабільності саме підхід, що

ґрунтується на даних, дозволяє приймати швидкі й точні рішення, оптимізувати витрати на персонал, забезпечувати та підвищувати кращі результати праці, що надзвичайно важливо для виживання та розвитку будь-якого бізнесу. У таблиці 1 пропонуються основні напрями застосування HR-аналітики та їхній вплив на конкурентоспроможність.

Таблиця 1. - Основні напрями застосування HR-аналітики та їх вплив на конкурентоспроможність організації

Напрямок застосування	Вплив на конкурентоспроможність
Рекрутинг та залучення талантів	Скорочення витрат і часу на найм, підвищення якості відбору завдяки прогнозуванню успішності кандидатів.
Управління ефективністю та розвиток	Зростання продуктивності через об'єктивну оцінку та персоналізовані програми розвитку.
Утримання персоналу та управління залученістю	Зниження плинності кадрів шляхом прогнозування звільнень та впровадження превентивних заходів.
Компенсації та пільги	Оптимізація фонду оплати праці та створення конкурентної системи винагороди на основі даних про продуктивність.
Стратегічне планування робочої сили	Підвищення гнучкості бізнесу через прогнозування майбутніх кадрових потреб та проактивну підготовку.

Джерело: запропоновано автором на основі розвитку наукової думки [1; 2; 3].

З огляду на таблицю 1, можна підкреслити вагому роль таких інструментів HR-аналітики, як предиктивне моделювання в рекрутингу, аналіз залученості, у підвищенні конкурентоспроможності організації. Ці підходи дозволяють компанії не лише економити ресурси, а й формувати більш якісний та лояльний людський капітал, що є ключовою довгостроковою перевагою.

Зауважимо, що практичне значення HR-аналітики зростає одночасно з масштабною цифровізацією економіки. В Україні провідні компанії почали впроваджувати аналітичні інструменти для оптимізації рекрутингу, управління ефективністю та планування кадрового резерву.

Внаслідок застосування HR-аналітики відбувається перехід від реактивного до проактивного управління кадрами. Практичний вплив HR-аналітики на конкурентоспроможність організації можна пояснити можливістю приймати рішення, що базуються на об'єктивних показниках, а не на інтуїції.

Підсумовуючи, зазначимо: HR-аналітика є не просто сучасним трендом, а необхідним стратегічним інструментом для будь-якої сучасної організації. Вона дозволяє перетворити дані про персонал на цінний актив, що сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат, поліпшенню конкурентоспроможності людського капіталу та, зрештою, посиленню конкурентних позицій компанії на ринку.

Література:

1. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
2. Davenport T. H., Harris J. G., Shapiro J. Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*. 2010. 88(10). 52–58.
3. Ulrich D., Dulebohn J. H. Are we there yet? What's next for HR. *Human Resource Management Review*. 2015. 25(2). 188–204.

Селецький Р.Д.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-23

Тушевська Т.В

асистент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

САМОРЕГУЛЯЦІЯ ЕМОЦІЙ МЕНЕДЖЕРА: ЯК УНИКНУТИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ

Військові та політичні події в Україні, економічні труднощі, постійний стрес, усе це впливає на роботу не тільки керівників, але й підлеглих. Плюсом до цього сучасний керівник постійно перебуває під тиском від відповідальності, дедлайнів, непорозумінь у колективі. Якщо не вміти контролювати свої емоції, це швидко призводить до вигорання, втрати мотивації й конфліктів із працівниками. Відчуття сенсу і цінності своєї роботи є головним психологічним захистом від вигорання. Як відомо, більшість свого часу людина проводить на роботі. Коли працівник бачить результати своєї діяльності, отримує зворотний зв'язок і визнання, вона відчуває внутрішню мотивацію та задоволення.

За словами Д. Гоулмана, «уміння керувати емоціями є основою емоційного інтелекту та допомагає діяти розумно навіть тоді, коли емоції сильні» [2]. Якщо менеджер не в змозі контролювати свої емоції, це призводить до вигорання, зниження продуктивності та погіршення атмосфери в команді. Психологічно керівник може відчувати втому, страх, роздратування, агресію або відстороненість. Також це може негативно вплинути на моральний стан підлеглих, погіршити їхню продуктивність і призвести до зниження довіри до лідера [3]. Відповідно, на керівника покладається задача створення гідних умов для професійного зростання працівників, заохочення ініціативи та визнання їх досягнення. Це формує відчуття значущості кожного в команді, підтримує енергію та віру в власну компетентність. Такий підхід не лише запобігає вигоранню, а й підвищує продуктивність колективу загалом.

Менеджер, який уміє спокійно реагувати навіть у стресових ситуаціях, здатен приймати зважені рішення і зберігати довіру команди. Саморегуляція допомагає не зриватися на підлеглих, підтримувати позитивний мікроклімат і створювати відчуття стабільності. Уміння керувати власним станом зараз таке ж важливе, як і професійні навички, бо від цього залежить ефективність роботи всієї організації.

Л. Куликова зазначає, що саморегуляція – це здатність усвідомлювати свої переживання і змінювати їх відповідно до ситуації. Для менеджерів ця проблема особливо важлива, бо вони щодня працюють з людьми і повинні залишатися спокійними, навіть коли є конфлікти чи труднощі [1]. Тому розвиток саморегуляції є однією з ключових умов ефективної роботи керівника.

Для того, щоб уникнути вигорання менеджерів, важливо вчасно розподіляти обов'язки. Делегування повноважень зазвичай допомагає розвантажити менеджера. Це дозволить керівнику зосередитись на стратегічних питаннях і знизить рівень стресу. Також варто впровадити систему коротких зустрічей з командою для швидкого вирішення поточних проблем, щоб не накопичувати напругу.

Аналіз літературних джерел [1; 3] дозволяє звести основні шляхи мінімізації вигорання керівників, які попереджають ескалацію конфліктних ситуацій в організації:

- розвиток емоційної стійкості і самоконтролю (у більшості випадків 92% конфліктів вирішуються, якщо керівник втручається вчасно);
- вчасний аналіз ситуації та прийняття рішення діяти;
- усвідомлення, що керівник – не учасник, а посередник конфлікту;
- знання способів зняття напруги та вміння їх вчасно застосовувати;

- постійне вдосконалення особистих якостей – професіоналізмом, моральністю та самодисципліною.

Серед варіантів покращення взаємовідносин керівника із підлеглими наступні:

- створення позитивного мікроклімату через корпоративні івенти, командні тренінги, відкриті зустрічі, гумор, спільний відпочинок, відзначення подій працівників тощо;
- налагодження комунікації та забезпечення механізму зворотного зв'язку, щоб працівники могли висловити думку й отримати відповіді на свої питання;
- об'єктивне оцінювання дії працівників та прояв повагу до кожного;
- демонстрація прикладу спокою, бо менеджер, який володіє своїми емоціями, задає тон поведінці колективу – це зміцнює взаємоповагу і стабільність у стосунках.

Сприятливий психологічний клімат у трудовому колективі виступає одним із ключових чинників профілактики емоційного виснаження. Атмосфера взаємоповаги, емпатії та підтримки з боку керівника підвищує мотивацію працівників і формує відчуття психологічної безпеки. Саме від внутрішнього стану, моральної стійкості й самодисципліни керівника залежить рівень довіри та загальна ефективність організаційної діяльності.

Отже, відпочинок і психоемоційне розвантаження становлять не розкіш, а необхідну умову стабільної професійної діяльності керівника. Тривале перебування у стані напруження без перерв призводить до виснаження нервової системи, зниження працездатності та підвищення ризику професійного вигорання. Ефективне управління можливе лише за умови внутрішньої врівноваженості, самоконтролю та здатності конструктивно реагувати на конфліктні ситуації. Розвинені навички саморегуляції сприяють збереженню об'єктивності, запобігають імпульсивним рішенням і знижують рівень емоційного напруження в колективі.

Конструктивна поведінка підлеглих також є вагомим елементом профілактики конфліктів і вигорання. Уміння аналізувати власну поведінку та відновлювати довіру після напружених ситуацій є запорукою стабільної роботи й емоційного благополуччя всіх учасників трудового процесу.

Література:

1. Боковець В. В., Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8244> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Гоулман Д. Г57 Емоційний інтелект /Деніел Гоулман; пер. з англ. С.-Л. Гумецької. — Х.: Віват, 2018. — 512 с https://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/emocin.pdf (дата звернення: 22.10.2025).
3. Професійне та емоційне вигорання: що це таке і як із цим боротися: Genius.Space. URL: <https://genius.space/lab/profesijne-ta-emotsijne-vigorannya-shho-tse-take-i-yak-iz-tsim-borotisya/> (дата звернення: 22.10.2025).

Ситенкова В. В.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Коваленко С.В.

викладач

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сучасні підприємства працюють в умовах «Big Data», де обсяги, швидкість і різноманітність структурованих та неструктурованих даних постійно зростають. Ручне адміністрування та аналіз таких даних стають неефективними. Модель управління сьогодення, що базується на інтуїції та досвіді, що дає певні обмеження. ШІ здатний швидко обробляти великі обсяги даних і потенційно трансформувати управління [1, с. 4]

Штучний інтелект є революційною технологією. У сфері управління він використовує машинне навчання та аналіз великих даних для точного прогнозування і підтримки прийняття рішень.

Впровадження систем ШІ є критичним фактором для підвищення ефективності управлінських рішень. Системи штучного інтелекту можуть враховувати різноманітні фактори та моделювати складні сценарії, що значно прискорює аналіз.

Штучний інтелект обробляє дані швидше, точніше та у більшому масштабі, ніж здатні люди, що обумовлено його функціональними можливостями [2, с. 1–3]:

- Аналіз різноманітних даних: ШІ здатний ефективно працювати з величезними масивами структурованих та неструктурованих даних (текст, зображення, звук) на швидкості, немислимій для людини.

- Виявлення прихованих закономірностей: Алгоритми ШІ допомагають знаходити ледь помітні закономірності та ключові патерни поведінки. Це дозволяє витягувати якіснішу та очищену інформацію для обґрунтованих рішень.

Одна з ключових функцій ШІ – це прогнозна аналітика. ШІ використовує машинне навчання для прогнозування майбутніх показників. Аналізуючи великі обсяги даних, ШІ визначає ключові закономірності та тенденції, необхідних для прийняття стратегічних рішень, що спрямовані на зменшення потенційних ризиків [1; 2].

Штучний інтелект здатний створювати та оцінювати складні математичні моделі, ймовірні наслідки у різних умовах, замість того, щоб керуватись традиційними сценаріями рішення [2, с. 1].

ШІ трансформує управління, підвищуючи операційну ефективність, точність та швидкість прийняття рішень. Проривний інноваційний потенціал ШІ забезпечує стійкі конкурентні переваги.

Майбутнє управління пов'язане зі співпрацею «людина + ШІ». ШІ навряд замінить працівників, але він може чудово доповнити людський персонал, автоматизуючи рутинні завдання та дозволяючи фахівцям зосередитися на стратегічному аналізі. Ця синергія забезпечує рівень ефективності, що раніше вважався неможливим [1, с. 6].

Література:

1. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143> (дата звернення: 07.10.2025).
2. Predictive modeling of student performance analytics using machine learning algorithms / T. A. Vakaliuk. Scientific notes of taurida national V.I. vernadsky university. series: technical sciences. 2023. № 5. С. 108–116. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2023.5/18> (дата звернення: 07.10.2025).

Слободянюк О. В.

доктор економічних наук, професор
Національний університет «Одеська юридична академія»
м. Одеса, Україна

СТРУКТУРУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЇХ СТРАХУВАННЯ

В умовах стрімкого розвитку глобальних ринків та геополітичних викликів сталий розвиток став ключовим фактором конкурентоспроможності економіки України. Успіх інвестиційних проєктів залежить не лише від фінансової привабливості, але й від ефективності структурування з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG-критеріїв) [2; 4]. Структурування інвестицій через інтегроване управління ризиками та страхування має особливості, які безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість проєктів та їхню здатність фінансувати ініціативи сталого розвитку.

Інвестиційні проєкти сталого розвитку характеризуються структурою ризиків і потоків. Компанії, що працюють у сфері відновлюваної енергетики, органічного фермерства чи зелених технологій, потребують інвестицій на ранніх етапах для покриття витрат на екологічні дослідження, соціальні програми та впровадження стандартів корпоративного управління, а також на страхування кліматичних та регуляторних ризиків. Наприклад, проєкти сонячних електростанцій в Україні витрачають значні кошти на оцінку вуглецевого сліду та страхування від екстремальних погодних подій [1]. На відміну від традиційних інвестицій, де акцент на швидкій окупності, у проєктах сталого розвитку період окупності є довшим, що характерно для ініціатив, пов'язаних з переходом до низьковуглецевої економіки. Головним активом таких проєктів є нематеріальні активи, які ускладнюють страхування, але підвищують ліквідність через премію інвесторів за сталість, що впливає на залучення фінансування [2].

Таким чином, унікальна структура інвестиційних проєктів сталого розвитку формується під впливом специфіки екологічних, соціальних та управлінських аспектів, характеру ризиків та особливостей ринку, зумовлюючи особливий підхід до структурування, де управління зосереджується на довгостроковій стійкості, страхуванні та гнучкості адаптації до регуляторних змін.

Для оцінки інвестиційної привабливості та перспектив проєктів використовуються кілька ключових показників сталості, кожен з яких надає уявлення про ризики, ефективність та потенціал зростання. Інтегральний показник сталості проєкту відображає загальну стійкість, дозволяючи прогнозувати фінансову стабільність та відповідність Цілям сталого розвитку ООН [5]. Коефіцієнт вуглецевого впливу допомагає визначити ефективність екологічних стратегій; високий показник може свідчити про необхідність оптимізації для зниження витрат на страхування. Соціальний індекс за стандартом GRI (*Global Reporting Initiative*) показує внесок у громаду та утримання талантів, що підвищує довгострокову цінність інвестицій. Коефіцієнт корпоративного управління відображає ризики корупції, критичні для воєнного контексту в Україні. Запас фінансової стійкості з урахуванням премій за сталість показує, на скільки років вистачить коштів при фокусі на принципи сталого розвитку, допомагаючи планувати страхування та залучення «зеленого» капіталу. Високий коефіцієнт утримання зацікавлених сторін (стейкхолдерів) на засадах принципів сталості свідчить про стабільність і репутацію, важливу для проєктів з підписною моделлю фінансування.

Інвестиційна привабливість проєктів сталого розвитку визначається кількома ключовими факторами, що впливають на рішення вкладників : інтеграція IFRS S1/S2 для прозорості [3], потенціал ринку зелених інвестицій, якість управління сталістю та страхування ризиків, фінансові прогнози з урахуванням премій за сталість. Важливою є стратегія щодо страхування кліматичних подій та виходу на ринки ЄС. Чіткий план з покриттям ризиків через страхові поліси збільшує привабливість. Тому інвестиційна

привабливість залежить від інновацій у сфері сталості, ринкових можливостей, ефективного страхування та управління, що оптимізує ризики, керує потоками та забезпечує прозорість.

Фінансування сталого розвитку в Україні є складовою успіху, оскільки проєкти потребують інвестицій для впровадження стандартів, страхування та моніторингу. Джерелами є «зелені» кредити від ЄБРР (Європейського банку реконструкції та розвитку), гранти ЄС, корпоративні інвестиції з фокусом на сталість.

Оптимізація структурування через інтегроване управління ризиками є ключовим фактором для стійкості, що дозволяє знизити ризики, збільшити внутрішню норму прибутковості та посилити привабливість. Стратегії з 5-кроковим алгоритмом (скринінг, мапування ризиків, фінансова модель, валідація, моніторинг) допомагають ефективно управляти ресурсами, стимулювати сталість та забезпечувати розвиток. Впровадження гнучких інструментів страхування та стандартів IFRS S1/S2 підвищує конкурентоспроможність у динамічних ринках.

Структурування інвестицій через інтегроване управління ризиками та страхування є ключовим фактором, що визначає не лише поточну ефективність проєктів, але й здатність залучати фінансування та підтримувати сталі ініціативи. Ефективне управління дозволяє оптимізувати ризики, підвищувати рентабельність та забезпечувати стабільний потік «зеленого» капіталу та створює умови для залучення фінансування від ЄБРР чи ЄС, підтримує процеси сталості [6]. Завдяки плануванню компанії можуть розподіляти ресурси, страхувати кліматичні загрози та забезпечувати розвиток проєктів у контексті воєнних викликів.

Таким чином, структурування інвестицій на засадах інтегрованого управління ризиками та страхування є не лише інструментом для поточних цілей, але й чинником довгострокової конкурентоспроможності на ринках. Ефективне управління дозволяє проєктам: підвищувати інвестиційну привабливість через премії за сталість, оптимізувати розподіл ресурсів для максимізації сталості, забезпечувати стабільне зростання в умовах невизначеності. У майбутньому роль структурування на засадах принципів сталості зростатиме, оскільки інвестори вимагають прозорості, а Україна інтегрується в ЄС. Проєкти, що застосовують інтегрований підхід до управління ризиками та їх страхування на засадах принципів сталості, матимуть найкращі шанси на успіх.

Література:

1. PwC. Дослідження інвестиційних можливостей відновлення в Україні: стратегічний підхід для інвесторів. 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/publications/2025/exploring-reconstruction-investment-opportunities-ukraine.html>
2. Sayenko Kharenko. Концепція сталого розвитку та екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у регуляторному полі України. 2023. URL: <https://sk.ua/the-concept-of-sustainable-development-and-esg-in-the-ukrainian-regulatory-framework/>
3. IFRS Foundation. Загальні вимоги до розкриття інформації, пов'язаної з сталими фінансами (IFRS S1). 2023. URL: <https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2023/general-sustainability-related-disclosures/>
4. DiXi Group. Нові правила гри: експерти обговорили впровадження звітності щодо екологічних, соціальних та управлінських критеріїв для українських компаній. 2025. URL: <https://dixigroup.org/en/new-rules-of-the-game-experts-discussed-implementation-of-esg-reporting-for-ukrainian-companies/>
5. Кабінет Міністрів України. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
6. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Green Economy Financing and Sustainable Infrastructure Initiatives in Ukraine. 2024. URL: <https://www.ebrd.com/sustainable-development-ukraine.html>

Слободнюк А.Ю.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Чередніченко Н.Ю.

доктор педагогічних наук, професор

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Діяльність підприємств в умовах воєнного стану характеризується високою невизначеністю та значним рівнем ризиків, що охоплюють фінансові, операційні, кадрові, виробничі та логістичні процеси. Постійні зміни зовнішніх умов, обмеження ресурсів, перебої в постачанні, коливання попиту та зростання загроз безпеці вимагають від підприємств системного підходу до управління ризиками та прийняття ефективних управлінських рішень.

Ризикоорієнтоване управління в таких умовах стає ключовим фактором підтримки стабільності та життєздатності підприємства. Воно передбачає системну ідентифікацію можливих загроз, оцінку ймовірності їх реалізації та потенційних наслідків, а також розробку превентивних і коригувальних заходів для мінімізації негативного впливу на діяльність компанії. Такий підхід дозволяє не лише знизити ймовірність виникнення критичних ситуацій, а й підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [2].

Система ризикоорієнтованого управління включає визначення стратегічних і тактичних пріоритетів, побудову єдиної карти ризиків, контроль за фінансовими потоками та ресурсами, а також регулярний моніторинг і оцінку ефективності впроваджених заходів. Особливого значення набуває інтеграція аналітичних і цифрових інструментів, що забезпечують швидкий обмін інформацією, прогнозування можливих кризових ситуацій та оперативне прийняття рішень у режимі реального часу.

Управління ризиками в умовах воєнного стану також передбачає стратегічну координацію діяльності з державними органами, партнерами та контрагентами. Забезпечення безперервності бізнес-процесів, адаптація логістичних та виробничих ланцюгів, страхування ризиків, резервування ресурсів та підтримка персоналу стають невід'ємними складовими ефективного управління підприємством [1].

Впровадження ризикоорієнтованого підходу дозволяє підприємствам підвищити стійкість до зовнішніх потрясінь, знизити фінансові та операційні втрати, оптимізувати використання ресурсів і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності навіть у складних умовах. У довгостроковій перспективі такий підхід формує основу для адаптивної та гнучкої організаційної структури, здатної швидко реагувати на нові виклики та ефективно використовувати наявні можливості.

Література:

1. Єпіфанова, І. (2025). Ризикоорієнтований підхід до управління економіко-екологічною безпекою підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-8>
2. Штангрет, А., Караїм, М., & Караїм, О. (2024). Безпекові аспекти застосування ризикоорієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>

Соловей К.О.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-24М
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

В'юник О.В.

кандидат економічних наук, професор
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Діяльність вітчизняних економічних суб'єктів в умовах сучасних реалій відбувається під впливом чинників невизначеності й мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища, зростання дії ризиків, загострення фінансово-економічної і соціальної кризи, тиском викликів, зумовлених воєнними діями. Тому, задля підтримання власної життєздатності та стійкості до негативних впливів, вкрай важливо запроваджувати найбільш раціональні методи, засоби та інструменти управління господарською діяльністю. Планування діяльності підприємств залишається однією із найважливіших складових менеджменту та забезпечення ефективного функціонування суб'єктів, і водночас, за умов невизначеності та ризику потребують трансформації відповідні підходи і прийоми, у тому числі, й під час складання бізнес-планів.

Чинники прояву великого обсягу змін у бізнесовій діяльності, які вкрай складно спрогнозувати, також актуалізують завдання адаптації стратегії функціонування господарюючих суб'єктів, прояву гнучкості та адаптивності з боку менеджерів усіх ланок в процесі імплементації рішень стратегічного характеру. Умови невизначеності вимагають від представників бізнесу більших зусиль та систематичного зосередження на питаннях розв'язання задач оперативного рівня, зберігаючи при цьому баланс зі стратегічними пріоритетами подальшого розвитку [6].

Аналізуючи новітні підходи до трактування сутності категорії «планування» у сучасних умовах, науковці констатують наявність низки специфічних аспектів. Так, планування являє собою цілеспрямовану діяльність господарюючого суб'єкта, що містить ознаки ієрархії цілей, адаптивності і гнучкості, включає різні часові горизонти, передбачає врахування наявної ринкової ситуації, чинників змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, невизначеності та ризику, застосування сценарного підходу (декількох альтернатив перебігу подій у майбутньому) та встановлення показників для оцінки отриманих результатів [4].

Планування діяльності господарюючих суб'єктів надає змогу отримати низку позитивних ефектів, пов'язаних із більш чітким розумінням перспектив подальшого розвитку, зниженням рівня внутрішньої напруги і стресу, посиленням раціональності управлінських рішень, досягненням більш вагомих кінцевих результатів, зменшенням ймовірності опинитися у ситуації банкрутства тощо [1].

Методи планування можуть бути охарактеризовані як «сукупність прийомів і способів, що використовуються для розрахунку планових показників, складання плану в цілому, формування та управління процесом планування» [3].

Розглядаючи ключові етапи планування розвитку господарських суб'єктів за умов невизначеності, можна виокремити наступні: визначення цілей, що підлягають досягненню; ідентифікація проблем, що потребують розв'язання; створення належного робочого середовища; генерація ідей для розв'язання проблем; визначення варіантів досягнення цілей; встановлення головних завдань (кроків, етапів), що дозволять досягнути мети; визначення альтернативних варіантів дій [1].

Удосконалення підходів до планування діяльності економічних суб'єктів в умовах невизначеності та впливу ризиків воєнного стану важливо здійснювати на засадах комплексного підходу, включаючи такі пріоритетні напрями:

- забезпечення гнучкості та оперативної диверсифікації діяльності компаній;
- спрямування зусиль на забезпечення енергоефективності, запровадження зелених технологій, раціональних підходів до використання всіх видів ресурсів;
- пошук можливостей участі у державних (регіональних, галузевих) програмах, націлених на підтримку й модернізацію діяльності вітчизняних господарюючих суб'єктів;
- акцент на збереження, відновлення та розвиток людського потенціалу як одного із найцінніших видів ресурсів компаній;
- забезпечення конкурентних переваг завдяки пошуку шляхів виходу на міжнародні ринки збуту, переорієнтації на інші сектори вітчизняного ринку;
- підвищення ефективності й економії витрат завдяки імплементації новітніх цифрових технологій та інструментів в управлінні господарською діяльністю;
- приділення уваги питанням виявлення, оцінювання та своєчасного управління ризиками у бізнесовій діяльності;
- запровадження інноваційних підходів та інструментів в управлінні діяльністю економічних суб'єктів [6];
- підвищення якості, повноти та своєчасності інформаційного забезпечення потреб управлінських кадрів;
- розвиток професійних навичок і компетентностей керівників, уповноважених ухвалювати рішення на відповідних рівнях управління [3];
- врахування принципів сталого розвитку при плануванні господарської діяльності компаній;
- врахування реалій посилення глобалізації економічних відносин та досягнень цифрової економіки [4];
- запровадження смарт-підходів при плануванні основних напрямів діяльності та розвитку компаній [2];
- застосування дієвих підходів до здійснення моніторингу виконання планових завдань, постійний зворотний зв'язок та своєчасне внесення коректив [5].

Наведені підходи дозволять зробити процес планування діяльності господарюючих суб'єктів більш ефективним і таким, що більш повно відповідає начасним викликам воєнного стану, загострення проблем у фінансово-економічній, соціальній та інших сферах. У свою чергу, оптимальне планування сприятиме мінімізації збитків та втрат, підвищенню здатності досягати необхідних результатів, забезпеченню вищої ефективності й прибутковості функціонування.

Література:

1. Блага Н.В. Планування розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: економічна*. 2022. Вип. 1. С. 30-37.
2. Дема Д.І., Сус Л.В., Сус Ю.Ю. Формування механізму фінансового планування на підприємстві в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 207-215.
3. Євтушенко Н.О. Планування як ефективний інструмент управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Інтелект XXI*. 2023. №1. С. 53-59.
4. Зборовська О.М., Лесів І.Г. Проблематика категорійності апарату планування в умовах ринкового невизначення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №21. С. 53-59.
5. Сергєєва О.С., Бегматов Р.Б. Ключові чинники впливу на бізнес-планування в банках України в умовах невизначеності. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 397-400.
6. Таран О.М., Павлюк Ю.В. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2025. №198. С. 123-129.

Соломчак Т. Я.

магістрантка

Національний університет «Львівська політехніка»

ІНТЕГРАЦІЯ ERP-РІШЕНЬ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та швидкими технологічними змінами. Саме тому зростає потреба у впровадженні цифрових інструментів управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Одним із таких інструментів є ERP-системи, що забезпечують комплексний контроль та планування діяльності підприємства. Дослідження впливу інтеграції ERP-рішень на рівень рентабельності є актуальним у контексті підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Рентабельність виступає одним із головних показників результативності господарської діяльності підприємства, що характеризує його здатність забезпечувати прибуток у співвідношенні до витрат. У науковій літературі рентабельність визначається як співвідношення прибутку з понесеними витратами, індексатор ефективності, рівень прибутковості та синтез факторів виробництва і реалізації продукції [2, с. 14]. Вона відображає не лише фінансові результати, а й рівень організації управління ресурсами, ефективність маркетингової політики та виробничих процесів. Зростання рентабельності є наслідком комплексного підвищення ефективності всіх бізнес-процесів – від закупівлі сировини до реалізації продукції. Тому управління рентабельністю потребує інтегрованого підходу, що передбачає використання сучасних цифрових технологій для моніторингу та аналізу показників діяльності підприємства.

ERP-системи – це програмні засоби, що допомагають ефективно використовувати всі ресурси підприємства шляхом автоматизації, обліку та аналізу процесів закупівель, виробництва, реалізації та комунікації з кінцевим споживачем [1, с. 24]. Вона забезпечує створення єдиного інформаційного середовища, у якому всі підрозділи підприємства працюють на основі узгоджених даних. Ключовим принципом ERP є централізований збір даних для широкого розповсюдження, що дозволяє усунути дублювання інформації, підвищити її достовірність та оперативність використання[3]. Такі системи інтегрують фінансовий, виробничий, логістичний, кадровий та маркетинговий облік, забезпечуючи комплексне управління діяльністю підприємства в реальному часі. Внаслідок цього керівництво отримує змогу контролювати витрати, прогнозувати попит, аналізувати фінансові результати й ефективніше розподіляти ресурси.

Інтеграція ERP-рішень є одним із найважливіших чинників підвищення рентабельності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсів, зменшення витрат і підвищення прибутковості. У сучасних умовах цифровізації бізнесу ERP-системи стають базовим елементом управлінської інфраструктури, що забезпечує злагоджену роботу всіх структурних підрозділів. Завдяки впровадженню єдиної інформаційної системи управління всі бізнес-процеси підприємства – від закупівлі сировини до реалізації готової продукції – об'єднуються в єдиному цифровому середовищі. ERP-система створює прозорий інформаційний простір, у якому всі підрозділи мають доступ до актуальних даних, що усуває дублювання інформації, знижує ризики управлінських помилок і сприяє прийняттю оперативних та обґрунтованих рішень. Централізоване управління процесами дає можливість підвищити продуктивність праці, скоротити час на виконання рутинних завдань і забезпечити кращий контроль над фінансовими потоками, що, у свою чергу, створює передумови для стабільного зростання рентабельності.

Завдяки автоматизованому плануванню ресурсів ERP сприяє раціональному розподілу матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, мінімізуючи перевитрати та неефективне використання активів. Наприклад, система дозволяє точно прогнозувати потреби у сировині

та матеріалах, запобігаючи надлишковим закупівлям і, відповідно, заморожуванню оборотних коштів. Оптимізація складських запасів та контроль логістичних витрат дають змогу скоротити собівартість продукції, що безпосередньо впливає на показник рентабельності виробництва. Крім того, ERP-рішення інтегрують фінансовий облік із виробничими показниками, дозволяючи керівництву отримувати повну картину діяльності підприємства в реальному часі. Це забезпечує можливість оперативно визначати прибутковість окремих напрямів бізнесу, груп товарів або клієнтських сегментів, а також формувати ефективну стратегію розподілу інвестицій. Для прикладу, у сфері харчової промисловості ERP-системи дозволяють точно відстежувати терміни придатності сировини, планувати обсяги закупівель залежно від сезонності попиту й уникати втрат через псування продукції. Це не лише знижує рівень непродуктивних витрат, а й підвищує якість управління запасами, що позитивно позначається на фінансових результатах. У торгівельних компаніях ERP-рішення забезпечують інтеграцію продажів, логістики та фінансів, що дає змогу швидко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, прогнозувати попит і планувати ефективну політику ціноутворення. Наприклад, впровадження SAP ERP або Microsoft Dynamics 365 дозволяє підприємствам знизити адміністративні витрати на 15-25% завдяки автоматизації бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що безпосередньо підвищує показник рентабельності продажів.

Важливою перевагою ERP-систем є можливість здійснення багатовимірної аналізи даних у режимі реального часу. Завдяки інтеграції аналітичних модулів (BI-підсистем) керівники можуть аналізувати ключові показники ефективності, відстежувати тенденції та виявляти неефективні процеси. Це дає змогу оперативно оцінювати вплив управлінських рішень на фінансові результати та своєчасно коригувати стратегію. Наприклад, система може виявити, що певна виробнича лінія працює з перевищенням енергозатрат, що знижує рентабельність продукції, – на основі таких даних можна вжити конкретних заходів для енергозбереження. У сфері послуг ERP допомагає відстежувати завантаження персоналу, продуктивність праці та рівень клієнтського задоволення, дозволяючи визначати оптимальні тарифи та покращувати фінансові результати. Окрім фінансових аспектів, ERP-рішення мають вагомий вплив на нематеріальні складові рентабельності, серед яких – якість управління, швидкість реагування на зміни середовища та рівень клієнтського сервісу. Автоматизація документообігу, інтеграція електронних каналів взаємодії між підрозділами та використання єдиної бази даних знижують ймовірність помилок і забезпечують узгодженість дій усіх ланок підприємства.

Таким чином, інтеграція ERP-рішень є важливим чинником забезпечення сталого економічного розвитку підприємства. Вона сприяє комплексній оптимізації управлінських процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів і формуванню прозорої системи контролю фінансових результатів. ERP-системи створюють основу для обґрунтованого прийняття рішень, підвищують точність прогнозування та дозволяють швидко реагувати на зміни ринку. Їх впровадження забезпечує зниження витрат, зростання продуктивності та покращення показників прибутковості. Отже, ERP-технології не лише автоматизують управління, а й стають рушійною силою підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

Література:

1. Васильченко К. Г., Михайлов В. В. Можливості використання інтегрованих технологій у бізнес-процесах підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 4. С. 21-29.
2. Купира М. І., Шевчук О. А. Сучасні тенденції концепту забезпечення фінансової ефективності в системі формування екосистеми стимулювання розвитку підприємницьких структур. *Приазовський економічний вісник*. 2025. № 2(42). С. 10-15.
3. Олешко Т.І., Попик Н. В., Бронський О. В. Характеристика та аналіз модулів ERP-систем. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-37> (дата звернення 05.10.2025).

Станіславик О.В.

доктор економічних наук, професор
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
м. Одеса, Україна

Коваленко О.М.

доктор економічних наук, професор
Національний університет «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна

ІННОВАЦІЙНІ СТАРТАПИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

За останні роки термін «стартап» набув особливої популярності в бізнес-середовищі, а повсюдне його вживання стало звичним під час обговорення підприємницької діяльності, створення нового бізнесу, реалізації інноваційного проєкту [1].

Інноваційний стартап – це, по суті, нове підприємство, яке намагається втілити цікаву ідею або технологію, що ще вчора могла здаватися фантазією. Його головна мета – створити продукт чи послугу, які по-новому задовольняють потреби людей або допоможуть вирішити якусь давню проблему.

Стартапи діють у середовищі високої турбулентності та невизначеності, що потребує від них оперативної адаптації й швидкого ухвалення рішень. Інноваційна ідея може перерости у конкурентоспроможний продукт і вийти на ринок, однак траєкторія розвитку здебільшого непередбачувана та залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників.

Ключовою рисою стартапів є інноваційність. Постійний пошук нових способів зробити щось краще, використання сучасних технологій – саме це дає шанс виділитися, навіть коли грошей небагато. Завдяки нестандартним підходам до роботи та економії ресурсів молоді компанії здатні привернути увагу інвесторів. Хоча іноді вони залучають увагу лише друзів засновника – теж підтримка, між іншим.

Такі підприємства серйозно впливають на розвиток економіки. Вони створюють робочі місця, стимулюють появу нових сфер діяльності, та й загалом рухають країну вперед. Важливо, що стартапи часто співпрацюють із університетами, науковими центрами, державою – тобто середовище, де ідеї можуть ставати реальністю, а не лежати в шухляді роками.

В Україні рух інноваційних стартапів останніми роками помітно активізувався. Найбільше проєктів у сфері ІТ, але дедалі частіше з'являються ініціативи у біотехнологіях, агросекторі чи фінтеху. Деякі команди вже не обмежуються внутрішнім ринком і дивляться на міжнародну арену. А хтось просто мріє, щоб вистачило на оренду офісу – різні історії бувають.

Українські стартапери дедалі активніше беруть участь у міжнародних програмах підтримки, отримують гранти, доступ до менторів та корисних контактів. Велику роль у цьому відіграють і програми ЄС, наприклад Horizon Europe. Саме вони допомагають нашим розробникам «відчути» світові ринки, а не лише українську реальність.

Та, звісно, все не так ідеально. Інвестицій часто бракує, законодавство подекуди не встигає за життям, а талановиті фахівці інколи пакують валізи. Інфраструктуру теж ще треба підтягувати. Проте співпраця бізнесу, освіти та держави поступово стає активнішою, і це вже вселяє трохи оптимізму.

Інноваційні стартапи реально допомагають підвищувати конкурентоспроможність України: створюють нові робочі місця, сприяють модернізації виробництва та виводять бізнес на зовнішні ринки. Основні напрями їхнього впливу ми можемо побачити у табл. 1.

Стартапи в Україні впливають відразу на багато сфер – виробництво, технології, соціальні процеси й навіть державні інституції. Тобто, це не просто невеликі компанії зі сміливими ідеями, а реальний рушій змін, який допомагає економіці рости і ставати

конкурентнішою серед інших держав. Саме такі проєкти здатні підняти нашу присутність у світовій торгівлі, й це вже поступово помітно.

Таблиця 1 – Вплив інноваційних стартапів на конкурентоспроможність економіки України

Напрямок впливу	Сутність впливу	Реальні/фактичні результати для економіки	Приклади секторів та ініціатив
Економічний	Створення нових робочих місць; формування високодохідних сегментів економіки; розвиток підприємництва	Підвищення продуктивності економіки, розширення сфери зайнятості у високотехнологічних галузях	ІТ-стартапи, зростання сектору хмарних сервісів, e-commerce
Технологічний	Генерація та комерціалізація інновацій; цифровізація бізнес-процесів	Підвищення технологічного рівня виробництва, підсилення інноваційної привабливості економіки	FinTech, AgriTech, MedTech, роботизація, штучний інтелект
Соціальний	Поширення підприємницької культури; розвиток цифрових навичок населення	Формування людського капіталу для інноваційної економіки; зменшення відтоку молодих фахівців	EdTech-проєкти, HR-платформи, інкубатори
Інституційний	Посилення взаємодії між державою, університетами та бізнесом	Формування інноваційної інфраструктури, розвиток венчурної екосистеми	Грантові програми Мінцифри, UNIT.City, індустріальні парки

Технологічне підприємництво лежить у центрі більшості стартапів. Нові компанії впроваджують цифрові рішення, автоматизацію, сучасний маркетинг та аналітику – усе це підтягує ефективність бізнесу на вищий рівень. А головне – вони роблять це швидше, ніж традиційні фірми. Така енергійність заражає й інших: галузі модернізуються, інноваційність перестає бути «модним словом», а стає частиною реального розвитку. Ну, принаймні в ідеалі.

Технологічне мале підприємництво багате на ідеї, але бідне на ресурси. Державні програми, такі як SBIR можуть надавати ресурси, які допомагатимуть підприємцям впроваджувати розробки та комерціалізувати технології [2].

Поступово Україна з'являється на глобальній стартап-карті. Наші команди працюють у ІТ, фінтесі, агроінноваціях, біотехнологіях – список щоразу більшає. Деякі отримують міжнародні нагороди чи інвестиції, і це додає віри, що наш потенціал не вигаданий. Хоча, чесно кажучи, є й труднощі: інвестицій мало, правила гри інколи заплутані, а талановиті фахівці все ще дивляться у бік інших країн.

Без державної підтримки рухатися було б набагато важче. Підприємцям потрібні не лише натхнення і ноутбук, а й нормальні умови: прості процедури відкриття бізнесу, податкові стимули, гранти на розвиток. Було б добре, якби стартапи могли не лише виживати, а й масштабуватися та сміливо виходити на міжнародні ринки.

Водночас потрібна співпраця між усіма учасниками екосистеми – університетами, венчурними фондами, інкубаторами, державними програмами. Стартап-хаби, яких уже кілька є в Україні, допомагають ділитися ресурсами й досвідом. Якби таких платформ стало більше – інноваційних команд теж побільшало б.

Ще один важливий момент – інноваційна культура. Підтримка креативності, готовність ризикувати і не висміювати тих, хто пробує щось нове (хоча інколи хочеться), – усе це формує середовище, де підприємці не бояться діяти. Цифрова інфраструктура, доступ до технологій, сучасні освітні програми – це не «побажання», а обов'язкова умова, якщо ми хочемо надалі триматися у світових трендах.

Євроінтеграція тут теж відіграє роль. Програми на кшталт Horizon Europe чи підтримка ЕІС відкривають можливості, які раніше здавалися далекими. Українські стартапи отримують доступ до грантів, партнерів, нових ринків – і не лише теоретично. Така

взаємодія допомагає підтягувати якість продуктів і краще розуміти вимоги глобального ринку.

Для систематизації ключових можливостей і очікуваних результатів розвитку інноваційних стартапів у межах євроінтеграційного процесу наведено табл. 2.

Таблиця 2 – Перспективи розвитку інноваційного стартап-руху України в контексті євроінтеграції

Напрямок розвитку	Потенційні можливості	Очікувані результати до 2030 року	Ключові європейські програми / партнери
Європейська інтеграція та міжнародна співпраця	Участь у програмах Horizon Europe, EIC Accelerator, EU4Business, спільні інноваційні проєкти з країнами ЄС	Підвищення рівня інтернаціоналізації українських стартапів, збільшення кількості міжнародних партнерств	Horizon Europe, EIC, EU4Innovation
Інвестиції та фінансування	Залучення європейських венчурних фондів, грантів і бізнес-ангелів	Зростання обсягу інвестицій у стартапи, формування потужної венчурної інфраструктури	European Investment Bank, EIF, Startup Wise Guys
Інноваційна інфраструктура	Розвиток технологічних парків, інкубаторів та акселераторів за участю європейських партнерів	Збільшення кількості стартап-хабів, розширення інноваційних кластерів у регіонах	UNIT.City, LvivTech.City, EU Digital Innovation Hubs
Науково-освітнє партнерство	Поглиблення співпраці між університетами, науковими установами та бізнесом	Підготовка висококваліфікованих кадрів, створення спільних R&D-проєктів	Erasmus+, Marie Skłodowska-Curie Actions
Технологічні напрями	Розвиток цифрових технологій, «зеленої» енергетики, біоінженерії, штучного інтелекту	Підвищення технологічного рівня виробництва, формування інноваційного потенціалу економіки	AI4EU, European Green Deal, Digital Europe Programme

Як видно з табл.2, розвиток інноваційного стартап-руху України у контексті євроінтеграції базується на поєднанні фінансової підтримки, науково-технологічного партнерства та активної участі в європейських програмах. Саме ці напрями визначають подальші можливості залучення інвестицій, розширення міжнародної співпраці та підвищення конкурентоспроможності українських стартапів.

Поглиблення економічних зв'язків з Європейським Союзом відкриває додаткові можливості для залучення іноземних інвестицій і розвитку трансферу технологій. Європейські компанії зацікавлені у співпраці з українськими стартапами, які мають сильну інженерну школу, високий рівень ІТ-компетенцій і здатність створювати ефективні рішення для різних галузей. Таке партнерство сприяє створенню спільних проєктів, розширенню ринків збуту та підвищенню інноваційного потенціалу української економіки. Водночас участь у міжнародних програмах дозволяє підприємцям опановувати сучасні інструменти фінансування й організації бізнесу, що наближає Україну до європейської моделі інноваційного розвитку.

Відповідно до Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності України до 2030 року [3] та стратегії WINWIN-2030 [4], у країні передбачено подальший розвиток інноваційної екосистеми, у тому числі умов для функціонування та масштабування стартапів, що сприятиме її зміцненню у перспективі до 2030 року.

Зростатиме кількість технологічних інкубаторів, акселераторів і венчурних фондів, що підтримуватимуть молоді компанії на ранніх етапах розвитку. Важливу роль відіграватиме співпраця між університетами, бізнесом і державними структурами у створенні спільних науково-прикладних проєктів. Перспективними напрямами залишаються

цифрові технології, зелена енергетика, біоінженерія та рішення у сфері штучного інтелекту. За умов стабільної економічної політики та розвитку інноваційної інфраструктури Україна має реальні шанси стати одним із центрів технологічного зростання у Східній Європі.

В підсумку відзначимо, що інноваційні стартапи є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності України, адже сприяють створенню робочих місць, розвитку високотехнологічних секторів та впровадженню сучасних технологій у бізнес. Співпраця держави, науки й бізнесу, а також залучення до європейських програм підтримки відкривають нові можливості для інтернаціоналізації та залучення інвестицій. За умов подальшого розвитку інноваційної інфраструктури стартап-рух здатний стати одним із драйверів економічного зростання України до 2030 року.

Література:

1. Белялов Т., Гірник Я. Стартап-проект як форма розвитку інноваційного підприємництва. *Журнал стратегічних економічних економіки досліджень*, № 2(19), 2024. С. 8-15. URL: <https://strategic-economic.com.ua/web/uploads/pdf/2-2024-1.pdf>
2. Кирич Н.Б., Вовк Ю.Я., Погайдак О.Б., Вовк І.П. Технологічне підприємництво і науково-дослідні програми інноваційного малого бізнесу. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=335>
3. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/526-2019-p>
4. WINWIN: Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року. *Міністерство цифрової трансформації*. 14 січня 2025 р. URL: <https://surl.lt/xzcovr>

Сторожук О.В.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Пугач К.Д.

здобувачка вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-24м
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ГОРИЗОНТАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Екологічний менеджмент у сучасних умовах глобальних екологічних викликів виступає стратегічним інструментом сталого розвитку підприємства, спрямованим на мінімізацію негативного впливу виробництва на довкілля через впровадження інноваційних та спрямованих на збереження ресурсів технологій. Запровадження горизонтального лідерства забезпечує підвищення відповідальності та активізації внутрішнього потенціалу співробітників, перетворюючи екологічну свідомість на спільну корпоративну цінність. Особливої актуальності це набуває для українських підприємств у період євроінтеграційних процесів, коли адаптація до екологічних стандартів ЄС потребує не лише технологічних, а й організаційно-культурних змін. В умовах обмеженого державного фінансування програм екологічної політики саме горизонтальне лідерство виступає каталізатором внутрішніх змін, стимулюючи екологічну ініціативність, розвиток соціальної відповідальності та формування екологічної компетентності працівників на всіх рівнях.

Отже, дослідження горизонтального лідерства як інструменту удосконалення екологічного менеджменту є важливим для формування системи управління, здатної поєднувати економічну ефективність і екологічну стійкість підприємства.

Спільне формування екологічних політик підвищує рівень залученості співробітників і забезпечує їхню більшу відповідальність за дотримання екологічних стандартів. Для ефективного впровадження горизонтального лідерства доцільно перетворити корпоративні екологічні правила на живу, візуально привабливу систему комунікації: супроводжувати їх інфографікою, прикладами, фотографіями з реальних екопроектів підприємства. Такі елементи створюють емоційний зв'язок працівників із цінностями компанії. Доцільно також інтегрувати інтерактивні цифрові платформи, що забезпечують двосторонній зв'язок і збір відгуків працівників щодо екологічних ініціатив, сприяючи формуванню культури спільної соціально-екологічної відповідальності.

Визначальну роль у функціонуванні горизонтальної системи відіграють менторські практики, що спрямовані на розвиток лідерських якостей на всіх рівнях. Регулярні діалоги між керівником і працівниками, у яких 70% часу відведено слуханню, а решта – ставленню запитань і рекомендаціям, допомагають виявляти потенційних лідерів, підтримувати їх ініціативи та формувати командну відповідальність за екологічні результати [1]. Таке посилення «вузлових» лідерів створює мультиплікативний ефект, тому що екологічні принципи стають частиною командних звичок і корпоративного ДНК підприємства.

Таким чином, горизонтальне лідерство не лише демократизує процес управління, а й робить екологічний менеджмент більш гнучким, адаптивним та ефективним. Воно створює умови, за яких екологічна культура формується природно, тобто через участь, діалог і взаємну підтримку, а не через формальні регламенти та адміністративний контроль.

Література:

1. Наседкіна М. Як впровадити горизонтальне управління: 6 порад. URL: <https://www.management.com.ua/notes/horizontal-management.html>

Солонар Л.М.

віцепрезидент Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати

Федькін Ю.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ФУНДАМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ

У сучасному світі, де темп роботи постійно зростає, а конкуренція на ринку послуг і продуктів посилюється, успіх будь-якої організації дедалі більше залежить від якості командної взаємодії. Водночас навіть найталановитіша команда може втратити ефективність, якщо її учасники не відчують себе у безпеці — коли бояться висловлювати думки, визнавати помилки чи пропонувати нові ідеї. Саме тому психологічна безпека сьогодні вважається одним із ключових чинників ефективної командної роботи.

Ема Едмондсон визначила психологічну безпеку як атмосферу, у якій кожен учасник команди може висловитися без страху бути осміяним, приниженим чи покараним за власну думку. На перший погляд це здається дрібницею, але у дійсності саме ця умова визначає, чи стане команда інноваційною, продуктивною і згуртованою, чи залишиться просто групою окремих виконавців. Психологічна безпека передбачає відкритість, взаємоповагу, емпатію, толерантність до помилок і спільну відповідальність за результат. У психологічно безпечному середовищі люди активніше діляться ідеями, не бояться ризикувати, пропонують нові рішення. А от у токсичному колективі переважає замкненість, страх критики, зниження ініціативи. Це прямо впливає на продуктивність і рівень залученості працівників. [1]

Сучасні компанії все частіше впроваджують конкретні інструменти для підтримки безпечного клімату. Одним із таких є регулярні «ретроспективи» — зустрічі, де команда

обговорює, що вдалося, а що ні, без звинувачень. Це дозволяє побачити проблеми як спільні виклики, а не як провину окремої людини. Другий ефективний метод — відкрита комунікація. Менеджери, які діляться інформацією про цілі, труднощі чи навіть власні помилки, створюють атмосферу чесності. Підлеглі бачать, що помилятися — це нормально, головне вчитися на цьому. Варто відзначити і роль емоційного інтелекту лідера. Керівник, який розпізнає емоції команди, вміє регулювати конфлікти та підтримувати баланс, формує довіру на всіх рівнях.

У найближчі роки психологічна безпека ставатиме ще важливішою через розвиток дистанційної роботи, штучного інтелекту та міжкультурної взаємодії. Відсутність фізичної присутності ускладнює емоційний контакт, тому організаціям доведеться створювати нові форми підтримки довіри в онлайн-середовищі. Керівники майбутнього поєднуюватимуть аналітичні навички з глибоким розумінням емоцій людей. Це дозволить не лише координувати процеси, а й підтримувати психологічний баланс у команді. [2]

Психологічна безпека є основою, на якій будується ефективна командна взаємодія. Вона створює простір, де люди не бояться бути собою, висловлюватися і приймати рішення. Саме в такому середовищі народжуються інновації, формується довіра й справжня відповідальність за спільний результат.

Література:

1. Клесман О. Психологічна безпека в команді як передумова залученості до роботи в ІТ компаніях URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-561-567>
2. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка. Івано-Франківськ. 2015.
URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/organizac_povedinka.pdf

Солонар Л.М.

віцепрезидент Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати

Федькін Ю.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ЕПОХУ ШІ: ВПЛИВ АВТОМАТИЗАЦІЇ НА МОТИВАЦІЮ ТА КОМАНДНУ ДИНАМІКУ

Станом на сьогодні, світ праці переживає наймасштабнішу трансформацію за останні десятиліття. Штучний інтелект, автоматизація, алгоритми й нейромережі стрімко змінюють підходи до управління, структурування процесів і мотивації працівників. Якщо ще кілька років тому головними якостями цінувалися дисципліна, уважність і швидкість виконання, то тепер у фокусі — креативність, гнучкість мислення, уміння взаємодіяти з технологіями.

Автоматизація праці почалася задовго до появи штучного інтелекту, проте саме сьогодні вона досягла якісно нового рівня. Алгоритми не просто виконують повторювані дії — вони приймають рішення, аналізують ринки, спілкуються з клієнтами та навіть управляють виробничими циклами. Це означає, що функція менеджера також змінюється: від контролю до фасилітації, від директивного стилю до партнерського. Сьогодні у центрі управління стоїть людина як носій унікального досвіду, творчості та емоційного інтелекту. Поява штучного інтелекту змінила поняття «ефективності». Тепер важливо не лише виконати завдання швидко, а й вміти адаптуватися до нових алгоритмів, навчати їх, інтерпретувати результати. Менеджер стає не стільки контролером, скільки мостом між технологією та людьми, здатним зберігати баланс між цифровими рішеннями й людяністю. Психологічна структура команди також зазнає трансформації. Замість стабільних ролей з'являються динамічні, де кожен учасник виконує кілька функцій залежно від потреб моменту. Це вимагає високої довіри, адаптивності та постійного навчання. [1]

Компанії, що активно впроваджують ШІ, уже стикаються з новими формами командної взаємодії. Одним із головних викликів є зміна балансу між людським і машинним внеском у результат. Коли програма виконує частину завдань, люди можуть відчувати зниження власної цінності, що веде до демотивації. У таких випадках важливо, щоб менеджер акцентував на тому, що ШІ — це не заміна людини, а інструмент для розширення її можливостей. У майбутньому автоматизація не знищить мотивацію — вона її переосмислить. Люди шукатимуть не просто роботу, а місце, де зможуть бути співтворцями технологічного прогресу. Командна динаміка еволюціонує у бік самокерованих структур, де відповідальність розподілена між людьми та алгоритмами.[2]

Управління командами в епоху штучного інтелекту — це не стільки про технології, скільки про новий рівень людяності. Автоматизація знімає з людей рутину, але водночас ставить перед ними питання сенсу, творчості й місця у системі. Команди майбутнього ефективні не тому, що вони технічно оснащені, а тому, що здатні підтримувати баланс між алгоритмами і людськими емоціями.

Література:

1. Кімсанівна М. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві в епоху штучного Інтелекту. 2024
URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15511252>
2. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка. Івано-Франківськ. 2015.
URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/organizac_povedinka.pdf

Сочинська-Сибірцева І.М.

канд. екон. наук., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Федькін Ю.

здобувач на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ: ПЕРЕВАГИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасний ринок праці переживає епоху кардинальних змін. Автоматизація процесів підбору персоналу дозволила компаніям економити час, зменшувати упередженість у прийнятті рішень і створювати більш персоналізований досвід для кандидатів. Проте разом із перевагами технології приносять нові виклики. Головна перевага штучного інтелекту (ШІ) полягає у швидкості та ефективності. Системи на основі машинного навчання здатні обробляти тисячі резюме за лічені секунди, визначати найвідповідніших кандидатів за заданими параметрами та навіть прогнозувати їхню успішність у компанії. Ще однією перевагою є зменшення впливу людського фактору. Алгоритми оцінюють кандидатів не за інтуїцією, а за фактами, що підвищує справедливість процесу. Також рекрутингові платформи можуть підлаштовувати вакансії під профіль користувача, пропонуючи йому лише ті ролі, що відповідають його досвіду, освіті чи кар'єрним амбіціям. Це не лише економить час, але й підвищує рівень задоволення від процесу пошуку роботи [1].

Враховуючи всі позитивні сторони, автоматизація не позбавлена недоліків. Один із головних ризиків є алгоритмічна дискримінація. Якщо система навчається на даних, які містять упередження, вона буде їх відтворювати. Інший виклик характеризується втратою людяності у взаємодії. Для деяких претендентів це перетворює процес найму на бездушний конвеєр. Також актуальним є питання захисту персональних даних. Алгоритми рекрутингових систем збирають велику кількість інформації про кандидатів: від профілів у

соцмережах до відеозаписів інтерв'ю. Недбале ставлення до цих даних може призвести до витоку конфіденційної інформації та репутаційних ризиків. Крім того, автоматизація може зменшити роль рекрутерів. Варто зазначити, що попри всі ризики, майбутнє рекрутингу виглядає не як боротьба людини з машиною, а як партнерство. Алгоритми не замінять інтуїцію, емпатію та досвід рекрутера, але допоможуть йому стати ефективнішим. Компанії все частіше переходять до гібридних моделей найму, де ШІ відповідає за первинний скринінг, а остаточне рішення приймається людиною. У перспективі ШІ може перетворити рекрутинг на прогностичну дисципліну. Аналітика поведінкових даних дозволить не лише підбирати кандидатів, а й передбачати, хто з них найімовірніше залишиться в компанії надовго, хто швидше адаптується до корпоративної культури, а хто потребує додаткового навчання [2].

Отже, штучний інтелект та автоматизація докорінно змінюють сферу рекрутингу, перетворюючи її на високотехнологічний процес, у якому дані та алгоритми грають ключову роль. Переваги очевидні, але разом з тим технології несуть у собі низку ризиків. Тому головне завдання сучасних компаній полягає у знаходженні балансу між ефективністю машин і людяністю рекрутера.

Література:

1. Скібська К. Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу. *Галицький економічний вісник*. №4(83) 2023. С.114-121. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.114
2. Логвиненко Б. Дослідження методів управління поведінкою економічних агентів на підприємствах з використанням інструментів штучного інтелекту. *Економіка промисловості*. №4. 2022. С. 78-92. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2022.04.078>

Сочинська-Сибірцева І.М.

канд. екон. наук., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Чуйко І.С.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Функціонування сучасних підприємств відбувається у високодинамічному та конкурентному ринковому середовищі, де постійні зміни у споживчих уподобаннях, технологічний прогрес та поява нових конкурентів створюють складні умови для ведення бізнесу. Традиційні методи маркетингового управління, орієнтовані на класичні підходи до реклами, аналізу ринку та комунікацій, у таких умовах стають недостатньо ефективними, оскільки вони не завжди забезпечують оперативне реагування на нові виклики та швидке коригування стратегій. Зростаюча роль цифрових каналів комунікації, електронної комерції та аналітики даних потребує від підприємств впровадження інноваційних цифрових рішень, які дозволяють інтегрувати маркетингові процеси та підвищувати їхню адаптивність. Використання таких технологій забезпечує підприємствам можливість не лише оперативно аналізувати поведінку споживачів та прогнозувати попит, але й розробляти персоналізовані маркетингові пропозиції, що підвищує рівень взаємодії з клієнтами та формує довгострокову лояльність. Крім того, цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси збору та обробки даних, інтегрувати внутрішні та зовнішні інформаційні потоки та забезпечити прозорість і контроль на всіх етапах маркетингової діяльності, що підвищує точність прийняття рішень та ефективність управлінських стратегій у динамічному ринковому середовищі.

Цифрові технології у маркетингу включають широкий спектр інструментів, серед яких соціальні мережі, платформи онлайн-реклами, CRM-системи, автоматизовані маркетингові платформи, інструменти аналітики та моніторингу ринку. Їх впровадження дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних про поведінку споживачів, сегментувати ринок, прогнозувати попит, створювати персоналізовані пропозиції та підвищувати ефективність маркетингових кампаній [1].

Важливим аспектом цифровізації маркетингової діяльності є інтеграція інформаційних потоків між різними відділами підприємства, що забезпечує комплексний підхід до управління клієнтськими відносинами. CRM-системи дозволяють контролювати історію взаємодії з клієнтами, автоматично обробляти заявки, формувати аналітичні звіти та оцінювати ефективність рекламних кампаній. Це не лише підвищує швидкість реагування на запити, але й покращує якість обслуговування, формує довгострокову лояльність споживачів та зміцнює конкурентні позиції підприємства.

Застосування цифрових інструментів також дозволяє оптимізувати маркетингові витрати. Автоматизовані системи управління контентом, таргетингова реклама та аналітичні платформи дозволяють більш точно розподіляти бюджет, оцінювати ефективність каналів комунікації та уникати непотрібних витрат. Це забезпечує максимізацію рентабельності маркетингових заходів та підвищення продуктивності маркетингових підрозділів.

Особливу роль у сучасному маркетингу відіграє використання цифрових каналів комунікації, що дозволяє підтримувати двосторонній контакт із споживачами в реальному часі. Соціальні мережі, месенджери та інтерактивні платформи надають можливість швидко реагувати на зміни уподобань клієнтів, формувати позитивний імідж бренду та підвищувати рівень довіри. Використання таких каналів також дає можливість аналізувати ефективність кампаній за допомогою інструментів аналітики та показників залученості аудиторії [3].

Крім того, цифровізація маркетингових процесів дозволяє підприємствам впроваджувати інноваційні методи управління, такі як маркетинг на основі даних (data-driven marketing), автоматизація маркетингових циклів та персоналізація пропозицій на основі алгоритмів машинного навчання. Це забезпечує більш точне прогнозування попиту, підвищує конверсію рекламних кампаній та дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкових умов.

Впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність сприяє формуванню стратегічних переваг підприємства. Воно дозволяє інтегрувати внутрішні ресурси та зовнішні маркетингові канали, забезпечує прозорість процесів та підвищує гнучкість управління. Завдяки цьому підприємство може оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зміцнювати позиції на ринку та підвищувати ефективність комунікації з клієнтами [2].

Отже, цифровізація маркетингової діяльності стає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує комплексний підхід до управління всіма процесами, пов'язаними з вивченням ринку, комунікаціями з клієнтами та просуванням продуктів чи послуг. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити точність аналітики, оптимізувати витрати на маркетингові кампанії та швидко реагувати на зміни у споживчому попиті. Завдяки можливості збору та обробки великого обсягу даних про поведінку клієнтів, підприємства отримують змогу формувати персоналізовані пропозиції, прогнозувати тенденції ринку та розробляти ефективні стратегії комунікацій.

Цифрові інструменти також сприяють покращенню взаємодії з клієнтами на всіх етапах життєвого циклу продукту – від першого контакту до післяпродажного обслуговування. Вони дозволяють оперативно отримувати зворотний зв'язок, оцінювати задоволеність споживачів та коригувати маркетингові заходи у реальному часі. У свою чергу, це підвищує лояльність клієнтів, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

У довгостроковій перспективі цифровізація маркетингової діяльності забезпечує стійкий розвиток бізнесу, оскільки дозволяє підприємствам залишатися гнучкими у відповідь

на постійні зміни ринкового середовища та технологічні трансформації. Вона сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень, інтеграції внутрішніх процесів та підвищенню продуктивності маркетингових команд. Таким чином, впровадження цифрових рішень у маркетингову діяльність стає ключовим фактором досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та формування стабільної позиції на сучасному ринку.

Література:

1. Білоус С. П., Супрун Д. А., Перепелиця Є. В. Інтеграція цифрових технологій у маркетингові процеси: виклики та перспективи. Економічний простір. 2024. № 195. С. 154-158. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.154-158>
2. Калугіна, Н., Галан, Л., & Івасенко, О. (2025). Вплив цифрових інновацій на розвиток маркетингових стратегій українських компаній. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-170>
3. Райко Д., Паймаш Г., Кролівець І. Вплив інформаційних технологій на стратегії маркетингу: аналіз тенденцій і викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-109>

Степовий С.М.

аспірант

Світовий О.М., доктор економічних наук., професор,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини

МОНІТОРИНГ СТАНУ ТА ДИНАМІКИ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Важливою рисою сучасного інноваційного середовища України в умовах воєнного стану є формування структурної розбалансованості. Традиційні показники інноваційної діяльності такі: валові витрати на дослідження і розробки, частка інноваційно активних підприємств, обсяг людського капіталу зазнали суттєвого спаду внаслідок воєнного стресу й обережності інвесторів щодо ризиків. Натомість показники інноваційного випуску у стратегічних секторах продемонстрували стимульоване державою зростання. Така розбіжність свідчить про те, що хоча фінансові умови для широкомасштабних інновацій значно погіршилися, внутрішній потенціал швидкого технологічного розвитку залишається високим.

За Глобальним індексом інновацій (GII) Україна зберігає середні позиції з певною динамікою: 57-ме місце у 2022 р., 55-те у 2023 р. та 60-те у 2024 р. Прогноз на 2025 рік коливається в межах 51–66 місць. Аналіз підкатегорій GII демонструє чітку асиметрію між “входами” та “виходами”. У 2025 році Україна займає 80-те місце за інноваційними вкладеннями, що є наслідком адміністративної нестабільності та військових ризиків. Водночас інноваційні результати залишаються відносно високими – 54-те місце у 2025 році, а за підкатегорією знань і технологічних результатів – 34-те місце у 2024 році [6]. Така стійкість свідчить про раціоналізацію інноваційних процесів, де воєнна необхідність і державне втручання забезпечують прямий шлях комерціалізації технологій, мінімізуючи бюрократичні бар'єри. Це створює середовище швидкої адаптації та впровадження технологій, орієнтованих на практичні завдання.

Частка інноваційно активних підприємств у промисловості різко скоротилася, досягнувши 8,8% у 2023 році порівняно з 9,6% у 2021 році, що відображає наслідки економічного паралічу діяльності та високої невизначеності після початку повномасштабного вторгнення. Однак державне втручання сприяло швидкому відновленню – у 2024 році частка таких підприємств зросла до 15,7% [1]. Це свідчить, що початкове скорочення інвестицій у науково-дослідні роботи було подолано завдяки структурним і

фінансовим стимулам, наданим програмами оборонних закупівель. Таким чином, інноваційна активність набуває цільового, секторального характеру, що підтверджує роль держави як головного замовника, який стимулює технологічний розвиток у стратегічних галузях.

Найпереконливішим прикладом ефективного державного управління інноваціями у воєнних умовах є прискорення розвитку оборонних технологій (Defense Tech). Ключову роль у цьому процесі відіграє платформа Bravel, створена у квітні 2023 року за підтримки уряду. Вона виконує функції координаційного центру, який об'єднує інноваторів, виробників, науковців та військових. Bravel забезпечує доступ до грантового фінансування і надає критично важливу інфраструктуру, зокрема випробувальні полігони («Iron Range»), що прискорюють розробку технологій для Збройних сил України. Результатом такої політики стало вибухове зростання оборонного виробництва, що фактично індустріалізувало воєнні інновації. Так, зросло виробництво: дронів – з 1 200 одиниць у 2022 році до 1,7 млн одиниць у 2024 році (понад 1400-кратне збільшення); обладнання для радіоелектронної боротьби (EW/REB) – з 53 одиниць у 2022 році до 34 700 одиниць у 2024 році (понад 655-кратне зростання) [2].

Таке прискорення демонструє, що головною перешкодою для українських підприємств була не відсутність інженерних чи наукових можливостей, а нестача стійких фінансових механізмів та швидких процедур закупівель. Платформа Bravel успішно ліквідувала ці бар'єри, забезпечивши гарантований попит і стимулювавши розвиток виробництва.

Виживання та відновлення інноваційної екосистеми України у воєнний період безпосередньо залежать від цілеспрямованих державних політик. Створений у 2022 році правовий режим Дія.City забезпечив сприятливе правове та податкове середовище для ІТ-галузі. Він суттєво зменшив податкове навантаження, що стало запорукою збереження стабільності та безперервності ключового експортного потенціалу. Результати свідчать про його ефективність: 98% українських ІТ-компаній продовжили діяльність попри повномасштабне вторгнення. Сектор став надійним джерелом валютних надходжень – експорт ІТ-послуг у 2023 році досяг 6,7 млрд дол. США [3].

З огляду на необхідність нарощування оборонного виробництва, у 2025 році було впроваджено режим «Оборонного міста» (Defense City). Його мета – стимулювання реінвестицій капіталу в оборонно-промислову базу через систему податкових пільг. Підприємства-резиденти Defense City звільняються від сплати податку на прибуток за умови, що ці кошти реінвестуються у розвиток виробництва, інновації або благодійну допомогу Збройним силам [3].

Інноваційна стійкість України отримала визнання міжнародних партнерів, що сприяло системній інтеграції у європейські інноваційні мережі. Європейський інститут інновацій і технологій (EIT) надав понад 2 млн. євро грантів і підтримав 16 українських підприємств до середини 2023 року. Важливим кроком стало створення у 2025 році партнерства BraveTech EU, що об'єднало Європейський оборонний фонд (EDF), Програму інновацій у сфері оборони ЄС (EUDIS) та українську платформу Bravel. Мета ініціативи – спільна розробка, тестування та впровадження оборонних рішень у єдиному інноваційному просторі. Перший етап передбачає спільне фінансування у розмірі 100 млн. євро (по 50 млн. від ЄС і України) [5].

Інноваційна активність українських підприємств у період воєнного стану у 2022–2025 рр. засвідчує глибоку структурну трансформацію національної інноваційної системи, що характеризується спадом традиційних інвестицій в науково-дослідні роботи та зростання інновацій у стратегічних секторах, передусім в оборонних технологіях. Режим Дія.City та Defense City спрямували капітал у вітчизняне виробництво й оборонні інновації, ефективно компенсуючи ринкові втрати в умовах війни.

Центральним завданням наступного етапу розвитку інноваційного середовища є захист технологічного суверенітету України. Розширення міжнародної співпраці, зокрема в рамках ініціативи BraveTech EU, потребує збереження чітких регуляторних механізмів

контролю за правами інтелектуальної власності. Це має ключове значення для запобігання відтоку інновацій, формування післявоєнних джерел доходів від ліцензування та зміцнення технологічної незалежності нашої держави.

Література:

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpryyemstv> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Дія. Бізнес. Офіційний сайт. URL: <https://business.diaa.gov.ua/news/brave1-vidnovyv-hrantovu-prohramu-dlia-ukrainskykh-rozrobnykiv-u-sferi-defense-tech> (дата звернення: 16.10.2025).
3. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-innovation-without-limits> (дата звернення: 14.10.2025).
4. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/265247.html> (дата звернення: 15.10.2025).
5. BraveTech EU. Advancing Defence Innovation hand-in-hand with Ukraine. Official EU website. URL: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/bravetech-eu_en (дата звернення: 16.10.2025).
6. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2025. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf> (дата звернення: 14.10.2025).

Стяглик Н.І.

кандидат педагогічних наук, доцент
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
м.Харків, Україна

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

У сучасних умовах цифрової трансформації інформаційно-аналітичні інструменти стають ключовим чинником підвищення ефективності управління інноваційним розвитком. Вони забезпечують оперативний доступ до достовірних даних, дозволяють відстежувати тенденції, прогнозувати результати та зменшувати невизначеність під час ухвалення управлінських рішень.

Системний збір, обробка та аналіз великих обсягів даних (Big Data) створюють можливості для глибшого розуміння динаміки ринку, споживчої поведінки, внутрішніх процесів підприємств і наукових організацій. Ефективне управління інноваційним розвитком неможливе без надійної аналітичної бази, яка дозволяє не лише оцінювати поточний стан, а й визначати перспективні напрями розвитку. Так, за даними з відкритих джерел, понад 70% українських компаній активно впроваджують аналітичні платформи для прийняття стратегічних рішень. У сфері освіти цифрова аналітика допомагає формувати Data-Driven підходи до управління університетами, моніторингу якості освітніх програм і прогнозування професійного попиту.

Мета даної роботи полягає у визначенні ролі та можливостей інформаційно-аналітичних інструментів у забезпеченні ефективного управління інноваційним розвитком організацій, зокрема у сфері освіти.

У сучасній практиці управління інноваціями активно застосовуються різноманітні інформаційно-аналітичні інструменти, що дозволяють інтегрувати дані, автоматизувати аналіз і формувати візуалізовані звіти для ухвалення рішень [3].

Наприклад, системи Business Intelligence (Power BI, Tableau, Qlik Sense) – забезпечують збір та інтерактивний аналіз даних із різних джерел, візуалізацію показників ефективності інноваційних проєктів.

Технології Data Mining і Big Data Analytics – дозволяють виявляти приховані закономірності, визначати ризики та прогнозувати результати інноваційних процесів.

AI-рішення (ChatGPT, Google Vertex AI, Azure AI) – підтримують автоматизовану генерацію аналітичних звітів, прогнозування трендів ринку та оптимізацію процесів прийняття рішень.

ERP/CRM-системи (SAP, Salesforce, Microsoft Dynamics) – виступають джерелом управлінських даних про внутрішні бізнес-процеси, клієнтів і партнерів, інтегрованих із аналітичними модулями.

У сфері освіти подібні інструменти використовуються для аналітики наукової діяльності, моніторингу показників якості навчання, оцінювання ефективності проєктів цифровізації. У бізнесі ж вони дозволяють формувати інноваційні стратегії, скорочувати витрати на розробку продуктів і покращувати управління ризиками.

Спробуємо схарактеризувати ключові аспекти Data-Driven підходу в управлінні університетами з використанням інформаційно-аналітичних інструментів [2]. Першим етапом є збір даних: систематичний збір кількісних та якісних даних з різних джерел, таких як результати навчання студентів, ефективність викладацького складу, використання ресурсів, результати досліджень, а також дані про залучення студентів та їхню задоволеність. Другим – аналіз даних, де застосування аналітичних інструментів використовується для виявлення закономірностей, тенденцій та проблем в діяльності університету. Потім – етап прийняття рішень, тобто прийняття обґрунтованих рішень, спираючись на отримані дані, що дозволяє оптимізувати навчальні програми, покращити студентський досвід, зменшити витрати та підвищити загальну ефективність роботи вищого навчального закладу. І, нарешті, етап вдосконалення – моніторинг результатів впроваджених змін і подальше коригування стратегій на основі нових даних для досягнення безперервного покращення.

Таким чином, використання інформаційно-аналітичних технологій значно підвищує ефективність інноваційного розвитку за рахунок більш точного прогнозування, гнучкого планування та зниження рівня невизначеності. Організації, які системно впроваджують аналітичні інструменти, демонструють кращі показники інноваційної активності, швидше й краще адаптуються до змін середовища та ефективніше використовують ресурси [1].

В якості рекомендацій щодо вдосконалення інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень у межах забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком організацій, зокрема в освітній сфері, наведемо наступні:

- розробити комплексну стратегію цифрової аналітики, інтегровану в систему управління інноваціями установи чи організації;
- впровадити інтелектуальні панелі моніторингу (dashboard) для відстеження показників ефективності інноваційних проєктів;
- підвищувати цифрові компетентності управлінців через навчальні програми з Data Analytics та Business Intelligence;
- створити модель взаємодії управлінських та аналітичних процесів, де аналітична система забезпечує безперервний зворотний зв'язок між етапами планування, реалізації та оцінювання результатів.

Отже, інформаційно-аналітичні інструменти є невід'ємним елементом сучасної системи управління інноваційним розвитком. Вони формують основу для прийняття обґрунтованих, стратегічно виважених рішень, забезпечуючи перехід до моделі data-driven management.

Подальший розвиток цього напрямку передбачає інтеграцію аналітичних платформ у стратегічне управління підприємствами, установами та університетами, а також підготовку фахівців, здатних працювати з великими даними, інтерпретувати аналітичні результати й застосовувати їх для підтримки інноваційних рішень.

Таким чином, інформаційно-аналітична підтримка виступає не лише інструментом контролю, а й рушійною силою інноваційного зростання в цифровій економіці.

Література:

1. Дія.Освіта – Data-Driven підхід: як ухвалювати рішення на основі даних [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://osvita.diia.gov.ua/webinars/data-driven-approach-how-to-make-decisions-based-on-data>
2. Федірець О.В., Нечипоренко В.В., Поповиченко Г.С., Гніденко В.І. Сутність «data-driven» стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах // Актуальні проблеми економіки № 1. Том 2 (283/2), 2025 – с.35-51 DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-35-51
3. Paramesha, Mallikarjuna and Rane, Nitin and Rane, Jayesh, Big Data Analytics, Artificial Intelligence, Machine Learning, Internet of Things, and Blockchain for Enhanced Business Intelligence (June 6, 2024). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4855856> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4855856>

Сурік В.В.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Кіріченко О.В.,

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Актуальний етап розвитку будівельної галузі характеризується значним рівнем турбулентності зовнішнього середовища, що вимагає від компаній високої гнучкості та адаптивності. Постійні зміни в економічній, політичній та технологічній сферах формують нові виклики для підприємств, які змушені працювати в умовах нестабільності. Коливання вартості будівельних матеріалів, зміни податкового та регуляторного законодавства, зростання конкуренції та вплив воєнних подій істотно впливають на ефективність діяльності компаній.

У зв'язку з цим особливого значення набуває питання управління конкурентоспроможністю, яке виступає основою забезпечення стійкості й розвитку будівельного підприємства. Ефективна система управління має бути спрямована на формування конкурентних переваг, здатних забезпечити стабільне функціонування навіть за умов невизначеності. Тому будівельні компанії тепер повинні акцентувати увагу не лише на операційній ефективності, а й на стратегічному управлінні, що передбачає прогнозування ризиків, впровадження інновацій і підвищення адаптивності організаційних процесів.

Ключовим завданням менеджменту будівельної компанії є розроблення та реалізація конкурентної стратегії, здатної забезпечити адаптацію до швидких змін ринку. Для цього необхідно враховувати специфіку галузі – тривалі цикли виробництва, високий рівень матеріалоємності, залежність від зовнішніх підрядників і постачальників, а також сезонні коливання попиту. Ефективне управління передбачає гнучке стратегічне планування, яке базується на аналізі внутрішнього потенціалу компанії, оцінці конкурентного середовища та прогнозуванні тенденцій розвитку ринку.

Особливе значення у сучасних умовах набуває інноваційна складова конкурентоспроможності. Використання новітніх технологій у проектуванні, будівництві та управлінні об'єктами дозволяє підвищити якість робіт, скоротити витрати та забезпечити відповідність екологічним і енергетичним стандартам. Цифрові інструменти, такі як BIM-моделювання (Building Information Modeling), автоматизоване планування ресурсів (ERP-системи) та аналітика даних, створюють можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення продуктивності. Інноваційна активність стає важливим чинником формування довгострокової конкурентної переваги будівельних компаній [1].

Не менш вагомим напрямом управління конкурентоспроможністю є оптимізація ресурсного забезпечення. Раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів визначає здатність компанії виконувати зобов'язання перед замовниками навіть у кризових умовах. Ефективна логістика, контроль витрат, підвищення продуктивності праці та впровадження системи управління витратами дозволяють досягти стабільності фінансових результатів і забезпечити конкурентну ціну на ринку. В умовах невизначеності особливу увагу слід приділяти гнучкому бюджетуванню, сценарному плануванню та управлінню ризиками.

Важливою умовою конкурентоспроможності виступає розвиток кадрового потенціалу. Успіх будівельного підприємства значною мірою залежить від професіоналізму, мотивації та залученості персоналу. Впровадження системи безперервного навчання, розвиток лідерських компетенцій, стимулювання ініціативи та творчого підходу забезпечують підвищення якості управлінських і виконавчих процесів. Формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність і результативність, сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства [3].

Окремим напрямом підвищення конкурентоспроможності є цифрова трансформація бізнес-процесів. Використання інформаційних технологій у сфері планування, моніторингу проєктів, закупівель та управління відносинами з клієнтами створює передумови для підвищення прозорості, оперативності та контролю. Упровадження CRM-систем, цифрових платформ управління проєктами, автоматизованих систем звітності дозволяє оптимізувати взаємодію між підрозділами та мінімізувати ризики управлінських помилок. Цифровізація стає каталізатором ефективності, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

В умовах невизначеності надзвичайно важливо забезпечити стратегічну гнучкість управління. Це передбачає здатність компанії швидко адаптувати свої дії до змін кон'юнктури ринку, використовуючи інструменти прогнозування, оцінки ризиків і моделювання сценаріїв розвитку. Гнучкість у прийнятті управлінських рішень дозволяє ефективно реагувати на коливання попиту, зміни у вартості ресурсів, появу нових технологічних рішень та законодавчих вимог. У цьому контексті важливим стає поєднання стратегічного планування з оперативним контролем і системним аналізом.

Крім того, важливу роль відіграє підвищення клієнтоорієнтованості будівельних компаній. Конкурентна перевага формується не лише на основі ціни чи якості будівельних робіт, але й завдяки здатності компанії створювати додану цінність для замовників. Відкритість комунікацій, дотримання строків, прозорість фінансових операцій, гнучкість у співпраці та післяпроєктна підтримка формують позитивну репутацію підприємства. У сучасних умовах саме довіра клієнтів стає стратегічним ресурсом для підвищення конкурентоспроможності [2].

У підсумку слід наголосити, що управління підвищенням конкурентоспроможності будівельної компанії в умовах невизначеності є багатовимірним процесом, який поєднує стратегічне бачення, інноваційність, ефективне використання ресурсів та розвиток організаційної культури. Ефективна стратегія повинна базуватися на глибокому аналізі ринкових тенденцій, застосуванні цифрових інструментів управління, формуванні стійких партнерських відносин та постійному вдосконаленні процесів. Тільки така комплексна модель управління здатна забезпечити стабільний розвиток будівельного підприємства в динамічному та непередбачуваному середовищі.

Література:

1. Прокопенко Н. С., Циба О. В. Система управління інноваційним розвитком будівельних підприємств: організаційний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.48> (дата звернення 21.10.2025).
2. Халіна В., Колбасинський Ю. Концепція адаптивного управління будівельним підприємством. Економіка та суспільство. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-3>.
3. Ященко, О., Макатьора, Д., & Кубанов, Р. (2024). Внутрішні чинники формування конкурентного потенціалу малих підприємств архітектурно-будівельного напрямку: систематизація, адаптація, універсалізація. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-38>

Тимошенко А.С.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Кіріченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства функціонують у надзвичайно динамічному та мінливому економічному середовищі, де швидкість трансформацій ринкових умов, зростання конкуренції, зміни споживчих пріоритетів і підвищення очікувань клієнтів значно ускладнюють застосування традиційних методів управління. У таких умовах використання цифрових технологій стає ключовим фактором підвищення ефективності управлінських процесів, оскільки вони забезпечують інтеграцію різномірних даних, прозорість внутрішніх процесів та прискорене прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки цифровим рішенням керівництво підприємства отримує можливість здійснювати комплексний контроль за використанням ресурсів, оптимізувати розподіл фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, а також підвищувати координацію між підрозділами різних функціональних сфер. Крім того, цифровізація бізнес-процесів сприяє підвищенню продуктивності підприємства загалом, скороченню часу на виконання операцій, мінімізації помилок у процесах управління та створює основу для більш гнучкого і адаптивного розвитку організації у відповідь на постійні зміни зовнішнього середовища.

Цифровізація управління передбачає використання сучасних ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які дозволяють автоматизувати бухгалтерський, фінансовий та виробничий облік, інтегруючи всі ключові процеси підприємства в єдину платформу. Завдяки цьому керівництво отримує централізовану інформацію про ресурси, витрати та виробничі операції, що сприяє більш точному плануванню і оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Крім того, ERP-системи дозволяють оптимізувати управління запасами та матеріальними потоками, знижуючи надлишкові витрати та ризики дефіциту ресурсів.

CRM-системи (Customer Relationship Management) відіграють ключову роль у підвищенні клієнтоорієнтованості підприємства. Вони дозволяють централізовано збирати, аналізувати та зберігати інформацію про клієнтів, відстежувати історію замовлень і взаємодії, прогнозувати попит та планувати маркетингові кампанії. Такий підхід сприяє підвищенню рівня обслуговування, швидкості обробки замовлень і загальної задоволеності споживачів, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємства на ринку [3].

Оптимізація логістичних процесів є ще одним важливим напрямом цифровізації. Використання TMS-систем (Transport Management System) дозволяє планувати маршрути доставки, контролювати транспортні потоки, моніторити стан вантажів у режимі реального часу та оперативно реагувати на зміни дорожньої ситуації. Це знижує витрати на транспортування, підвищує своєчасність доставки та дозволяє підприємству забезпечувати високий рівень надійності логістичних процесів.

Цифрові технології також дають можливість здійснювати комплексний аналіз даних, що дозволяє прогнозувати ринкові тенденції, оцінювати ризики і визначати потенційні точки зростання. Інструменти аналітики та автоматизованого звітування дозволяють формувати прогнози продажів, планувати виробництво та фінансові ресурси, а також визначати ефективність стратегічних рішень. Це забезпечує більш гнучке управління підприємством і дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Важливою складовою є інтеграція цифрових технологій у систему управління ризиками. Підприємства можуть використовувати програмні рішення для моніторингу ключових показників діяльності, прогнозування фінансових ризиків і оцінки ефективності операцій. Таке використання технологій мінімізує ймовірність критичних відхилень, знижує ризики збитків і забезпечує стабільність функціонування підприємства навіть у умовах економічної нестабільності [2].

Цифрові платформи також сприяють підвищенню ефективності внутрішньої комунікації та управління персоналом. Використання систем управління завданнями, корпоративних порталів та інтранет-платформ дозволяє підвищити координацію між підрозділами, забезпечити прозорість процесів прийняття рішень та підвищити продуктивність співробітників. Ці технології сприяють швидкому обміну інформацією, контролю виконання завдань і ефективному плануванню робочого часу.

Особливу увагу слід приділити цифровій трансформації стратегічного управління підприємством. Використання технологій моделювання, прогнозування та автоматизованої аналітики дозволяє оцінювати ефективність стратегій, оптимізувати розподіл ресурсів і приймати рішення на основі об'єктивних даних. Це підвищує адаптивність підприємства, забезпечує більш точне визначення пріоритетів розвитку та сприяє довгостроковому зростанню конкурентоспроможності [1].

Отже, впровадження цифрових технологій у систему управління підприємством сприяє формуванню гнучкої, прозорої та ефективної організаційної структури, що забезпечує комплексну координацію ключових бізнес-процесів, включно з виробничими, фінансовими, логістичними та клієнтськими операціями. Застосування цифрових рішень дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити тривалість операцій та покращити взаємодію між структурними підрозділами. Інтеграція інформаційних потоків і автоматизація процесів прийняття управлінських рішень забезпечують своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, прогнозування ринкових тенденцій та зниження ризиків при реалізації стратегічних цілей. Крім того, цифрові технології створюють передумови для підвищення продуктивності персоналу, забезпечення більш точного контролю виконання завдань і реалізації інноваційних ініціатив. Використання таких інструментів виступає стратегічним чинником підвищення ефективності управлінських процесів, посилення конкурентоспроможності підприємства, сприяє впровадженню інновацій та забезпеченню його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі, формуючи основу для адаптивної та стабільної бізнес-моделі.

Література:

1. Дончак Л. Г., Погрішук О. Б., Сисоєва І. М. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63> (дата звернення: 19.10.2025)
2. П'янова, О., & Рула, О. (2025). Вплив цифрових трансформацій на ефективність антикризового управління в міжнародних компаніях. Економіка та суспільство, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-155>
3. Райчева Л.І., Горбаньова В.О. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ», № 30. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>

Третьякова Д. С.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Коваленко С.В.

викладач

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

У сучасних умовах розвитку ділові переговори відіграють надзвичайно важливу роль у професійній діяльності підприємств. Саме від якості та результативності переговорного процесу залежить успіх у встановленні партнерських відносин, укладанні вигідних угод, вирішення конфліктних ситуацій та досягнення цілей.

Ділові переговори – це не просто обмін інформацією між сторонами, а складний комунікативний процес, який потребує ретельної підготовки, володіння техніками аргументації, уміння слухати, переконувати та знаходити компроміси. Високий рівень культури спілкування, знання психологічних особливостей партнерів та дотримання етичних норм є необхідними умовами успішного проведення переговорів.

Ефективне ведення ділових переговорів є ключовим чинником конкурентоспроможності сучасного спеціаліста та організації загалом.

У сучасних умовах глобалізації, конкуренції та швидких змін на ринку ділові переговори стають ключовим інструментом ефективного менеджменту. Від уміння вести переговори залежить успіх підприємства, його імідж, рівень партнерських відносин та конкурентоспроможність. Ефективні переговори дозволяють не лише укласти вигідні умови, а й формувати довгострокові відносини, засновані на довірі, взаємоповазі та спільних інтересах.

Підготовка є найважливішою складовою переговорного процесу, адже саме на цьому етапі закладається основа для досягнення бажаного результату. За оцінками фахівців, успіх переговорів на 70-80% залежить від якісної підготовки. Основний етап – це процес реального спілкування, під час якого сторони обмінюються інформацією, аргументами та пропозиціями. Завершальний етап передбачає формальне оформлення досягнутих домовленостей і після переговорну роботу. Це може включати підписання договорів, підготовку звітів, розроблених планів реалізації прийнятих рішень. Ще важливо здійснити аналіз проведених переговорів – оцінити, чи досягнуто цілі, які методи виявилися більш ефективними, а які потребують удосконалення. Такий аналіз сприяє підвищенню професіонального рівня і запобігає помилкам у майбутніх переговорах.

Ділові переговори є важливою формою комунікації в бізнес-середовищі, що вимагає не лише знань і досвіду, а й володіння спеціальними навичками. Їх особливість полягає в поєднанні раціонального підходу, чіткої мети, психологічної гнучкості та здатності знаходити компроміси. Успішні переговори базуються на ретельній підготовці, розумінні інтересів обох сторін, вмінні вести конструктивний діалог і будувати довірливі відносини.

Ефективний переговорний процес враховує не лише логічні аргументи, а й культурні, мовні та емоційні аспекти взаємодії. Саме тому важливо розуміти особливості ділових переговорів у конкретному середовищі, адаптовувати стратегії та постійно вдосконалювати власні комунікативні навички.

Також типові помилки під час ділових переговорів – це непередбаченість, невміння слухати партнера, надмірна емоційність і відсутність гнучкості у позиціях. Такі дії знижують ефективність спілкування та можуть зруйнувати довіру між двома сторонами. Уміння уникати типових помилок – це основа професійної переговорної культури та запорука успіху у ділових відносинах.

Таким чином, ділові переговори — це не конфронтація, а пошук рішень, вигідних для всіх учасників, що сприяє розвитку стабільного й взаємовигідного партнерства.

Українець О.В.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Кіріченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасному глобалізованому економічному середовищі підприємства стикаються з високою конкуренцією, нестабільністю ринкових умов та зростаючими вимогами до ефективності використання ресурсів. Забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності передбачає застосування економічних методів управління, які дозволяють системно впливати на діяльність підприємства, підвищувати продуктивність та оптимізувати витрати. Економічні методи управління є не лише інструментами контролю, а й стратегічними механізмами для підвищення ефективності всієї організаційної структури.

Одним із базових економічних методів є бюджетування та фінансове планування, що забезпечують прозорість витрат і контроль за розподілом ресурсів. Впровадження системи бюджетування дозволяє підприємству визначати фінансові цілі, планувати доходи та витрати на різних рівнях управління, а також відстежувати виконання бюджетних показників у реальному часі. Цей підхід дозволяє оперативно виявляти відхилення від плану та приймати управлінські рішення для їх усунення, що підвищує фінансову стійкість підприємства.

Аналіз витрат та прибутковості є важливим інструментом оптимізації виробничих і комерційних процесів. Він дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» в ланцюгах створення вартості, оцінити ефективність використання ресурсів і спрямувати управлінські зусилля на підвищення рентабельності окремих підрозділів. В умовах глобального ринку ефективний аналіз витрат допомагає мінімізувати виробничі та логістичні витрати, оптимізувати запаси та забезпечити баланс між доходами і витратами [4].

Іншим важливим методом є інвестиційний аналіз та управління капіталовкладеннями. Сучасні підприємства активно застосовують економічні моделі, такі як розрахунок чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR) та періоду окупності проектів. Використання цих інструментів дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження нових технологій, модернізації виробничих ліній та розвитку інноваційних продуктів. Водночас економічний аналіз інвестиційних рішень сприяє зниженню ризиків та підвищенню ефективності вкладень у стратегічні напрями розвитку.

Управління оборотним капіталом є ще одним ключовим елементом підвищення ефективності підприємства. Економічні методи дозволяють контролювати запаси, дебіторську та кредиторську заборгованість, забезпечувати достатній рівень ліквідності та швидку обіговість ресурсів. Раціональне управління оборотним капіталом зменшує фінансові витрати, оптимізує використання коштів і підвищує стійкість підприємства в умовах нестабільного ринку.

Особливу роль відіграє система мотивації персоналу через економічні стимули, яка базується на оцінці результативності та внеску працівників у фінансові показники підприємства. Використання премій, бонусів за досягнення KPI, участі в прибутку компанії та інших стимулюючих механізмів підвищує зацікавленість персоналу у досягненні стратегічних цілей та сприяє підвищенню продуктивності [1].

Впровадження економічних методів управління тісно пов'язане з цифровізацією бізнес-процесів.

Сучасні ERP-системи, платформи аналітики та автоматизованого обліку дозволяють ефективно відстежувати фінансові показники, аналізувати витрати та прогнозувати результати діяльності. Цифрові інструменти забезпечують управління ресурсами в режимі реального часу, що підвищує швидкість прийняття управлінських рішень та забезпечує адаптивність підприємства до змін ринкових умов [2].

Важливою складовою економічних методів є системний підхід до оцінки ефективності підприємства, який включає фінансовий, виробничий та ринковий аспекти. Високий рівень координації між фінансовим аналізом, плануванням виробництва та маркетинговими стратегіями дозволяє підприємству оптимізувати ресурси, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий розвиток.

Застосування економічних методів управління також сприяє сталому розвитку та корпоративній соціальній відповідальності. Рациональне використання ресурсів, ефективне планування витрат та інвестицій дозволяє мінімізувати негативний вплив на довкілля, підвищує соціальну ефективність діяльності підприємства та формує позитивний імідж компанії на ринку.

Водночас впровадження економічних методів управління має враховувати ризики глобальної економіки, включаючи коливання валютних курсів, зміни податкового та регуляторного середовища, а також зростаючу конкуренцію. Подолання цих викликів можливе через інтеграцію економічних інструментів з цифровими платформами та аналітичними системами прогнозування, що забезпечує стратегічну гнучкість підприємства [3].

Таким чином, впровадження економічних методів управління є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Вони забезпечують комплексне управління фінансовими, виробничими та людськими ресурсами, сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності. Використання економічних інструментів у поєднанні з цифровими технологіями створює умови для стійкого розвитку підприємств у глобальному економічному середовищі, забезпечуючи їхню адаптивність, інноваційність та стратегічну ефективність.

Література:

1. Вербівська, Л. (2025). Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128>.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440> (дата звернення: 21.10.2025)
3. Ткаченко А. Алгоритм стрес-тестування ризиків підприємництва. *Економічний аналіз*. 2023. №1. С. 331-338. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5815> (дата звернення: 21.10.2025).
4. Тульчинська С. О., Геращенко М. Є. Особливості стратегічного управління підприємством в умовах європейської інтеграції. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 7 червня 2024 р. Харків : ДБТУ, 2024. С. 136-139.

Федькін Ю.О.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля», гр. ТБ-23-1
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Скібіцький О.С.

асистент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ДРОПШИПІНГ ЯК СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ І ПІДВИЩЕННЯ ГНУЧКОСТІ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ

В умовах інтенсивного розвитку електронної комерції дропшипінг виступає стратегічною бізнес-моделлю, що поєднує гнучкість управління з ефективністю використання ресурсів. Цей формат дозволяє підприємствам мінімізувати операційні витрати, уникати витрат на утримання складських приміщень і логістику, а також адаптувати асортимент відповідно до динамічних змін попиту. Дропшипінг створює нові можливості для малого та середнього бізнесу, знижуючи бар'єри входу на ринок і сприяючи розвитку підприємництва у цифровому середовищі. Його актуальність зростає в контексті глобальної конкуренції та нестабільності економічних процесів, коли здатність швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку є ключовим чинником успішності електронного бізнесу. Дропшипінг – це форма електронної комерції, за якої продавець приймає замовлення від покупця, але передає його постачальнику або виробнику, який безпосередньо відправляє товар клієнту. Таким чином, продавець виступає посередником між покупцем і постачальником, зосереджуючись переважно на маркетингу, просуванні та обслуговуванні клієнтів [1].

Ключова ідея даної моделі полягає у відсутності необхідності тримати запаси продукції. Це означає, що підприємцю не потрібно орендувати склад, вкладати кошти у закупівлю чи нести ризики, пов'язані з нереалізованими товарами. Такий підхід зменшує вхідний поріг у бізнес і дозволяє зосередитися на тому, що створює найбільшу цінність — комунікації з клієнтом і брендом.

Враховуючи гнучкість дропшипінгу можна з впевненістю заявити, що його популярність буде дедалі збільшуватися. Дана модель дає змогу своєчасно розширювати асортимент, тестувати нові ніші, змінювати постачальників без суттєвих витрат. У поєднанні з ефективним маркетингом вона дає можливість створити прибутковий бізнес навіть без фізичної присутності на ринку. Однак модель має і певні недоліки. Підприємець втрачає контроль над процесом відправки, якістю товарів та термінами доставки. Крім того, конкуренція у цій ніші надзвичайно висока, а маржинальність часто низька. Незважаючи на це, дропшипінг залишається однією з найбільш демократичних і доступних форм підприємництва у цифрову епоху. Його ефективність значною мірою залежить від грамотного вибору ніші, побудови партнерських зв'язків і якісного брендингу. На практиці дропшипінг довів свою ефективність як стратегічна модель управління витратами. Завдяки цій системі компанії можуть скоротити витрати на зберігання товарів, логістику та персонал. У класичній торгівлі значна частина бюджету витрачається саме на інфраструктуру — склади, пакування, доставку. У дропшипінгу ці функції передаються постачальнику, що зменшує фінансове навантаження [2].

Досвід багатьох інтернет-підприємців показує, що навіть невеликі компанії можуть конкурувати з великими рітейлерами, якщо ефективно налагодять співпрацю з постачальниками. Наприклад, українські онлайн-магазини часто використовують дропшипінг для розширення асортименту без збільшення витрат. Вони працюють із постачальниками з Китаю, Польщі чи Туреччини, пропонуючи покупцям широкий вибір товарів без ризику надлишкових залишків. Окрім економії, дропшипінг забезпечує

гнучкість, тобто можливість оперативно змінювати асортимент, тестувати нові продукти, аналізувати попит і адаптуватися до сезонних коливань. Це особливо важливо в умовах нестабільного ринку, коли зміни у поведінці споживачів можуть відбуватися буквально щомісяця. Ще однією перевагою є можливість масштабування бізнесу. Оскільки продавець не обмежений фізичними ресурсами, розширення асортименту або вихід на нові ринки не потребує значних інвестицій. Для цього достатньо домовитися з новими постачальниками або розмістити товари на популярних маркетплейсах, як-от Prom.ua, Rozetka чи Shopify. Водночас впровадження дропшипінгу вимагає продуманої стратегії. Важливо оцінити надійність постачальників, перевірити якість товарів, узгодити строки доставки й систему обліку. Не менш важливо забезпечити якісну підтримку клієнтів, адже саме від неї залежить репутація бренду [3].

Успішні кейси свідчать, що дропшипінг може бути не лише допоміжною моделлю, а й основою для побудови масштабного бізнесу. Грамотно вибудовані партнерські відносини, цифрові інструменти автоматизації замовлень і грамотний маркетинг перетворюють цю схему на потужний механізм оптимізації бізнес-процесів. Теоретичний аналіз показав, що головною перевагою дропшипінгу є можливість швидкого входу на ринок без значних інвестицій. Це особливо важливо для малого бізнесу та підприємців-початківців, які прагнуть реалізувати себе у сфері електронної комерції. Практичні аспекти свідчать, що дропшипінг не лише допомагає скоротити витрати, а й створює умови для підвищення гнучкості бізнесу. Здатність швидко адаптуватися до змін попиту, оновлювати асортимент і виходити на нові ринки робить цю модель надзвичайно привабливою в умовах цифрової економіки. Попри певні виклики, такі, як конкуренцію, залежність від постачальників, питання контролю якості, тощо дропшипінг залишається однією з найбільш перспективних форм онлайн-підприємництва. Його використання дає змогу будувати сучасні, легкі й адаптивні бізнес-моделі, які відповідають вимогам часу.

Дропшипінг утвердився як ефективна стратегічна модель ведення бізнесу в електронній комерції, що поєднує оптимізацію витрат із підвищенням адаптивності підприємницьких процесів. Завдяки відсутності потреби у власних складських приміщеннях, скороченню логістичних витрат і можливості оперативно реагувати на зміни попиту, дропшипінг забезпечує високий рівень гнучкості управління. Ця модель створює умови для зниження фінансових бар'єрів входу на ринок, стимулює розвиток малого бізнесу та сприяє формуванню конкурентоспроможних цифрових підприємств. Вона також дозволяє масштабувати діяльність без суттєвих інвестицій, тестувати нові ніші та впроваджувати інноваційні маркетингові інструменти. Водночас ефективність дропшипінгу залежить від рівня цифрової грамотності підприємця, налагодженості партнерських зв'язків і контролю якості постачальників. У підсумку, дропшипінг можна розглядати як одну з ключових стратегій сучасної електронної комерції, що забезпечує економічну стійкість, гнучкість і швидку адаптацію бізнесу до змін ринкового середовища.

Література:

1. Антоненко О.М. Формування систем електронної торгівлі і логістики: теорія та практика організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 749. С. 349-356.
2. Тирінов А.В. Сутність та особливості обліку операцій дропшипінгу в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. № 28. С. 160-163.
3. Ганцура А.В., Коваленко Н.В. Особливості маркетингового дропшипінгу в системі електронної комерції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2017. № 15(1). С. 72-75.

**Федчик О.В.,
Марціненко І.В.**

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
м. Одеса, Україна

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання характеризуються високою мінливістю, посиленням конкурентного середовища, глобалізаційними викликами та стрімким розвитком технологій. За таких обставин визначальним чинником довгострокового успіху підприємства стає його здатність до постійного оновлення та інноваційного розвитку. Інноваційний менеджмент у цьому контексті виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку, адже спрямований на системне формування, реалізацію та контроль інноваційної діяльності.

Реалізація інноваційної політики забезпечує підприємству гнучкість, адаптивність до змін ринкового середовища й створює основу для стійкого формування конкурентних переваг.

Сталий розвиток підприємства передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку. У цьому сенсі інноваційний менеджмент є провідним механізмом досягнення балансу між ефективністю бізнесу, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Інновації сприяють:

- *економічній стійкості* — через підвищення продуктивності, скорочення витрат і створення нових джерел прибутку;
- *соціальній стійкості* — завдяки розвитку людського капіталу, формуванню інноваційної корпоративної культури, створенню нових робочих місць;
- *екологічній стійкості* — шляхом упровадження енергоощадних технологій, екологічно безпечного виробництва та «зелених» інновацій.

Інноваційний менеджмент формує інституційні основи реалізації концепції сталого розвитку, сприяючи узгодженню інтересів бізнесу, держави та суспільства. Його впровадження базується на низці управлінських механізмів:

- *стратегічне планування інновацій* — визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- *організаційне забезпечення* — створення спеціалізованих інноваційних структур, проєктних офісів, венчурних підрозділів;
- *фінансування інновацій* — залучення інвестицій, грантів і державної підтримки;
- *мотивація персоналу* — розвиток творчого потенціалу працівників, заохочення ініціативності;
- *контроль та оцінювання ефективності* — постійний моніторинг результатів реалізації інноваційних проєктів.

Важливу роль у цьому процесі відіграє інноваційна культура, що формує готовність колективу до змін, експериментів і ризику, а також стимулює безперервне вдосконалення діяльності підприємства.

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства визначається не лише якістю продукції чи ефективністю виробництва, а й здатністю швидко генерувати, впроваджувати та масштабувати інновації. Ефективний інноваційний менеджмент сприяє підвищенню гнучкості бізнесу, скороченню життєвого циклу продуктів, оперативному реагуванню на ринкові зміни та створенню унікальної цінності для споживача.

Отже, інноваційний менеджмент є стратегічним чинником успіху підприємства та запорукою його довгострокового розвитку, оскільки поєднує стратегічне бачення, організаційні зміни та інноваційну культуру. Він дає змогу не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й формувати нові можливості для зростання.

Реалізація ефективної системи інноваційного менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню фінансової стійкості, розвитку людського потенціалу та формуванню позитивного іміджу підприємства на глобальному ринку.

У Глобальному інноваційному індексі (GII) 2025 року Україна посіла 80-те місце за показником *innovation inputs* і 54-те місце — за *innovation outputs*. Згідно зі звітом WIPO за 2024 рік, Україна «демонструє кращі результати в інноваційних виходах, ніж у вкладеннях».

Динаміка позицій нашої держави у GII свідчить про певні коливання: 2020 р. — 45-та позиція, 2021 — 49-та, 2022 — 57-ма, 2023 — 55-та, 2024 — 60-та, 2025 — 66-та. Це підтверджує потребу у посиленні ефективності інноваційного менеджменту як на рівні підприємств, так і на національному рівні.

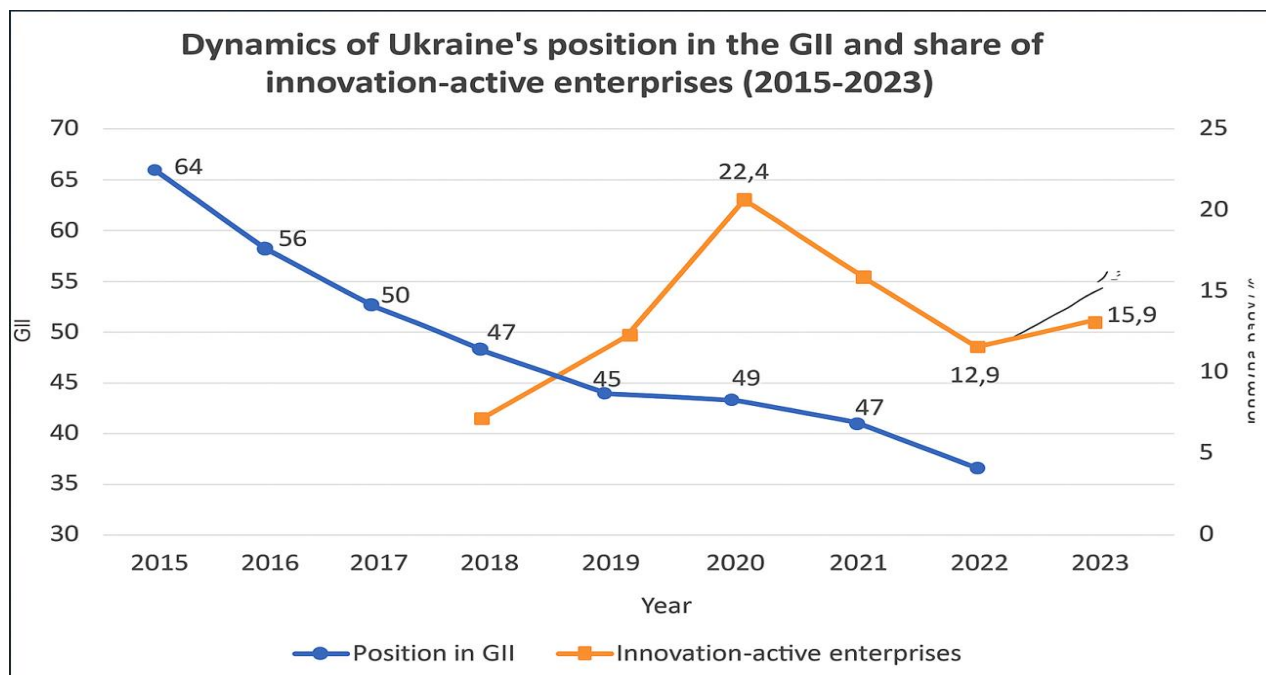


Рисунок 1. – Динаміка позицій України у GII

Україна має понад 2 600 стартапів, серед яких понад 200 були засновані між 2022 і 2023 роками. Станом на 2025 рік в Україні активних кластерів близько 65 (із ~3 000 учасників, здебільшого малі й середні підприємства). Приблизно третина кластерів була створена після початку великомасштабної війни, з орієнтацією на цифрові трансформації, «зелені» технології, dual-use рішення тощо.

В рамках міської практики, наприклад, у Львівській області, у 2024 році 69 технологічних суб'єктів отримали понад 50 % від виділених фандингів через вуочери на підтримку інновацій.

Згідно з «Стратегією інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки», передбачалося збільшити внесок інновацій у ВВП у 1,5–2 рази, довести частку високотехнологічного виробництва до 35–40 %, а частку підприємств, що впроваджують інновації, — у 3–3,5 рази. Проте, початок бойових дій та введення військового стану не сприяли подальшому розвитку та досягненню таких показників.

Література:

1. Глобальний інноваційний індекс (GII) 2025 р. URL: <https://www.wipo.int/ru/web/global-innovation-index/2025/index>
2. Стратегію інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2632-17#Text>

Федькін Ю.О.

бакалавр,

спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля», гр. ТБ-23-1

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

Скібіцький О.С.

асистент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК БІЗНЕС-ПЛАТФОРМИ: ЕВОЛЮЦІЯ ВІД КОМУНІКАЦІЙ ДО КОМЕРЦІЇ

На сьогоднішній день у цифровому середовищі соціальні мережі починають ставати дещо більшим ніж просто місце для спілкування чи обміну фотографіями. Вони перетворюються на значущі інструменти електронного бізнесу, що змінюють саму логіку взаємодії між брендом і споживачем.

Перші соціальні платформи з'явилися наприкінці 1990-х років. Усе змінилося у 2004 році, коли з'явився Facebook – платформа, що дала поштовх до створення сучасного цифрового світу. З плином часу користувачі почали застосовувати соціальні мережі не лише для спілкування, а й для самовираження, розвитку власних брендів і пошуку нових можливостей. Зі збільшенням аудиторії зростає й увага бізнесу. Підприємці зрозуміли, що соцмережі – це простір, де можна знаходити клієнтів, формувати попит і продавати. На сьогоднішній день соціальні медіа стали не просто каналами зв'язку – вони сформовують суспільну думку, створюють культурні тренди, визначають поведінку споживачів. Значущу роль у розвитку соціальних мереж відіграли технології – алгоритми рекомендацій, штучний інтелект, система таргетингу. Ці інструменти дають змогу кожному користувачу бачити персоналізований контент, що підвищує ймовірність покупки [1].

Сьогодні соціальні мережі стали ключовою ланкою у стратегіях підприємств. За допомогою Facebook, Instagram та TikTok можна продавати товари безпосередньо у межах платформи. Вони створили систему коротких відео з прямими продажами. YouTube пропонує брендам інтеграцію товарів у відео, а Pinterest створив механіку «купити за натхненням». Велику роль у сучасній моделі відіграють інфлюенсери – лідери думок, які створюють довіру до брендів через власний стиль і рекомендації. На відміну від традиційної реклами, контент від інфлюенсерів сприймається природно, що робить його ефективнішим. Соціальні мережі, окрім реклами, також надають аналітичні інструменти. Підприємець може безпосередньо в додатку відстежувати перегляди, конверсії, вік і географію аудиторії, ефективність контенту, що дозволяє оптимізувати витрати та приймати точні рішення, спираючись на реальні дані [2].

Соціальні мережі вже давно вийшли за межі простого спілкування. Завдяки соцмережам бізнес отримав інструменти для точного таргетингу, персоналізації та прямого діалогу з клієнтами. Соціальні мережі стали ядром цифрової комерції, що поєднує маркетинг, продажі та аналітику в одному місці [3].

Література:

1. ТОП-5 популярних соціальних мереж для розвитку бізнесу [Електронний ресурс] // *Drukarnia.com.ua*. – Режим доступу: <https://drukarnia.com.ua/articles/top-5-populyarnikh-socialnikh-merezh-dlya-rozvitku-biznesu-9UEMD>
2. Навіщо бізнесу використовувати всі площадки соцмереж? [Електронний ресурс] // *NewLook.ua*. – Режим доступу: <https://www.newlook.ua/blog/social-platforms>
3. Шевчук І. Б. Бізнес у соціальних мережах [Електронний ресурс] : навч. посіб. – Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. – С. 20–50. – Режим доступу: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/BSM_navchalnyy-posibnyk_2.pdf

Фоменко Н. А.

аспірант

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

м. Умань, Україна

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкими процесами цифровізації, що змінюють зміст і логіку управління людськими ресурсами. Цифрова трансформація створює нові вимоги до працівників, актуалізуючи потребу у гнучкому, висококваліфікованому кадровому потенціалі, здатному швидко адаптуватися до технологічних змін і безперервно розвиватися. Однак у більшості підприємств системи управління персоналом досі орієнтовані переважно на підтримку кваліфікації, а не на розвиток компетентностей, релевантних потребам організації. Це породжує суперечності між стратегічними цілями організацій і фактичними можливостями кадрового забезпечення.

Наукові дослідження [1] підтвердили, що компетентнісний підхід став фундаментом ефективного управління персоналом, адже саме компетентності – знання, навички та поведінкові характеристики – є носіями цінності кадрового потенціалу. В умовах цифрової економіки ключового значення набувають цифрові компетентності – володіння інформаційними технологіями, аналітичними інструментами, критичним мисленням, комунікаційними навичками, а також здатністю до навчання.

Компетентнісний підхід у поєднанні з ресурсно-орієнтованим підходом дає можливість розглядати інвестиції у розвиток компетентностей як інвестиції у стратегічні ресурси, що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу організації. Як підкреслюють Б. Герхарт та Дж. Фенг [2], стратегічне управління людським капіталом має бути спрямоване не лише на оптимізацію поточних процесів, а й на нарощування потенціалу інноваційного зростання.

Дослідження стану ринку праці України за 2019–2024 рр. засвідчує, що воєнні події, міграційні процеси та цифровізація значно вплинули на структуру зайнятості. Рівень безробіття у 2022 р. сягнув 23,2 %, однак у 2023–2024 рр. спостерігалось поступове відновлення ринку праці. При цьому “дефіцит кваліфікованих кадрів оцінюється на рівні близько 30 %” [3], що підтверджує актуальність розроблення ефективних механізмів розвитку кадрового потенціалу. Високий рівень формальної освіти не гарантує наявності практичних компетентностей, що вимагає переорієнтації освітніх програм та розвитку корпоративного навчання.

Під впливом цифровізації змінюються не тільки вимоги до компетентностей працівників, а й інструментарій управління ними. Все більшого поширення набувають HRM-платформи, системи управління навчанням (LMS, LXP), ERP-системи, аналітика персоналу (People Analytics), які дозволяють автоматизувати рутинні процеси та забезпечують аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень. Як зазначають С. Юн, С. Хан та Ч. Чае [4], використання аналітики персоналу перетворює управління з інтуїтивного на доказове, що підвищує якість і швидкість ухвалення рішень щодо розвитку компетентностей працівників.

В основі механізму управління розвитком кадрового потенціалу (рис. 1) повинні знаходитися три взаємопов’язані підсистеми:

1. Інформаційно-аналітична – забезпечує збір і систематизацію даних про компетентності працівників, результати навчання, показники продуктивності;
2. Організаційно-управлінська – відповідає за стратегічне планування розвитку персоналу, визначення ключових компетентностей і формування індивідуальних траєкторій розвитку;
3. Цифрово-технологічна – інтегрує сучасні цифрові інструменти управління талантами, навчанням і аналітикою даних.

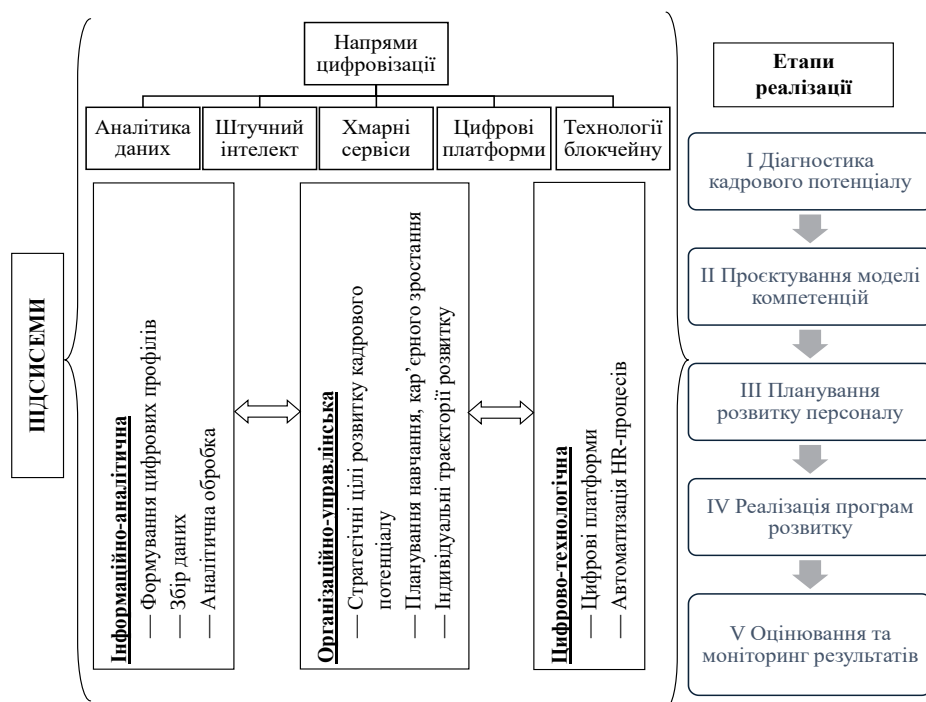


Рис. 1. Структурно-логічна модель управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації

Механізм реалізується послідовно через етапи діагностики кадрового потенціалу, проектування моделей компетентностей, планування розвитку персоналу, реалізації програм навчання та моніторингу результатів. Зокрема, діагностика здійснюється з використанням онлайн-тестів та аналітики персоналу, проектування компетентностей – на основі рамок SHL, ESCO, DigComp, а оцінювання результатів – через BI-аналітику та KPI-дашборди.

Упровадження механізму управління розвитком кадрового потенціалу передбачає створення цифрової екосистеми професійного навчання, впровадження систем мікронавчання, цифрових сертифікатів та партнерств між бізнесом і закладами освіти. Це забезпечує формування культури безперервного навчання, підвищення гнучкості персоналу й інноваційної спроможності організацій.

Підсумовуючи можна стверджувати, що ефективне управління розвитком кадрового потенціалу є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці. Інтеграція компетентнісного підходу з цифровими технологіями управління персоналом формує основу для побудови гнучкої, адаптивної системи розвитку людського капіталу. Перспективними напрямками подальших досліджень є формування індикаторів вимірювання цифрових компетентностей, оцінка ефективності аналітики персоналу та аналіз впливу цифровізації на продуктивність праці.

Література:

1. Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at work: models for superior performance. Wiley India Pvt. Limited. 2008. 384 p.
2. Gerhart B., Feng J. The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: progress and prospects. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47. Iss. 7. P. 1796-1819. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>.
3. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація – ключові тенденції ринку праці у 2024 році. Європейська бізнес асоціація. 2024. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/>
4. Yoon S. W., Han S., Chae C. People analytics and human resource development – research landscape and future needs based on bibliometrics and scoping review. *Human Resource Development Review*. 2024. Vol. 23(1). P. 30-57. URL: <https://doi.org/10.1177/15344843231209362>

Холостенко Є.П.

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
м. Одеса, Україна

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ В МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ БРЕНДІВ

Для вимірювання ефективності маркетингових інвестицій цифрові бренди використовують три основні класи методів: моделювання маркетингового міксу (Marketing Mix Modeling, MMM), багатоканальну атрибуцію (Multi-Touch Attribution, MTA) та експериментальні підходи, такі як гео-експерименти (geo-lift) та моделювання підйому (uplift modeling).

Кожен з цих методів має власну логіку, вимоги до даних, переваги та недоліки, що визначає доцільність їх застосування на різних етапах прийняття рішень.

Моделювання маркетингового міксу (MMM) є стратегічним інструментом, що працює з агрегованими часовими рядами (зазвичай, тижневими або щоденними).

Ідентифікація ефектів окремих каналів базується на аналізі варіації у витратах або охопленні в часі. Коректність моделі вимагає врахування ефектів перенесення (advertising stock або adstock), що відображає пам'ять про рекламу, та насичення (saturation), що описує спадну віддачу від інвестицій.

Для отримання надійних результатів MMM потребує контролю за зовнішніми факторами, такими як сезонність, свята, дії конкурентів та макроекономічні показники [1]. Сильною стороною MMM є здатність оцінювати довгострокову інкрементальність та крос-медійні ефекти (включаючи офлайн-канали).

Однак, цей підхід чутливий до проблеми агрегації, яка приховує мікротенденції на рівні споживача, та мультиколінеарності, коли витрати в різних каналах змінюються синхронно, що ускладнює розділення їхніх ефектів [1].

Багатоканальна атрибуція (MTA), на відміну від MMM, є тактичним інструментом, що аналізує індивідуальні траєкторії користувачів (customer journeys) на основі логів показів та кліків.

Мета MTA — розподілити цінність конверсії між різними точками дотику (touchpoints), що передували їй.

Ідентифікація причинного внеску кожного дотику спирається на припущення про відсутність неконтрольованої селекції в експозицію, що на практиці часто не виконується.

MTA дозволяє отримати детальну картину взаємодії всередині воронки, але має високі ризики упередження вибору (selection bias), оскільки алгоритми таргетингу зазвичай націлені на вже «теплі» користувачів.

Як показали масштабні польові експерименти на Facebook, спостережні методи, до яких належить MTA, системно відхиляються від істинних каузальних ефектів [2]. Додатковими викликами для MTA є проблема зникаючих ідентифікаторів (через обмеження cookie та мобільних ідентифікаторів) та неповні ланцюжки дотиків (крос-девайс, крос-браузер) [2, 3, 4].

Експериментальні методи (geo-lift та uplift modeling) вважаються «золотим стандартом» для вимірювання каузальних ефектів та інкрементальності. Вони базуються на принципі рандомізації, яка дозволяє створити статистично еквівалентні тестову та контрольну групи. Geo-lift експерименти застосовують рандомізацію на рівні географічних регіонів, порівнюючи результати в регіонах з рекламною активністю та без неї.

Моделювання підйому (uplift modeling) працює на рівні окремих користувачів, визначаючи, на кого саме рекламне втручання матиме найбільший позитивний ефект. Експерименти є найнадійнішим способом оцінити справжню інкрементальність, проте їх проведення вимагає значних бюджетів та статистичної потужності.

Дослідження показали, що для отримання статистично значущих результатів щодо повернення інвестицій (ROI) можуть знадобитися мільйони спостережень [5].

Гео-дизайни, у свою чергу, чутливі до «розливу» ефектів між регіонами та впливу спільних неконтрольованих шоків (наприклад, локальних промо-акцій) [6].

Практичні рекомендації та гібридний підхід. Вибір методу залежить від поставленої задачі.

Для стратегічного планування бюджету, аналізу довгострокових ефектів та міксу офлайн і онлайн каналів найкраще підходить MMM.

Для операційних рішень всередині воронки, оптимізації послідовностей та креативів — МТА, але лише за умови його регулярного калібрування за допомогою експериментів.

Для оцінки істинної інкрементальності та прийняття рішень в умовах посилення політик приватності — експерименти є незамінними.

Оптимальною є гібридна система вимірювання, що утворює «трикутник відповідності»: MMM надає довгострокові еластичності, МТА — тактичну деталізацію, а експерименти слугують «якорем» каузальності для калібрування обох спостережних методів [2, 3].

Такий комплементарний підхід дозволяє зменшити похибки, стабілізувати рішення щодо бюджетів та підвищити доказовість управління цифровим брендом.

Література:

1. Li, Y., Xie, Y., Chen, Y., & Wang, Q. (2019). Modeling Multichannel Advertising Attribution Across Competitors. *MIS Quarterly*, 43(1), 263-288. DOI: 10.25300/MISQ/2019/14257
2. Gordon, B. R., Zettelmeyer, F., Bhargava, N., & Chapsky, D. (2019). A Comparison of Approaches to Advertising Measurement: Evidence from Big Field Experiments at Facebook. *Marketing Science*, 38(2), 193-225. DOI: 10.1287/mksc.2018.1135.
3. Berman, R. (2018). Beyond the Last Touch: Attribution in Online Advertising. *Marketing Science*, 37(5), 771-792. DOI: 10.1287/mksc.2018.1104.
4. Shender, D., et al. (2024). A Time-to-Event Framework for Multi-Touch Attribution. *Journal of Data Science*, 22(1), 1-22. DOI: 10.6339/23-JDS1101.
5. Lewis, R. A., & Rao, J. M. (2015). The Unfavorable Economics of Measuring the Returns to Advertising. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(4), 1941-1973. DOI: 10.1093/qje/qjv023.
6. Brodersen, K. H., Gallusser, F., Koehler, J., Remy, N., & Scott, S. L. (2015). Inferring Causal Impact Using Bayesian Structural Time-Series Models. *Annals of Applied Statistics*, 9(1), 247-274. URL: <https://research.google/pubs/pub41854/> (дата доступу: 14.10.2025).

Чвертко Л. А.

кандидат економічних наук, доцент

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

м. Умань, Україна

КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СТРАХОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах сучасних викликів фінансової безпеки та інтеграції фінансового ринку України до європейського простору, дотримання принципів прозорості, доброчесності та відповідальності бізнесу набуває пріоритетного значення. Ефективне функціонування системи комплаєнсу є ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності та довіри до фінансових установ.

На думку дослідників, необхідність впровадження комплаєнс-контролю насамперед сформована глобалізацією світової фінансової системи, а його призначення полягає в забезпеченні дотримання внутрішньої та зовнішньої політики компанії й встановлених процедур, що сприяє створенню належних умов для ведення бізнесу [1].

Нині комплаєнс стає фундаментом стійкого розвитку бізнес-структур, зокрема й страхового сектору. Страховики, як фінансові інститути, що оперують значними фінансовими ресурсами, перебувають під пильною увагою регуляторів, споживачів і партнерів. Впровадження комплаєнс-культури у страховій діяльності розглядається не лише як юридичний обов'язок, але й як стратегічний інструмент управління ризиками. Це сприяє підвищенню рівня корпоративного управління, попередженню фінансових злочинів та підтриманню позитивної репутації на ринку.

Слід зауважити, що відповідно до чинного законодавства України, комплаєнс це регламентований внутрішніми документами надавача фінансових послуг, або надавача супровідних послуг «постійний процес, що здійснюється з метою виявлення та запобігання ризикам, які можуть виникати під час здійснення зазначеною особою діяльності, передбаченої законом, внаслідок невідповідності такої діяльності вимогам законодавства та/або іншим вимогам (правилам, стандартам, принципам) щодо здійснення такої діяльності» [2].

Питання комплаєнсу на ринку страхування України набуло особливої актуальності з 2020 р. з початку так званої спліт-реформи, що пов'язана з набуттям чинності Закону України № 79-IX від 12.09.2019 р. та Закону України № 361-IX від 06.12.2019 р. [3; 4]. Зокрема, зміна регулятора ринку фінансових послуг у липні 2020 р., а саме перехід повноважень від Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, до Національного банку України, спричинила значне посилення вимог до корпоративного управління та ризик-менеджменту страховиків. Водночас Закон України «Про страхування» № 1909-IX від 18.11.2021 р., який набув чинності з 1 січня 2024 р. [5], законодавчо закріпив інституційну важливість комплаєнсу для страхової діяльності. Зокрема, цим законом визначено, що підрозділ з контролю за дотриманням норм (комплаєнс) є обов'язковим елементом системи внутрішнього контролю страховика та внормовано роль головного комплаєнс-менеджера – керівника або особи, відповідальної за виконання цієї контрольної функції.

Досліджуючи теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю, вчені визначають, що вона охоплює:

- контроль виробничої діяльності, спрямований на аналіз причин відхилень та порушень;

- контроль збутової діяльності, який забезпечує дотримання правил трансфертного ціноутворення та реклами;

- контроль фінансових і операційних ризиків і звітності, який гарантує достовірність обліку;

контроль ділової репутації, який допомагає виявляти клієнтів, схильних до ризику застосування санкцій;

контроль правових ризиків, який включає оцінку внутрішньої та зовнішньої правової бази, а також антимонопольного законодавства;

контроль взаємовідносин з органами контролю, який координує надання інформації на їхні запити;

контроль управління персоналом, який стосується дотримання трудової дисципліни та навчання;

контроль забезпечення безпеки, який запобігає зловживанням і порушенням захисту інформаційних систем [6, с. 136].

Ця систематизація, на нашу думку, цілком коректно екстраполюється на страховий сектор, визначаючи ключові сфери комплаєнс-ризиків та управління ними в діяльності страховиків.

Вплив макроекономічних факторів, зміни в регуляторному середовищі та особливості функціонування в умовах воєнних дій висувають нові вимоги до здатності страховиків адаптуватися до нових реалій [7, с. 86]. Наявність у страховика ефективної системи комплаєнс-контролю дає змогу своєчасно виявляти потенційні порушення, запобігати шахрайству, конфлікту інтересів та недотриманню регуляторних вимог. Крім того, комплаєнс сприяє підвищенню рівня корпоративної культури страховиків, забезпечує прозорість прийняття управлінських рішень та знижує ризик репутаційних втрат, що є критично важливим в умовах конкуренції.

Отже, комплаєнс у страхуванні є не лише механізмом контролю, а й інструментом стратегічного управління ризиками, що забезпечує стійкість і надійність страхових компаній. В умовах інтеграції України до європейського фінансового простору система комплаєнсу стає ключовим чинником формування культури прозорості, підзвітності та доброчесності у страховому бізнесі. Законодавче закріплення комплаєнс-функції та результати спліт-реформи створили інституційні передумови для зміцнення корпоративного управління, мінімізації фінансових і репутаційних ризиків, а також підвищення рівня довіри споживачів та партнерів до страховиків, що функціонують на ринку страхування України.

Література:

1. Москаленко Н. В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс-контролю в Україні. *Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 106-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2018_2_17 (дата звернення: 20.10.2025).
2. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX : станом на 30 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#n41> (дата звернення: 21.10.2025).
3. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 р. № 361-IX : станом на 09 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#top> (дата звернення: 21.10.2025).
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12.09.2019 р. № 79-IX : станом на 01 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-20#Text> (дата звернення: 21.10.2025).
5. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX : станом на 01 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 21.10.2025).
6. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. № 1 (23). DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132>.
7. Чвертко Л. А., Вінницька О. А. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах економічної невизначеності. *Економічні горизонти*. 2025. № 3 (32). С. 80–87. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.334882](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334882).

Чередніченко Н.Ю.

доктор педагогічних наук, професор

Федькін Ю.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

КОНФЛІКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ: МЕТОДИ КОСТРУКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОМАНДІ

У кожній команді, незалежно від її розміру чи сфери діяльності, рано чи пізно виникають конфлікти. Їх часто сприймають як загрозу, проте сучасні підходи до менеджменту розглядають конфлікт не як проблему, а як інструмент розвитку. Правильно керований конфлікт допомагає виявити слабкі місця у процесах, посилює комунікацію, стимулює інновації та сприяє формуванню довіри. В епоху високих темпів змін, діджиталізації та гібридної роботи ефективне управління конфліктами стає однією з ключових компетенцій керівника. Уміння розпізнати джерело суперечності, вибрати правильну стратегію реагування і перетворити напругу на зону росту — це ознака зрілості сучасного менеджменту. Сучасні психологічні концепції розглядають конфлікт не як відхилення від норми, а як рушійну силу розвитку команди. Саме у зіткненні різних позицій народжується інноваційність, формується глибше розуміння цілей та уточнюються пріоритети. Важливо лише, щоб суперечності не переходили у відкриту ворожість, а залишалися в межах професійної дискусії. Успішні керівники не уникають конфліктів, а вміють розпізнавати їх на ранніх стадіях, направляючи енергію зіткнення у конструктивне русло. Це дозволяє не лише запобігти руйнівним наслідкам, а й використати конфлікт як інструмент покращення командної взаємодії.

Конфлікт — це зіткнення інтересів, цінностей або позицій між двома чи більше сторонами. У команді він може виникнути через різні цілі, розбіжності у баченні завдань, емоційні непорозуміння або відмінності у стилі роботи. Проте сам факт конфлікту ще не є проблемою — небезпечним він стає лише тоді, коли ним не керують.

Класичний менеджмент тривалий час вважав конфлікт загрозою стабільності. Але з розвитком теорій організаційної поведінки стало очевидно: помірний рівень конфліктності може навіть підвищувати ефективність. Коли члени команди відкрито обговорюють різні думки, це допомагає ухвалювати більш обґрунтовані рішення, уникати групового мислення й зміцнювати довіру через чесність комунікації. Конфлікти бувають міжособистісними, міжгруповими, внутрішньоособистісними або організаційними. Їхня сутність різна, але в основі завжди лежить комунікаційна напруга. Найчастіше вона виникає тоді, коли порушується баланс між особистими цілями працівника та цілями організації.

У сучасному підході до управління конфліктами виділяють два їх типи — деструктивний і конструктивний. Деструктивний призводить до погіршення атмосфери, втрати мотивації та зниження ефективності. Конструктивний, навпаки, може посилити команду, якщо його вчасно спрямувати у творче русло. Модель Томаса-Кілмана, яка описує поведінку людей у конфліктних ситуаціях, пропонує п'ять основних стратегій: уникнення, пристосування, конкуренція, компроміс і співпраця. Найпродуктивнішою вважається саме співпраця, оскільки вона орієнтована на спільний інтерес і повне задоволення потреб усіх сторін. Ця стратегія вимагає відкритого діалогу, високої довіри й готовності почути іншу сторону.

Конфлікт може бути також показником того, що в команді назріла потреба у змінах. Часто він сигналізує про накопичене напруження, неузгоджені ролі або дефіцит комунікації. Коли керівник сприймає конфлікт як зворотний зв'язок, а не як загрозу, він отримує можливість побачити слабкі місця системи й оновити її. [1]

Керування конфліктами вимагає поєднання психологічних, комунікативних та організаційних навичок. Передусім необхідно вміти розпізнавати ранні сигнали напруження: зміни в поведінці, уникнення спілкування, зниження ініціативності або приховане незадоволення. Вчасна реакція запобігає ескалації конфлікту й допомагає перевести ситуацію у конструктивне русло. Одним із ключових інструментів є розвиток емоційного інтелекту. Керівники з високим рівнем емоційної грамотності здатні не лише розуміти власні емоції, а й помічати стан інших. Це допомагає уникати непорозумінь і сприяє спокійній атмосфері, де конфлікт не переростає у відкриту ворожість.

Ще одним ефективним підходом є медіація — нейтральне посередництво між сторонами. Медіатор допомагає учасникам почути одне одного без звинувачень, формулювати потреби замість претензій і шукати рішення, вигідні всім. Такий формат підходить для колективів, де важливо зберегти стосунки після завершення конфлікту. Корисною практикою є регулярні командні зустрічі, на яких обговорюються не лише робочі результати, а й емоційний клімат. Це дозволяє проговорювати невдоволення ще до того, як воно переросте в серйозну суперечку.

У сучасних компаніях поширюються так звані «ретроспективи» — зустрічі, де команда аналізує минулі етапи роботи, виділяє труднощі та шукає шляхи вдосконалення процесів.

Важливу роль відіграє створення психологічно безпечного середовища. Якщо члени команди не бояться висловлювати ідеї або критику, напруга знижується природним шляхом. Люди відчують, що їхня думка цінна, а керівник не карає за помилки. У таких умовах навіть конфлікт сприймається як частина робочого процесу, а не як ознака проблеми. На практиці керівнику варто дотримуватись принципу прозорості: не замовчувати конфлікти, а обговорювати їх відкрито. Важливо при цьому не шукати винних, а зосереджуватись на причинах. Коли увага спрямована не на особистості, а на процес, команда легше переходить від емоцій до конструктивних рішень.

Успішні компанії, такі як Google чи Spotify, свідомо використовують конфлікти як інструмент росту. Вони проводять відкриті обговорення, де кожен може висловитися без страху. Керівники у таких організаціях виконують роль фасилітаторів — допомагають спрямувати енергію суперечки на пошук кращих рішень.[2]

Конфлікт у команді не обов'язково є знаком слабкості чи хаосу. Це природна частина людської взаємодії, і від того, як команда його сприймає, залежить її ефективність. Якщо суперечності замовчуються, вони накопичуються і зрештою руйнують довіру. Якщо ж ними керують свідомо, вони стають джерелом розвитку. Конструктивне управління конфліктами передбачає відкриту комунікацію, емоційну зрілість і спільну відповідальність за атмосферу в команді. Менеджер у цьому процесі виконує роль фасилітатора — допомагає учасникам зрозуміти позиції одне одного і знайти рішення, яке задовольняє всіх. Команда, яка не боїться суперечок, але вміє вести їх гідно, завжди сильніша за ту, де панує мовчазна згода. Вона швидше розвивається, вчиться і досягає результатів. Конфлікт стає дзеркалом, у якому видно слабкі місця процесів, і водночас двигуном, що рухає колектив уперед. У результаті можна стверджувати, що конструктивне управління конфліктами — це не просто спосіб збереження миру в команді, а одна з найважливіших умов її зростання, зрілості й успішності у сучасному світі.

Література:

1. Мала Н. Т. Конфлікт у організації: класифікація та моделювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15. С. 212-219
URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_15/212_Mal.pdf
2. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка. Івано-Франківськ. 2015.
URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/organizac_povedinka.pdf

Чередніченко Н.Ю.

доктор педагогічних наук, професор

Федькін Ю.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ В СУЧАСНОМУ СВІТІ: ЩО НАСПРАВДІ ЦІНЮЮТЬ СПІВРОБІТНИКИ

У ХХІ столітті праця перестала бути лише джерелом доходу. Сучасний працівник прагне не просто отримувати гроші за свою роботу, а відчувати задоволення, бачити сенс у своїй діяльності й мати можливість розвиватися. Саме тому питання нематеріальної мотивації набуває дедалі більшої актуальності.

Згідно з пірамідою Маслоу, після того як людина забезпечує себе фінансово, на перший план виходять вищі потреби — у визнанні, повазі та самовираженні. Саме на цьому рівні працює нематеріальна мотивація. У сучасному світі компанії дедалі частіше усвідомлюють, що ефективність працівників залежить не лише від зарплати. Люди прагнуть бачити перспективу, відчувати значущість своєї ролі, мати довіру керівництва та можливість для саморозвитку. Дослідження показують, що в багатьох випадках співробітники готові залишитися в компанії навіть із меншими зарплатами, якщо атмосфера там позитивна, а керівництво — справедливе та підтримує розвиток. Нематеріальна мотивація також тісно пов'язана з корпоративною культурою. Там, де цінують ініціативу, відкритість і зворотний зв'язок, працівники проявляють більше лояльності. Натомість у колективах, де панує авторитаризм або відсутня довіра, навіть високі фінансові бонуси не здатні утримати талановитих фахівців. Таким чином, нематеріальна мотивація є стратегічним чинником успіху організації.[1]

Форми нематеріальної мотивації можуть бути різноманітними, але всі вони мають одну спільну мету — створити умови, у яких працівник відчуває свою цінність. Визнання — це найпростіший, але часто найефективніший інструмент. Коли керівник помічає зусилля працівника, дякує за виконану роботу або публічно відзначає досягнення, це створює сильний емоційний відгук. Не менш важливим фактором є розвиток. Співробітники хочуть зростати професійно — проходити навчання, відвідувати тренінги, отримувати нові знання. Компанії, які інвестують у навчання персоналу, не лише підвищують кваліфікацію кадрів, а й зміцнюють довіру. Ще один аспект — автономність у прийнятті рішень. Надмірний контроль і бюрократія демотивують. Коли працівнику дають свободу у виборі способу виконання завдань, він відчуває відповідальність і довіру. Також не можна недооцінювати роль зворотного зв'язку. Регулярні розмови між керівником і співробітником, під час яких обговорюються не лише результати, а й почуття, плани та очікування, створюють атмосферу взаємоповаги. [2]

Нематеріальна мотивація є одним із ключових чинників успіху сучасних організацій. Вона формує не лише продуктивність, а й глибоку лояльність, яка не купується грошима. У світі, де конкуренція за таланти зростає, компанії, що вміють мотивувати не лише зарплатою, а й увагою, розвитком, гнучкістю та повагою, отримують суттєву перевагу.

Література:

1. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. Хмельницький. 2022 URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/76/1081.pdf>
2. Мамзуров М. Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bf0d428e-6a02-4941-b14f-6c383c56b16e/content>

Чередніченко Н.Ю.

доктор педагогічних наук, професор

Шадурський К.О.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ, ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні підприємства функціонують у складному, мінливому та часто непередбачуваному економічному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності та ризиків. Коливання ринкових цін, нестабільність попиту на продукцію або послуги, зміни валютних курсів, посилення конкуренції, впровадження нових технологій і зміни регуляторного середовища формують складне зовнішнє середовище, у якому підприємства змушені діяти. У таких умовах традиційні підходи до управління стають недостатньо ефективними, а особливої актуальності набуває формування системного підходу до управління ризиками, що забезпечує підприємству адаптивність, стабільність і можливість розвитку.

Комплексна система управління ризиками підприємства дозволяє здійснювати цілісний контроль за всіма видами ризиків, що виникають у його діяльності. Вона охоплює фінансові, операційні, виробничі, кадрові та стратегічні ризики, забезпечуючи інтеграцію управлінських процесів для своєчасного виявлення потенційних загроз. Ключовим завданням такої системи є не лише мінімізація негативного впливу ризиків, а й створення передумов для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Створення ефективної системи управління ризиками передбачає низку етапів. Першим кроком є ідентифікація потенційних ризиків, яка базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства. Серед зовнішніх факторів варто виділити економічну нестабільність, законодавчі зміни, соціально-політичні ризики, форс-мажорні обставини, природні катастрофи та коливання ринкового попиту. Внутрішні ризики включають організаційні, технологічні, кадрові та фінансові аспекти діяльності підприємства. Наступним етапом є оцінка ризиків із використанням кількісних та якісних методів, що дозволяє визначити їх пріоритетність і потенційний негативний ефект на діяльність компанії.

Для ефективної оцінки ризиків застосовуються різні підходи та методи. Кількісні методи включають фінансовий аналіз, моделювання сценаріїв, статистичні методи прогнозування та розрахунок ймовірності настання подій. Якісні методи передбачають експертні оцінки, аналіз причин і наслідків, SWOT-аналіз і рейтингову оцінку ризиків. Поєднання кількісних та якісних методів дозволяє отримати максимально повну картину ризиків та визначити найбільш критичні сфери діяльності підприємства.

Особливу увагу слід приділити управлінню фінансовими ризиками. Вони включають ризики ліквідності, кредитні ризики, валютні коливання та ризики неплатоспроможності контрагентів. Використання фінансово-аналітичних інструментів, автоматизованих систем бюджетування та прогнозування дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози і приймати превентивні заходи для зниження негативного впливу на фінансовий стан підприємства. Регулярний фінансовий моніторинг, планування грошових потоків, страхування ризиків і створення резервних фондів сприяють збереженню платоспроможності та стійкості підприємства у кризових умовах [3].

Операційні та виробничі ризики пов'язані з порушенням процесів виробництва, постачання, логістики, технологічних збоїв та людських помилок. Системний підхід до управління цими ризиками передбачає стандартизацію процесів, впровадження систем контролю якості, автоматизацію ключових операцій та навчання персоналу. Це дозволяє

підвищити ефективність виробничих процесів і зменшити ймовірність виникнення критичних ситуацій, що негативно впливають на продуктивність підприємства. Також важливо планувати альтернативні сценарії виробничої діяльності та забезпечувати наявність резервних ресурсів для збереження безперервності бізнес-процесів.

Управління стратегічними ризиками включає аналіз конкурентного середовища, технологічних змін, регуляторних нововведень та глобальних економічних тенденцій. Використання прогностичних моделей, бізнес-аналітики та стратегічного планування дозволяє підприємству адаптуватися до змін, ухвалювати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, розвитку продуктів та розширення ринків, що підвищує його довгострокову стійкість і конкурентоспроможність. Стратегічне управління ризиками передбачає оцінку потенційного впливу зовнішніх загроз на майбутні цілі підприємства та планування дій, спрямованих на збереження його позицій на ринку [2].

Не менш важливою складовою є формування корпоративної культури управління ризиками. Залучення співробітників до процесу оцінки ризиків, підвищення їх обізнаності та відповідальності, а також створення мотиваційних механізмів для дотримання політик і процедур управління ризиками сприяє підвищенню ефективності системи і зменшенню вірогідності негативних наслідків. Культура управління ризиками також передбачає відкритість у комунікації, обмін інформацією про ризики між підрозділами та створення умов для постійного вдосконалення системи.

Інтеграція цифрових та аналітичних інструментів у систему управління ризиками відкриває нові можливості для підприємств. Сучасні програмні рішення дозволяють автоматизувати процеси збору та аналізу даних, проводити сценарне моделювання ризикових подій, прогнозувати фінансові та операційні втрати, а також оцінювати ефективність впроваджених заходів. Використання цифрових рішень забезпечує прозорість процесів, підвищує швидкість прийняття рішень і дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [1].

Таким чином, комплексна система управління ризиками підприємства виступає не лише засобом зниження негативного впливу непередбачуваних факторів, а й стратегічним інструментом підвищення стабільності, ефективності та адаптивності у мінливих умовах сучасного бізнес-середовища, формуючи основу для довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Література:

1. Вараксіна О. В. Ключові етапи та інноваційні підходи в управлінні ризиками в умовах невизначеності / О. В. Вараксіна, А. В. Черевко, В. О. Пазинич // *Економічний простір*. – 2024. – № 194. – С. 138-143
2. Колпаченко, Н., Майборода, М., & Полякова, О. (2024). Комплексний підхід до управління ризиками в проектному менеджменті: від ідентифікації до реагування. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115>
3. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №3-4(316-317). С. 126- 136. URL: <http://nvisnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/126-136.pdf>

Чичук В. М.

кандидат педагогічних наук, доцент

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

м. Умань, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасних умовах глобалізації, швидкого розвитку інформаційних технологій та зростаючої конкуренції цифрова трансформація стала одним із ключових напрямів розвитку сучасних організацій [1]. Вона охоплює не лише впровадження новітніх технологічних рішень, але й комплексну зміну управлінських підходів, бізнес-моделей та корпоративної культури [3, с. 57].

Цифрова трансформація управлінських процесів передбачає використання цифрових технологій для оптимізації процесів планування, контролю, комунікацій, прийняття рішень і взаємодії з клієнтами. Це дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, зменшити витрати та підвищити гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища [6].

Одним із головних викликів цифрової трансформації є опір персоналу змінам. Багато працівників не готові до переходу на нові технології або побоюються втратити роботу через автоматизацію [2]. Для подолання цього бар'єра керівництву необхідно забезпечити відповідну комунікацію, навчання персоналу та формування цифрової культури в організації.

Іншим важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки. Використання хмарних технологій, віддаленого доступу та великих обсягів даних створює ризики витоку конфіденційної інформації [5]. Тому цифрова трансформація має супроводжуватися створенням ефективної системи захисту даних, впровадженням політик інформаційної безпеки та контролем доступу до корпоративних ресурсів.

Не менш значущим викликом є необхідність оновлення управлінських компетенцій. Традиційні підходи до управління персоналом, проектами та бізнес-процесами поступово втрачають ефективність у цифровому середовищі. Сучасний менеджер повинен володіти навичками роботи з цифровими інструментами, розуміти принципи роботи штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизованих систем управління тощо.

Разом із тим, цифрова трансформація відкриває широкі можливості для розвитку організацій. Вона дозволяє створювати нові продукти й послуги, підвищувати рівень задоволеності клієнтів, розширювати ринки збуту та забезпечувати прозорість управлінських процесів. Використання таких технологій, як штучний інтелект, Big Data, блокчейн, хмарні обчислення та Інтернет речей, сприяє створенню інноваційних бізнес-моделей та зміцненню конкурентних позицій підприємств.

Цифровізація також впливає на стиль управління. Вона стимулює розвиток гнучких методів організації роботи, таких як Agile та Scrum, які орієнтовані на швидке прийняття рішень, командну взаємодію та адаптивність до змін. Це особливо актуально в умовах непередбачуваних ринкових коливань і технологічних інновацій. Успішна цифрова трансформація потребує стратегічного підходу. Ключовими етапами цього процесу є: діагностика поточного стану цифрової зрілості організації; визначення стратегічних цілей; формування дорожньої карти трансформації; інвестиції у технології та людський капітал; постійний моніторинг результатів і коригування стратегії [4, с. 26].

Важливо також враховувати соціальні аспекти цифрових змін. Зростання ролі технологій може призвести до знеособлення управлінських процесів, втрати міжособистісних контактів та надмірної залежності від цифрових систем. Тому цифровізація має бути збалансованою, з урахуванням гуманістичних цінностей і соціальної відповідальності бізнесу.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що цифрова трансформація є не просто технічним процесом, а глибокою стратегічною зміною, яка охоплює всі рівні управління організацією. Вона створює нові можливості для підвищення ефективності, інноваційності та

конкурентоспроможності підприємств, але водночас вимагає глибокого усвідомлення ризиків, готовності до змін і розвитку цифрових компетенцій у всіх учасників організаційного процесу.

Література:

1. Андрущенко, В. М. Цифрова економіка: сутність, тенденції та перспективи розвитку. Київ: КНЕУ, 2021. – 214 с.
2. Грищенко, І. М. Управління змінами в цифровому середовищі. – Харків: ХНЕУ, 2022. – 156 с.
3. Дуброва, Т. В. Менеджмент в умовах цифрової трансформації: навч. посіб. – Львів: ЛНУ, 2020. – 188 с.
4. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року. – Київ, 2021. – 45 с.
5. Laudon, K. C., Laudon, J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. – 17th ed. – Pearson, 2023. – 720 p.
6. Tapscott, D. Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. – New York: McGraw-Hill, 2020. – 368 p.

Шалімов В.В.

Кандидат економічних наук, доцент
Донецький державний університет внутрішніх справ
м. Кропивницький, Україна

Халецька С.С.

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Донецький державний університет внутрішніх справ
м. Кропивницький, Україна

МІЖНАРОДНІ РЕЙТИНГИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ШАХРАЙСТВА: МЕТОДОЛОГІЇ, ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ ОЦІНКИ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

У сучасному глобалізованому середовищі шахрайство перестало бути лише фінансовою чи кримінальною проблемою — воно впливає на інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність бізнесу та рівень довіри до державних інституцій. Саме тому системне використання міжнародних рейтингів і звітів дозволяє своєчасно реагувати на ризики, формувати ефективні стратегії протидії та забезпечувати прозорість економічних процесів, дає можливість об'єктивно оцінити рівень довіри, прозорості та безпеки економічних процесів у різних країнах. Такі індекси допомагають виявити тенденції поширення шахрайства, визначити найбільш уразливі сфери та зрозуміти, які чинники впливають на виникнення фінансових зловживань. Для України вивчення міжнародних рейтингів має особливе значення, адже воно дозволяє зіставити національний досвід із світовими практиками, оцінити ефективність власної системи запобігання шахрайству та врахувати міжнародні стандарти під час розроблення політик економічної безпеки.

У відкритому доступі наявні такі рейтинги (звіти), які дозволяють або прямо оцінити рівень шахрайства, або використати окремі складники більш глобальних рейтингів.

Global Fraud Index 2025 [4] - глобальний індекс, який порівнює 112 країн за ризиками шахрайства. Він побудований на оцінюванні чотирьох сфер: фактична активність шахрайства, доступність ресурсів для шахраїв, рівень державного втручання/контролю та загальний стан економіки. Методологія прямо спирається на «трикутник шахрайства» (тиск, можливість, раціоналізація) і пояснює не лише, «де шахрайство трапляється», а й «чому умови країни його підсилюють або стримують». Індекс зручний тим, що дозволяє порівняти країни між собою та зробити висновки про фактори ризику.

Basel AML Index [2] - незалежний рейтинг ризиків відмивання коштів і пов'язаних фінансових злочинів (у тому числі шахрайства) по країнах. Він об'єднує близько 17 індикаторів у п'яти напрямках: корупція і шахрайство, фінансова прозорість, публічна підзвітність, верховенство права, якість систем протидії відмиванню коштів (AML – anti-money laundering) та боротьби з тероризмом (CFT – combating the financial pf terrorism). У 2024 році методологію оновлено, зокрема, додано індикатори, пов'язані з шахрайством. Індекс пропонує інформацію про так званий «інституційний фон» країни, що: де слабкі місця системи контролю та чому певні юрисдикції є вразливішими.

Corruption Perceptions Index (Transparency International) [3] - щорічний показник сприйняття корупції в державному секторі для 180 країн (шкала 0–100, де 0 - «дуже корумповано»). CPI не вимірює шахрайство безпосередньо, але показує загальну «якість інституцій» і верховенство права, тобто фактично те середовище, у якому фінансові зловживання і шахрайство виникають частіше. Для України можна подивитись як глобальний звіт, так і національні аналітичні сторінки з балом та місцем у рейтингу.

Occupational Fraud 2024: Report to the Nations [6] - даний звіт є найбільшим у світі регулярне дослідження внутрішнього шахрайства в організаціях (привласнення активів, підробка звітності, корупція). Звіт узагальнює 1 921 реальний випадок зі 138 країн та показує типові втрати, тривалість схем, як їх виявляють (лінії довіри, внутрішній аудит, аналітика даних тощо), а також, що спрацьовує в системі контролю. Цей документ допомагає описати «мікромеханіку» шахрайства усередині компаній і порівняти її з індексами країн.

Experian: Global Identity & Fraud Report (2024) та Global Fraud Snapshot (2025) [5] - це щорічні огляди цифрового шахрайства, які виникають в процесі взаємовідносин між бізнесом та споживачем. Зокрема, аналізуються такі види, як: викрадення ідентичності, АРР-шахрайство (Authorised Push Payment Fraud), коли людина добровільно переказує гроші шахраям, takeover-атаки, під час яких відбувається захоплення шахраєм чужого акаунта, тощо). В основі даного огляду покладено великі за обсягом опитування бізнес-структур (понад 1 000 респондентів) і споживачів (близько 4 000) у США, Великій Британії, Бразилії, регіонах EMEA (Europe, Middle East and Africa) та APAC (Asia-Pacific), а також проводиться значна робота з аналітичного дослідження різноманітних кейсів. Звіти описують сучасні тренди (у тому числі вплив генеративного ШІ) і практичні підходи до захисту (багатошарові перевірки, аналітика, обмін даними).

Global eCommerce Payments & Fraud Report [1]. Щорічний галузевий звіт для електронної комерції, в якому узагальнено інформацію від понад 1000 підприємств або компаній, які продають товари чи послуги, зазвичай через інтернет або платіжні системи в різних регіонах світу (так звані мерчанти – merchants), про оцінки поширених атак, витрати на менеджмент і практики по запобіганню шахрайству. Даний звіт показує «поведінковий» зріз, а саме: як саме бізнеси стикаються з шахрайством у платежах в різних країнах і що реально працює для зниження втрат. Це корисне доповнення до індексів країн, бо дає практичну інформацію на рівні компаній і галузей.

Разом ці джерела закривають три рівні аналізу: 1) країнові ризики та інституційні умови (Global Fraud Index, Basel AML Index, Corruption Perceptions Index); 2) внутрішні організаційні схеми (Occupational Fraud 2024: Report to the Nations.); 3) цифрові та ринкові тренди (Global Identity & Fraud Report 2024, Global eCommerce Payments & Fraud Report). Така комбінація дозволяє чітко показати, де й чому виникає шахрайство, як воно виглядає в практичній площині та що рекомендують робити бізнесу і державі для протидії.

Міжнародні рейтинги рівня шахрайства важливі не лише для оцінки економічної безпеки держави, а й для окремих підприємств і організацій. Вони дають можливість зрозуміти, у якому середовищі працює бізнес, які ризики є найбільш поширеними і які сфери потребують посиленого контролю. Такі рейтинги допомагають будувати систему запобігання шахрайству, перевіряти надійність партнерів і постачальників, планувати аудит та оцінювати прозорість власної діяльності.

Крім того, результати міжнародних індексів можуть бути корисними при ухваленні управлінських і фінансових рішень, підготовці звітів, а також при розробленні заходів для підвищення довіри з боку клієнтів та інвесторів. Для України використання таких рейтингів стає особливо важливим, адже воно сприяє наближенню до європейських стандартів доброчесності, відкритості та відповідальності у бізнесі.

Література:

1. 2024 Global eCommerce Payments & Fraud Report 25 th Edition. URL: https://info.merchantriskcouncil.org/hubfs/Reports/Fraud%20Reports/2024_Global_Payments_and_Fraud_Report.pdf (дата звернення 30.10.2025).
2. Basel AML Index. URL: <https://index.baselgovernance.org/> (дата звернення 30.10.2025).
3. Corruption Perceptions Index. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024> (дата звернення 30.10.2025).
4. Global Fraud Index 2025. URL: <https://sumsub.com/global-fraud-index-2025/> (дата звернення 30.10.2025).
5. Global Identity & Fraud Report 2024. URL: https://www.experian.com/blogs/global-insights/wp-content/uploads/2024/11/Global_Fraud_Trends_Report_2024_FinalV.pdf (дата звернення 30.10.2025).
6. Occupational Fraud 2024: Report to the Nations. URL: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024/> (дата звернення 30.10.2025).

Щельник О.В.

асистент кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м.Кропивницький, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ЗНАНЬ

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції у сфері освітніх послуг інноваційний потенціал закладів вищої освіти (ЗВО) стає ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності. Вища освіта переходить від моделі передачі знань до моделі їх створення та комерціалізації. Тому здатність ЗВО впроваджувати інновації у навчальний процес, наукову діяльність та управлінські практики визначає їхнє місце на глобальному ринку знань. Інноваційний потенціал закладу вищої освіти (ЗВО) є сукупністю ресурсів, компетенцій, організаційних механізмів і умов, що забезпечують здатність генерувати, впроваджувати та поширювати нові знання, технології й управлінські рішення. Він охоплює кадровий, науково-дослідний, матеріально-технічний, фінансовий та інформаційний компоненти, які у своїй взаємодії формують інноваційну спроможність університету як суб'єкта глобального освітнього простору.

Ключову роль у розвитку інноваційного потенціалу відіграє **людський капітал** — науково-педагогічні працівники, дослідники, студенти та аспіранти, здатні до творчої діяльності, критичного мислення та використання сучасних технологій у навчанні й науці. Формування такого капіталу потребує безперервного професійного розвитку, підвищення кваліфікації, міжнародної академічної мобільності, участі у спільних наукових проєктах і програмах обміну.

Не менш важливим складником є **науково-дослідний потенціал**. Саме наукова діяльність виступає фундаментом для створення інноваційних продуктів і підвищення репутації університету на глобальному рівні. Розвиток дослідницьких центрів, лабораторій, наукових шкіл, стартап-інкубаторів і технопарків дає змогу інтегрувати освіту, науку та бізнес. Ефективна комерціалізація результатів наукових досліджень — через створення

патентів, ліцензій, інтелектуальних продуктів — підвищує фінансову самостійність і конкурентоспроможність ЗВО.

У сучасних умовах цифрової трансформації освіти інноваційний потенціал значною мірою визначається рівнем **технологічної готовності університетів**. Цифровізація освітнього процесу, впровадження електронного урядування у внутрішньому менеджменті, використання платформ дистанційного навчання, систем штучного інтелекту для аналітики навчальних даних — усе це формує нову якість освітніх послуг. Такі технології сприяють персоналізації навчання, оптимізації управління та створенню відкритих освітніх екосистем.

Особливої уваги потребує **організаційна культура інноваційності**, яка визначає готовність університету до змін. Інноваційна культура передбачає підтримку ініціативності, відкритість до партнерств, толерантність до ризику та помилок, розвиток лідерських якостей і командної взаємодії. Формування такої культури потребує участі всіх рівнів управління — від ректора до студентського самоврядування.

Сучасні університети дедалі більше переходять до підприємницької моделі функціонування, що передбачає поєднання традиційних освітніх і наукових завдань із активною економічною та інноваційною діяльністю. Така модель базується на концепції "entrepreneurial university", згідно з якою заклад вищої освіти не лише передає знання, а й генерує нові ідеї, трансформує їх у комерційно привабливі продукти, послуги або технології, сприяючи соціально-економічному розвитку регіону та держави.

Підприємницький університет виступає центром інноваційної екосистеми, у якій взаємодіють студенти, викладачі, дослідники, представники бізнесу, інвестори та органи влади. Переорієнтація на підприємницький формат дозволяє університетам диверсифікувати джерела фінансування, зменшуючи залежність від державного бюджету. Залучення позабюджетних коштів через партнерства з бізнесом, спонсорські програми, венчурні фонди, меценатські ініціативи та платні освітні послуги створює фінансові умови для модернізації матеріально-технічної бази, розвитку досліджень і підвищення якості освіти.

Крім того, підприємницький підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності університету на міжнародному рівні. Такі заклади активніше беруть участь у глобальних освітніх рейтингах (QS, THE, Shanghai Ranking), розширюють мережу академічних партнерств, залучають іноземних студентів та викладачів. Вони формують позитивний імідж країни як центру інноваційного знання і сучасної наукової культури.

На глобальному ринку знань ключовими факторами конкурентоспроможності закладів вищої освіти виступає сукупність взаємопов'язаних елементів, які визначають їхню здатність адаптуватися до світових тенденцій, підтримувати якість освіти та формувати власну інноваційну екосистему. Передусім це рівень інноваційності освітніх програм, які стають своєрідним маркером динаміки розвитку університету. Не менш суттєвим чинником є участь університетів у міжнародних освітніх і наукових мережах. Такі програми, як Horizon Europe, Erasmus+, Jean Monnet чи Creative Europe, створюють можливості для академічної мобільності, спільних досліджень, обміну викладачами, проведення конференцій і реалізації інноваційних освітніх проєктів. Участь у міжнародних консорціумах і партнерствах сприяє не лише розширенню наукових зв'язків, а й підвищує якість освітніх програм, адже залучення іноземних експертів дозволяє інтегрувати європейські стандарти в український освітній простір. Крім того, міжнародна співпраця підсилює імідж університету, відкриває доступ до грантів і стимулює розвиток англійських програм, що є важливим елементом глобальної конкурентоспроможності.

Українські ЗВО мають значний потенціал у цьому напрямі, проте стикаються з низкою викликів: недостатнє фінансування досліджень, обмежені можливості комерціалізації наукових результатів, бюрократичні бар'єри, низький рівень цифрової інфраструктури та слабка інтеграція в міжнародні освітні мережі. Подолання цих проблем вимагає державної підтримки інноваційної діяльності, розвитку державно-приватного партнерства, стимулювання інвестицій у науку й освіту, а також упровадження гнучких механізмів управління університетами.

Отже, розвиток інноваційного потенціалу закладів вищої освіти — це не лише внутрішнє завдання університету, а й стратегічна складова національної політики у сфері освіти та науки. Системна інноваційна діяльність забезпечує створення конкурентних освітніх продуктів, залучення іноземних студентів, зростання наукового іміджу та інтеграцію українських ЗВО у світовий простір знань.

Література:

1. Андрощук І. Трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 10 (43). – Кропивницький: ЦНТУ, 2023.
2. Царенко І.О. Розвиток потенціалу вищої освіти у територіальному розрізі як інструменту підвищення конкурентоспроможності регіону. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 4 (37). Кропивницький: ЦНТУ, 2020. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/4\(37\)/37_Tsarenko.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/4(37)/37_Tsarenko.html)
3. Щельник О.В., ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ВИЩУ ОСВІТУ «ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ»: матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 28 лист. 2024 р. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024 URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/15764>

Яців С.Б.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Коваленко С.В., викладач

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

Ефективність управлінської діяльності є однією з ключових характеристик сучасних організацій, оскільки визначає результативність використання ресурсів, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У динамічних умовах сучасного ринку, з технологічними інноваціями та посиленням конкуренції, ефективне управління стає критичною передумовою сталого розвитку організації. Воно демонструє, наскільки успішно керівництво координує ресурси, процеси та персонал для досягнення стратегічних і оперативних цілей.

Управлінська діяльність включає планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію підрозділів і персоналу. Проте формальне виконання цих функцій не гарантує високої результативності. Лише системне, узгоджене та гнучке застосування управлінських процесів забезпечує реальний ефект, здатність організації швидко реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення та оптимально розподіляти ресурси.

На рівень ефективності управлінської діяльності впливають внутрішні та зовнішні фактори. Серед внутрішніх — компетентність керівництва, організаційна структура, мотиваційні механізми, корпоративна культура та інформаційне забезпечення. До зовнішніх факторів належать економічні умови, технологічні інновації, соціальні тенденції та конкурентне середовище. Усвідомлення цих чинників дозволяє своєчасно виявляти проблеми та впроваджувати заходи для підвищення ефективності управління.

Комплексна оцінка ефективності здійснюється за кількома критеріями: економічними (прибутковість, продуктивність, раціональне використання ресурсів), організаційними (злагодженість підрозділів, якість рішень, координація процесів), соціально-психологічними (мотивація, залученість, ефективність командної взаємодії) та часовими (швидкість реагування, адаптивність). Такий багаторівневий підхід дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони управлінської системи.

Для підвищення ефективності сучасні організації застосовують процесний, системний, ситуаційний та стратегічний менеджмент, використовуючи інструменти стратегічного планування, контролінгу, управління персоналом, розвитку лідерських компетенцій та

корпоративної культури. Значну роль відіграють цифрові технології, що забезпечують швидкий обмін даними, аналітичну підтримку та оперативну адаптацію до змін. Практичне значення ефективного управління проявляється у підвищенні продуктивності праці, оптимізації витрат ресурсів, покращенні мотивації та залученості персоналу, формуванні корпоративної культури та злагожденості роботи підрозділів. Воно сприяє створенню конкурентних переваг, впровадженню інновацій і довгостроковому розвитку організації.

Таким чином, ефективність управлінської діяльності є системною характеристикою організації, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Її підвищення потребує постійного моніторингу, аналізу, вдосконалення управлінських процесів та розвитку людського потенціалу, що визначає здатність організації досягати стратегічних цілей, зберігати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток.

Яковенко В.О.

здобувач гр. МЕ-24М

Заярнюк О.В.

доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ЗМІСТ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Планування є певним прогнозом майбутнього, формою побудови деякої моделі, потрібного майбутнього фінансового стану організації з одночасним окресленням шляхів, встановленням інструментів й строків досягнення цього стану, а також кінцевих строків запланованих дій [1]. Планування можна вивчати, базуючись на двох підходах: [2] у вигляді процесу та як певний вид діяльності. Процесний підхід до фінансового планування є предметом розгляду більшістю авторів – і вітчизняних, і зарубіжних. Це обумовлено тим, що планування є складовим елементом менеджменту та робить можливим поєднання всіх складових ланок організації у цілісну господарську систему та забезпечити її функціонування задля реалізації намічених цілей.

Фінансове планування – це діяльність, яку виконує спеціаліст; як правило, вона скерована на максимізацію прибутку підприємства для досягнення поставлених цілей.

Фінансове планування виступає в ролі інструменту реалізації головних функцій фінансів підприємств, а саме: розподільчої, регулюючої та контрольної [3]. Фінансове планування є не тільки потрібним складником фінансового управління, а також і інструментом його реалізації. Переважна більшість українських науковців дотримуються думки, що фінансове планування, разом із плануванням грошових потоків, містить ще й планування фінансових результатів, діяльність по формуванню активів та пасивів на підприємстві, залучення інвестицій та пошук альтернативних джерел фінансування, іншими словами увесь спектр економічної роботи на підприємстві. Можна констатувати, що фінансове планування є системоутворюючим чинником всього механізму функціонування підприємства. Процес фінансового планування має віддзеркалювати головну мету функціонування підприємства, супроводжувати побудову комплексу різних за змістом та термінами виконання взаємоузгоджених виробничих, операційних, фінансових планів по збуту, визначати обсяги необхідних фінансових ресурсів, їх джерела формування та напрямки цільового використання.

Об'єктивна потреба та виняткова роль фінансового планування детермінується його важливим значенням у забезпеченні прибуткового функціонування організації, яка має свій вияв в тому, що фінансове планування слугує засобом регулювання цілісної системи економічних взаємовідносин відносно формування, розподілу та використання наявних фінансових ресурсів [3].

Практичною метою фінансового планування є визначення потреби в капіталі, аби забезпечити стабільні обсяги операційної діяльності, бажаний рівень фінансової стійкості, платоспроможності, забезпечення надійних передумов отримання прибутку для сталого економічного та соціального розвитку підприємства.

Література:

1. Івата В.В. Роль фінансового планування в системі сучасного управління підприємств машинобудування. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2011. № 8. С. 8-14.
2. Мазур О.І. Напрями фінансової підтримки малого бізнесу. *Фінанси України*. 2001. № 4. С. 51-56.
3. Єрохін С.А., Вірьовка С.С. Принципи та роль фінансового планування в забезпеченні розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №10(232). С. 82-91.

Яровець Т.О.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Коваленко С.В., викладач

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ

В умовах стрімкої цифрової трансформації економіки та необхідності забезпечення безперервності бізнес-процесів, хмарні технології стають ключовим інструментом сучасного менеджменту. Вони дозволяють підприємствам відійти від традиційних локальних ІТ-інфраструктур, забезпечуючи віддалений доступ до даних та програмного забезпечення, що є критично важливим в умовах нестабільності та дистанційної роботи.

Сутність використання хмарних технологій у менеджменті полягає у перенесенні обчислювальних ресурсів, систем зберігання даних та управлінських інструментів (CRM, ERP-систем, інструментів для спільної роботи) на віддалені сервери провайдерів. Це змінює саму парадигму управління, перетворюючи капітальні витрати на ІТ в операційні та забезпечуючи миттєвий доступ до актуальної інформації з будь-якої точки світу [1].

Впровадження хмарних рішень у систему менеджменту вітчизняних підприємств сприяє: оптимізації витрат на утримання власної ІТ-інфраструктури та штату технічних спеціалістів; підвищенню мобільності персоналу та ефективності віддаленої взаємодії команд; швидкій масштабованості бізнесу, дозволяючи гнучко збільшувати або зменшувати обсяг використовуваних ресурсів залежно від поточних потреб; покращенню співпраці завдяки можливості одночасної роботи з документами та проектами в режимі реального часу [1].

Попри значні переваги, інтеграція хмарних технологій у процеси управління супроводжується низкою ризиків, які не можна ігнорувати. Основними викликами залишаються питання інформаційної безпеки та конфіденційності даних, залежність від стабільності інтернет-з'єднання та надійності провайдера хмарних послуг, а також складнощі відповідності регуляторним вимогам щодо зберігання персональних даних [2].

Важливо також відзначити, що ефективне використання хмарних технологій потребує підготовки управлінського персоналу та підвищення рівня цифрової компетентності співробітників. Керівники мають розуміти принципи роботи хмарних систем, вміти аналізувати економічну доцільність їх впровадження та оцінювати можливі ризики. Тому навчання та перекваліфікація працівників у сфері цифрового менеджменту стають ключовими чинниками успішної цифрової трансформації підприємства.

Отже, хмарні технології є потужним драйвером підвищення ефективності менеджменту, що надає підприємствам гнучкість та конкурентні переваги. Проте їх успішне використання вимагає від керівництва зваженого підходу до вибору провайдерів, впровадження чітких політик безпеки та постійного моніторингу потенційних ризиків.

Література:

1. Не кожна хмара приносить дощ: що таке хмарні технології та які є переваги для бізнесу // Kyivstar Business Hub. — 2025. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/hmarni-tehnologiyi-shho-cze-yihni-perevagy-i-nedoliky>
2. Що таке хмарні технології та їх вплив на бізнес? // HostPark. — 2025. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://hostpark.ua/news-ua/shho-take-hmarni-tehnologiyi-ta-yih-vplyv-na-biznes/>

**СЕКЦІЯ 3
ТОРГІВЛЯ, МАРКЕТИНГ
ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО В SMART СЕРЕДОВИЩІ**

Безпарточний М. Г.

доктор економічних наук, професор
Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк, Україна

Безпарточна О. С.

доктор філософії
Приватний заклад вищої освіти «Університет Київ»
м. Київ, Україна

МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ ТА ЗБУТУ В SMART СЕРЕДОВИЩІ

В епоху цифрової трансформації глобальна економіка все більше формується під впливом інтеграції цифрових технологій, автоматизації та прийняття рішень на основі даних. Ці процеси призвели до виникнення так званого SMART середовища, що являє собою взаємопов'язані екосистеми, в якій фізична та цифрова інфраструктури безперешкодно взаємодіють для оптимізації бізнес-операцій та процесів, клієнтського досвіду та створення цінності. SMART середовище охоплює такі технології, як Інтернет речей, штучний інтелект, аналітику великих даних, хмарні обчислення, блокчейн, які разом забезпечують обмін даними в режимі реального часу, прогнозне моделювання та адаптивні бізнес-стратегії.

У зазначеному контексті маркетингова політика розподілу та збуту зазнає глибоких змін. Традиційно маркетингова політика розподілу та збуту була сформована для забезпечення ефективного фізичного руху товарів від виробників до споживачів через відповідні канали [1]. Однак цифрова революція переосмислила природу цих потоків. Сучасна маркетингова політика розподілу та збуту характеризується віртуалізацією, автоматизацією та персоналізацією. Акцент змістився з простого маркетингового управління та логістики на організацію інтелектуальних мереж доставки цінності, які об'єднують фізичні активи, цифрові платформи та дані про клієнтів в єдину систему.

Поява SMART середовища також змінила поведінку споживачів. Сучасні споживачі очікують миттєвого доступу до товарів та послуг, прозорості ланцюгів постачання та персоналізованих взаємодій, адаптованих до їхніх уподобань. Ці очікування змусили підприємства переглянути власні маркетингові та логістичні стратегії, інтегрувавши передові технології, здатні збирати, аналізувати, використовувати, зберігати дані про споживачів у режимі реального часу. Таким чином, ефективність маркетингової політики розподілу та збуту все більше залежить від її здатності використовувати цифрові інструменти для прогнозування попиту, управління запасами, оптимізації логістичних маршрутів та забезпечення безперебійного функціонування усіх каналів.

Крім того, перманентна зміна зовнішнього середовища, зумовлена пандемією, геополітичними викликами та небезпеками прискорила глобальний перехід до електронної комерції та цифрових мереж постачання, виявивши вразливість традиційних систем розподілу та підкресливши важливість стійкості, гнучкості та автоматизації. Підприємства, які впровадили інтелектуальні технології, такі як прогнозна аналітика, цифрові системи відстеження та логістики на основі штучного інтелекту, змогли зберегти безперервність функціонування та зміцнити власні позиції на товарному ринку. Ця трансформація заклала підвалини для Індустрії 4.0, де процеси виробництва, маркетингу та логістики взаємопов'язані за допомогою кіберфізичних систем та інтелектуального аналізу даних [2].

У цьому мінливому середовищі маркетингова політика розподілу та збуту в інтелектуальному середовищі стає стратегічним інструментом не лише для підвищення операційної ефективності, але й для досягнення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості. Вона інтегрує маркетингові функції з цифровими технологіями для створення адаптивних, прозорих та орієнтованих на споживача ланцюгів постачання. SMART розподільчі мережі дозволяють підприємствам оптимізувати витрати, підвищувати швидкість доставки та лояльність споживачів.

Враховуючи вищезазначені аспекти, нами визначено ключові SMART технології, які варто імплементувати підприємствам при розробці маркетингової політики розподілу та збуту (таблиця).

Таблиця. - Ключові SMART технології маркетингової політики розподілу та збуту

Технологія	Характеристика
Інтернет речей	Моніторинг транспорту, контроль запасів, «розумні» склади
Штучний інтелект	Автоматизація управлінських рішень у сфері розподілу та збуту, чат-боти, рекомендаційні системи
Аналітика великих даних	Збір та аналіз даних про поведінку споживачів для адаптації каналів збуту
Хмарні обчислення	Інтеграція логістичних та маркетингових баз даних для безперебійного обміну даними
Блокчейн	Забезпечення прозорості постачань, контроль автентичності продукції, SMART contracts, traceability системи
Цифрові канали збуту	Інтеграція онлайн та офлайн-продажів (омніканальність) через електронну комерцію, мобільні додатки, маркетплейси
Роботизація логістики та SMART-логістика	Автоматизоване пакування, дрони-доставники, автономні транспортні засоби; використання GPS, RFID для оптимізації маршрутів і контролю запасів; системи моніторингу транспорту та автоматизовані склади
CRM і SRM системи	Керування взаємовідносинами зі споживачами та постачальниками (Salesforce, HubSpot, SAP)

Таким чином, використання ключових SMART технологій при розробці та імплементції маркетингової політики розподілу та збуту дозволить підприємствам забезпечити оптимізацію ланцюгів постачання через автоматизацію операційних процесів, скоротити час на доставку продукції завдяки аналітиці та прогнозуванню, підвищити якість обслуговування та лояльність споживачів, оптимізувати витрати через цифровізацію управління запасами, підвищити гнучкість управління каналами збуту, а також адаптуватися до викликів цифрової трансформації.

Незважаючи на позитивні зміни у маркетингові діяльності підприємства у сфері розподілу та збуту, у SMART середовищі з'являються нові виклики [3]. Підприємства стикаються з такими перешкодами, як високі витрати на впровадження, проблеми конфіденційності даних про споживачів та контрагентів, загрози кібербезпеці та нестача фахівців з високим рівнем цифрових навичок. Крім того, цифровий розрив між технологічно розвиненими та країнами, що розвиваються, ускладнює широке впровадження SMART технологій, що потенційно поглиблює нерівність у світовій торгівлі та доступі до товарних ринків. Вирішення цих проблем потребує комплексних стратегій, що забезпечують баланс між інноваціями та безпекою, ефективністю та етикою, а також технологічним прогресом та екологічною й соціальною відповідальністю.

Література:

1. Kotler, P., Keller, K. (2021). *Marketing Management* (15th ed.).
2. Максютин О. І. *Цифрова трансформація бізнесу в умовах індустрії 4.0*. Київ: Видавництво «Ін Юре», 2022. 180 с.
3. Кравченко О. В. Виклики цифрової трансформації в Україні. *Економічний часопис-XXI*. 2023. № 4. С. 35-44.

Бідненко Р. П.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Решетов В. О.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Одна з глобальних проблем суспільного розвитку – задоволення потреб населення у продуктах харчування за науково обґрунтованими фізіологічними нормами, що забезпечує відтворення його життєдіяльності, активну участь в економічному і соціальному розвитку суспільства [2, с. 310]. Заклади громадського харчування наразі стають невід'ємною частиною життя сучасної людини, а формування ефективного облікового забезпечення їх діяльності є надзвичайно актуальним, оскільки ця сфера характеризується високою динамічністю, значною кількістю щоденних операцій і потребою у точному контролі за витратами сировини, готової продукції та фінансовими результатами.

Особливості діяльності закладів громадського харчування визначаються Правилами роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства [1], згідно із якими термін «громадське харчування» з 09.10.2006 р. замінено на поняття «ресторанне господарство». Даним законодавчим актом встановлюються загальні положення, організація виробництва, продажу продукції та обслуговування споживачів, ціни і ціноутворення, а також порядок контролю за роботою суб'єктів господарської діяльності сфери ресторанного господарства.

Наявність налагодженої системи обліку забезпечує достовірність інформації про діяльність, сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень, підвищує ефективність використання ресурсів і рентабельність у закладах ресторанного господарства та сприяє їх сталому розвитку й конкурентоспроможності. Необхідність формування облікового забезпечення у закладах громадського харчування посилюється специфікою діяльності цієї сфери, що поєднує елементи виробництва, торгівлі та обслуговування населення. Ефективна система обліку є основою для раціонального управління ресурсами, контролю за витратами й забезпечення стабільної фінансової діяльності суб'єктів, що функціонують у сфері ресторанного господарства.

Облікове забезпечення у закладах ресторанного господарства – це система організації бухгалтерського обліку, яка охоплює процеси документування, узагальнення, контролю та аналізу господарських операцій, пов'язаних із виробництвом, реалізацією та обслуговуванням споживачів у сфері харчування.

Облікове забезпечення у закладах ресторанного господарства спрямоване на формування повної, достовірної та своєчасної інформації про наявність і рух сировини, продуктів, напівфабрикатів; обсяги виробництва та реалізації готової продукції (страв, напоїв, кулінарних виробів); витрати на приготування страв і надання послуг; доходи, фінансові результати та рентабельність діяльності.

Облік на підприємствах ресторанного господарства ґрунтується на єдиних засадах організації і ведення бухгалтерського обліку в Україні, але має певні специфічні особливості, оскільки ці підприємства одночасно здійснюють виробничу та торгівельну діяльність [3, с. 4]. Діяльність закладів громадського харчування складається із трьох взаємопов'язаних процесів: заготівля сировини для вироблення готової продукції → вироблення готової продукції → реалізація готової продукції. Вироблення готової продукції передбачає приготування окремих страв, кондитерських виробів, напоїв тощо. Головною особливістю фінансово-господарської діяльності закладів громадського харчування є поєднання елементів виробництва і торгівлі з високою частотою операцій (щоденний рух сировини та готової

продукції). Заклади ресторанного господарства мають багато спільних рис із виробничими й торговими структурами, тобто здійснюють і виробничу, і торгівельну діяльність у процесі обслуговування споживачів [3, с. 7]. Під час виготовлення власної продукції (напівфабрикатів, кондитерських виробів, продуктів харчування) водночас відбувається їх реалізація разом із товарами, що були придбані «на стороні». Слід враховувати, що продукція, яку реалізують суб'єкти (підприємства, заклади) ресторанного господарства, може виготовлятися ними повністю самостійно, проходити часткове кулінарне оброблення або зовсім не піддаватися обробленню на місці продажу. Продукти харчування, які не пройшли гарячої або холодної технологічної обробки, називають купівельними товарами, а ті, що виготовлені із сировини і підлягали технологічній обробці – продукцією власного виробництва.

До основних завдань при формуванні облікового забезпечення у закладах ресторанного господарства доцільно відносити:

- документальне оформлення господарських операцій шляхом правильного ведення первинних документів (накладних, актів списання, калькуляційних і технологічних карток, меню-вимог тощо), реєстрів бухгалтерського обліку (журналів-ордерів, оборотно-сальдових відомостей), звітності (фінансова, податкова, статистична) та аналітичної інформації (внутрішня управлінська звітність);
- контроль за рухом запасів для забезпечення збереження продуктів і сировини, попередження втрат і псування (облікове забезпечення дозволяє відстежувати рух сировини і продуктів харчування від моменту надходження до списання на виробництво, контролювати дотримання норм витрат і запобігати перевитратам чи крадіжкам);
- формування собівартості страв завдяки систематизованому обліку з урахуванням витрат на продукти, оплату праці кухарів, енергоносії, амортизацію тощо, що є основою для правильного ціноутворення, аналізу прибутковості та оптимізації асортименту;
- облік доходів і результатів діяльності для визначення прибутковості окремих напрямів роботи (кухня, бар, доставка) дозволяє контролювати грошові потоки, уникати збитків, своєчасно реагувати на зміни попиту та цінової політики постачальників у цілому та за окремими сегментами.

Якісно сформовані облікові дані надають керівництву можливість приймати обґрунтовані рішення щодо закупівель, складання меню, планування персоналу, визначення рентабельності окремих підрозділів (кухня, бар, доставка тощо). Облікове забезпечення також сприяє виявленню внутрішніх резервів зниження витрат, підвищенню якості продукції та продуктивності праці з метою оцінки ефективності використання ресурсів, динаміки продажів, структури витрат тощо.

Отже, формування облікового забезпечення у закладах ресторанного господарства є необхідною умовою їх ефективної діяльності, оскільки воно забезпечує контроль і достовірність інформації, а також економію ресурсів і підвищення рентабельності.

Література:

1. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства : Наказ М-ва економіки з питань Європейської інтеграції України від 24.07.2002 р. № 219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02/conv#Text> (дата звернення: 07.10.2025).
2. Пугаченко О.Б. Особливості хлібопекарного виробництва та їх вплив на склад і облік запасів. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 310-319.
3. Распопова Ю.О., Безгодкова А.О. Облік у галузях економіки. Особливості обліку на підприємствах ресторанного господарства : Навчальний посібник. Дніпро: НМетАУ, 2018. 34 с.

Богдан А. В.

здобувачка гр. ЕН-25

Грінка Т.І.

канд. екон. наук., доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ІДЕЯ З ГАДЖЕТА: ЯК НАРОДЖУЄТЬСЯ СТУДЕНТСЬКИЙ СТАРТАП У СВІТІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасному суспільстві цифрові технології стають основою розвитку економіки, освіти та інновацій. Студенти як активні користувачі гаджетів — смартфонів, ноутбуків, планшетів — не лише споживають інформаційні продукти, а й створюють власні.

Гаджети забезпечують доступ до онлайн-курсів, графічних редакторів, платформ для кодування та комунікацій, що формує сприятливе середовище для виникнення студентських стартапів. Саме в цифровому просторі народжуються ідеї, здатні перетворитися на успішні бізнес-проекти.

Мета дослідження- з'ясувати, як за допомогою гаджетів формується стартап-культура серед студентів, визначити ключові етапи перетворення ідеї на стартап та фактори, які впливають на успіх інноваційних проєктів молоді.

Процес народження студентського стартапу можна умовно поділити на чотири етапи:

- 1) ідеяція — пошук проблеми, яку можна вирішити технологічним способом;
- 2) прототипування — створення мінімального продукту (MVP);
- 3) тестування — перевірка гіпотез на реальних користувачах;
- 4) масштабування — просування продукту, залучення інвесторів.

Гаджети відіграють ключову роль на кожному етапі. Наприклад, смартфон використовується для збору ідей, створення презентацій, роботи з соціальними мережами та аналізу даних. Планшети й ноутбуки застосовуються для дизайну, розробки програмного забезпечення чи фінансового планування.

При розкритті заявленої теми дослідження у роботі використано змішаний підхід: онлайн-опитування серед 120 студентів технічних та економічних спеціальностей щодо використання гаджетів у стартап-активності; напівструктуровані інтерв'ю з 8 студентами-ініціаторами стартапів; аналіз трьох кейс-стаді успішних студентських проєктів університетів регіону. Опитування та інтерв'ю дозволили виявити конкретні сценарії використання гаджетів на кожному етапі стартап-циклу та оцінити вплив цифрових інструментів на швидкість створення MVP і залучення перших користувачів.

За результатами опитування:

- 88% респондентів використовують смартфон як основний інструмент для збору ідей та комунікації з командою;

- 43% створювали попередні прототипи (MVP) за допомогою безкоштовних мобільних/веб-сервісів із ноутбука або планшета;

- 59% змогли провести перше тестування продукту через соцмережі та месенджери лише завдяки мобільним гаджетам.

Інтерв'ю показали: найбільшу додану вартість гаджети дають на етапах ідеяції (швидкий збір фідбеку) та тестування (простота доступу до користувачів).

Аналіз факторів успіху і бар'єрів інноваційних проєктів молоді показав наступне (табл.1.)

Таблиця 1. - Фактори успіху та бар'єри інноваційних проєктів молоді

Фактори успіху	Основні бар'єри
• доступ до платформ для прототипування (Figma, no-code інструменти); • наявність мобільного інструментарію для тестування і збору даних; • цифрові навички (кодинг, UX); • активна комунікація у соцмережах	• низька цифрова грамотність частини студентів; • відсутність доступу до спеціалізованого обладнання (для hardware-стартапів); • правові/регуляторні питання (інтелектуальна власність, сертифікація); • брак фінансування на етапі MVP.

Джерело: розроблено авторами на основі [3,4,5]

Таким чином, гаджети стають невід'ємною частиною освітнього та інноваційного простору, адже саме вони формують у студентів здатність мислити творчо, швидко знаходити рішення та реалізовувати ідеї у цифровому форматі. Використання сучасних технологій сприяє розвитку інноваційного мислення, оскільки дозволяє поєднувати навчальний процес із практичними навичками створення продуктів, сервісів чи застосунків. Стартапи нерідко народжуються із повсякденних потреб, які молодь намагається вирішити за допомогою цифрових інструментів, що забезпечує тісний зв'язок між технологічними можливостями та реальними викликами сучасності.

Водночас університети мають відігравати роль акселераторів інновацій, створюючи сприятливі умови для розвитку підприємницької ініціативи серед студентів. Підтримка молоді через менторство, інкубатори стартапів і доступ до цифрових ресурсів допомагає перетворювати креативні ідеї на реальні бізнес-проєкти. Цифрові технології забезпечують простір, у якому студент може реалізувати власну ідею без значних фінансових витрат, перетворюючи звичайний гаджет на стартову платформу для майбутнього підприємництва.

Література:

1. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. Каб. Мін. України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#n14>
2. Операційний план заходів з реалізації у 2025-2027 роках Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року
3. Ukrainian Startup Fund. Annual Report 2024. URL: <https://usf.com.ua>.
4. Вавдіюк Н.С Подолян Д.В. Методичний підхід до аналізу створення стартапів студентами. Економічний форум 3/2021. С.45-53. URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-11-3-2021/metodichny-pidkhid-do-analizu-stvorenniya-startapiv-studentami>
5. Стеценко О. Стартап як інструмент розвитку цифрової економіки України. Економічний вісник, 2024, №3, с. 45–51.

Ванєнков В.В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Андрощук І.О.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ВПЛИВ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Стан ринкової інфраструктури, яка зазнала та залишається під атакою ворога, суттєво впливає на малі та середні підприємства під час війни. Важливо підкреслити, що посередницькі послуги є складовою ринкової інфраструктури, що проявляється як унікальний продукт, що існує виключно в момент його виробництва.

Ефективна організація виробництва охоплює лише частину обов'язків, пов'язаних із задоволенням ринкового попиту на товари першої необхідності. Не менш важливим є завдання сприяння продажу цієї продукції, що залежить від конкретних компонентів інфраструктури, а саме оптової та роздрібної торгівлі. Комунікаційна функція ринкової інфраструктури забезпечується зусиллями щодо мінімізації тривалості процесу реалізації продукції, зниження витрат на обіг, пришвидшення оборотності оборотних активів підприємств і, мабуть, найголовніше, максимального врахування потреб споживачів. Встановлення зворотного зв'язку між виробниками та споживачами є надзвичайно важливим. На інфраструктуру ринку впливають протилежні сили з боку виробників, зокрема пропозиція товарів, та споживчий попит.

Комплексне вивчення методів просування будь-якого продукту на ринку дозволить ринковому посереднику сприяти оптимальній комунікації між виробниками та споживачами, тим самим максимізуючи задоволення споживачів та підвищуючи ефективність виробництва.

Функція розподілу передбачає перерозподіл ресурсів як між різними галузями, так і всередині них. Коливання цін на акції призводять до «переміщення капіталу з однієї галузі до іншої, тим самим підтримуючи певний рівень пропорційності в розвитку економіки». Ця функція підтримується через обслуговування ринку цінних паперів та коригування асортименту продукції на існуючих підприємствах або ініціювання виробництва нової продукції на новостворених підприємствах; зростання конкретних секторів вимагає додаткових ресурсів» [1].

Регулююча функція ринкової інфраструктури спрямована на оптимізацію грошового обігу шляхом акумулювання тимчасово вільних коштів. Банківські установи, як компоненти ринкової інфраструктури, мобілізують надлишкові кошти фізичних осіб та підприємств.

Отже, ця активізація товарного обміну розширює інвестиційні можливості для підприємств та сприяє формуванню грошового ринку. Не всі компоненти ринкової інфраструктури мають однакове значення для підприємницького сектору в умовах військових операцій. Інфраструктуру доречно розділити на три окремі рівні, кожен з яких має свій власний об'єктно-суб'єктний склад і здійснює різний вплив на підприємницьку діяльність. Отже, важливо дослідити, як різні елементи інфраструктури впливають на стан підприємницької діяльності в Україні під час війни. На мікрорівні інфраструктура складається з сукупності інженерно-технічних споруд, які створюють матеріальні умови, необхідні для функціонування окремих суб'єктів господарювання, тим самим сприяючи відповідним технологічним процесам у них, таким як енерго- та теплопостачання, водопостачання та управління стічними водами, а також внутрішньозаводські перевезення. На мезорівні інфраструктура визначається як сукупність матеріальних компонентів, розташованих на певній території, які забезпечують належні умови життя місцевого населення.

Макрорівень ринкової інфраструктури є найскладнішим, охоплюючи низку економічних та соціальних умов, що поширені в усьому суспільстві, забезпечують його загальне функціонування, задовольняють потреби його членів та сприяють їхньому розвитку. Цей рівень включає різні типи інфраструктури: виробничу інфраструктуру, соціальну та побутову інфраструктуру, а також інституційну інфраструктуру. Безсумнівно, під час військових операцій особливий акцент має бути зроблений на макрорівні ринкової інфраструктури, оскільки вона являє собою найповнішу та найзагальнішу структуру.

Однак для кожного окремого суб'єкта господарювання або конкретної території та регіону в межах визначених часових рамок пріоритети можуть відрізнятись. Деякі аспекти ситуації підкреслюють, що, наприклад, коли трансформаторна підстанція, що належить підприємству, руйнується, першочерговим пріоритетом є її заміна та відновлення роботи, а не державні програми, розроблені для підтримки підприємництва під час війни.

У контексті військових операцій матеріальні фактори суттєво впливають на бізнес-сектор на всіх рівнях ринкової інфраструктури. Знищення ворогом доріг, електростанцій та систем зв'язку призвело до збоїв або повного розриву логістичних ланцюгів, ускладнивши або зробивши неможливим здатність підприємств продавати свою продукцію та отримувати дохід, а також перешкоджаючи споживачам отримати доступ до товарів першої необхідності, таких як продукти харчування, одяг, ліки, засоби гігієни та товари для догляду за дітьми. Як наслідок, багато підприємств були змушені призупинити свою діяльність, реорганізуватися або переїхати на початку повномасштабного вторгнення. Закриття портів та зупинка повітряного руху суттєво вплинули на логістичну інфраструктуру країни. Ризики, пов'язані з автомобільними перевезеннями, спонукали компанії з усталеними логістичними системами швидко адаптуватися до альтернативних логістичних каналів.

Слід звернути увагу на енергетичну інфраструктуру, яка вже зазнала значних пошкоджень і, ймовірно, зіткнеться з подальшими серйозними атаками з боку ворожих сил у майбутньому. Державними органами влади, органами місцевого самоврядування, волонтерськими організаціями та суб'єктами господарювання було вжито термінових заходів для вирішення проблеми відключень електроенергії. Як на державному, так і на місцевому рівнях докладалися зусилля для пришвидшення ремонту пошкоджених енергетичних об'єктів.

Потенціал для подальшого розвитку значною мірою зазнав впливу військових дій в Україні. Протягом цього періоду роль різних елементів інфраструктури, включаючи надання адміністративних послуг, соціальне забезпечення населення, освіту та охорону здоров'я, значно зросла. Ця ескалація пояснюється переміщенням значної кількості громадян до більш спокійних районів країни, що вимагає їхньої реєстрації, надання фінансової допомоги, організації компенсаційних виплат, можливостей працевлаштування, тимчасового житла, зарахування дітей до навчальних закладів, а також реєстрації або створення переміщених підприємств, серед інших потреб. У відповідь на ці обставини значно активізувалася діяльність Центрів надання адміністративних послуг, центрів зайнятості, організацій соціального забезпечення та подібних організацій.

У вищезгаданому контексті, варто констатувати, що нові шляхи зростання військових операцій стають очевидними у сфері торгівлі, яка слугує компонентом ринкової інфраструктури з посередницькою роллю, а також у сфері надання послуг. Цей розвиток пояснюється відносною мобільністю галузі та потенціалом для створення торговельних та сервісних підприємств у нових місцях.

Елементи інституційної інфраструктури, зокрема центральні органи виконавчої влади, комерційні банки, страхові компанії та різні фонди, зосередили свої зусилля на сприянні підприємництву шляхом реалізації різноманітних програм. Все це, у підсумку, призводить до трансформації ринкової інфраструктури загалом та необхідності швидкої адаптації до її змін суб'єктами господарювання, що є обов'язковим для її ефективного функціонування.

Галат А. В.

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля», гр. ТБ-23-1

Сочинська-Сибірцева І. М.

канд. екон. наук., доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА» В КОНТЕКСТІ SMART-СЕРЕДОВИЩА

ТОВ «Нова Пошта» - це один із лідерів українського ринку логістики, який активно впроваджує сучасні інструменти менеджменту персоналу, поєднуючи традиційні підходи до роботи з людьми із цифровими технологіями та принципами SMART-менеджменту.

У 2025 році компанія розпочала оновлення кадрової політики у напрямку трансформації системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на результат, аналітику й технологічність. Основна мета таких організаційних змін полягає у забезпеченні ефективного використання людського капіталу, оптимізації процесів і підвищенні продуктивності праці [1].

Сучасна практика HR менеджменту підтверджує, що оновлена стратегія управління персоналом базується на принципах цифрової економіки, де людина розглядається як головний ресурс розвитку компанії, а цифрові технології стають інструментом підвищення ефективності. У межах цього SMART-середовища кожен співробітник має чітко визначені завдання, показники успішності (KPI) та часові рамки їх досягнення [3].

Кадрова політика «Нової Пошти» орієнтується на створення середовища, де всі процеси прозорі, а результати - вимірювані. Це сприяє не лише стабільності, а ще й підвищенню рівня мотивації працівників, які бачать свій внесок у загальний результат компанії [1].

SMART-менеджмент передбачає встановлення чітких, вимірюваних і досяжних цілей у кожному напрямі управління, зокрема й у сфері кадрової політики. Для «Нової Пошти» одним із таких напрямів стало оптимізація штату й підвищення ефективності використання людських ресурсів.

У 2024-2025 роках компанія провела масштабну реструктуризацію, внаслідок якої близько третини працівників, які не були безпосередньо задіяні у процесах перевезення та доставки посилок, були переведені на інші посади або звільнені. Керівництво пояснило цей крок необхідністю сфокусуватися на ключових операційних процесах і зменшити витрати на утримання допоміжного персоналу [2].

Ці дії повністю відповідають SMART-принципам:

- Specific (конкретність): мета - оптимізувати штат і підвищити ефективність праці;
- Measurable (вимірюваність): чітко визначені показники зменшення витрат і підвищення продуктивності працівників;
- Achievable (досяжність): зміни, які реально реалізувати без зниження якості обслуговування;
- Relevant (релевантність): цілі відповідають стратегічному напрямку компанії - ефективній логістиці;
- Time-bound (обмеженість у часі): виконання заходів оптимізації відбувалося у визначений період 2024-2025 рр.

Результатом стало зниження адміністративних витрат, підвищення швидкості обробки замовлень і створення більш гнучкої організаційної структури.

Управління персоналом у контексті SMART-середовища неможливе без цифрових технологій. «Нова Пошта» впроваджує електронні системи для управління персоналом, аналітики даних і контролю результатів роботи. Це дозволяє ефективно відслідковувати

показники діяльності кожного працівника, автоматизувати облік робочого часу, навчання, оцінку ефективності та адаптацію нових співробітників.

Важливою частиною SMART-підходу є формування корпоративної культури, у центрі якої - розвиток компетенцій, ініціативність і відповідальність працівників. Для цього компанія використовує гейміфікацію в навчанні, цифрові платформи для професійного розвитку, а також електронні форми комунікації між керівництвом і співробітниками. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології у HR-процесах дозволяють «Новій Пошті» підвищити гнучкість управління, зменшити вплив людського фактору та створити прозору систему мотивації. SMART-менеджмент у поєднанні з цифровими інструментами допомагає компанії реагувати на зміни ринку, швидко адаптувати персонал до нових завдань і підвищувати продуктивність праці [5].

SMART-середовище передбачає постійний моніторинг і коригування управлінських рішень. У «Новій Пошті» використовується система KPI, що дозволяє оцінювати ефективність роботи персоналу, визначати зони покращення та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку кадрів.

Ключовими показниками ефективності є швидкість обслуговування клієнтів, якість доставки, задоволеність клієнтів і рівень залученості працівників. Кожен підрозділ компанії має власну систему вимірювання результатів, а результати моніторингу використовуються для розробки мотиваційних програм [4].

Крім того, компанія активно інвестує у підвищення кваліфікації персоналу, розвиває корпоративне навчання, запроваджує менторські програми та системи наставництва. Це забезпечує постійний професійний розвиток співробітників і підтримує високий рівень їхньої продуктивності.

Оцінка ефективності управління персоналом здійснюється за допомогою цифрових платформ, що дозволяють аналізувати динаміку змін і порівнювати результати між відділами. Такий підхід відповідає принципам SMART - усі показники вимірювані, цілі конкретні, а процес коригування кадрової політики безперервний [4].

У підсумку слід зазначити, що управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» у контексті SMART-середовища базується на поєднанні цифрових технологій, аналітики та орієнтації на результат. Компанія впроваджує систему KPI, автоматизацію HR-процесів і прозорі критерії оцінки ефективності, що сприяє підвищенню мотивації та відповідальності працівників. Оптимізація штату та використання SMART-принципів дозволили підвищити продуктивність праці й ефективно використовувати людський капітал.

Таким чином, SMART-менеджмент став важливим інструментом розвитку «Нової Пошти», забезпечуючи гнучкість управління, постійне професійне зростання працівників і стабільне функціонування компанії в умовах цифрової економіки.

Література:

1. «Нова пошта» призначила нову директорку з персоналу. *Scroll Media*. URL: <https://scroll.media/2025/09/01/nova-poshta-pryznachyla-novu-dyrektorku-z-personalu/>
2. «Нова пошта» скорочує працівників, які «не торкаються посилок». Таких у компанії 7000. *The Village Україна*. URL: <https://www.village.com.ua/village/business/news/364239-laquo-nova-poshta-raquo-skorochue-pratsivnikiv-yaki-laquo-ne-torkayutsya-posilok-raquo-yih-zvilnyayut-abo-perevodyat>
3. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 278 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>
4. Офіційний сайт «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
5. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О. Тушевська Т.В. Стратегічний івент-менеджмент як рушій брендової цінності в цифрову епоху. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 13 (46).1. Кропивницький: ЦНТУ. 2025. 140-153. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.140-153](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.140-153)

Глевацька Н. М.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», гр. ОКД-24м

Солонар Л.М.

віцепрезидент Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати
м. Кропивницький, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ БІЗНЕСУ У ЦИФРОВУ ЕКОНОМІКУ: БАР'ЄРИ, ДРАЙВЕРИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Інтеграція бізнесу у цифрову економіку є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності регіонів України. Для Кропивницького району цифровізація відкриває нові можливості розвитку підприємництва, але водночас виявляє бар'єри — недостатні інвестиції в ІТ, кадровий дефіцит і слабку цифрову інфраструктуру.

Мета нашого дослідження - проаналізувати стан і тенденції цифрової інтеграції бізнесу Кропивницького району та визначити бар'єри, драйвери й стратегічні напрями його розвитку в умовах цифрової економіки.

Розвиток цифрової економіки є ключовим чинником глобальних трансформацій, що змінюють не лише технічні параметри виробництва, а й логіку соціально-економічних відносин. Цифрова економіка — це система, яка функціонує на основі інтенсивного використання цифрових технологій, даних і мережевих платформ, забезпечуючи створення та обмін вартості в інформаційному середовищі [1].

Бізнес у межах цифрової парадигми розглядається як відкрита система, що інтегрується у глобальні ланцюги створення вартості через інтернет-технології, аналітику великих даних, автоматизацію процесів та електронні платформи [2]. Це передбачає перехід від традиційних управлінських моделей до data-driven-підходів, де рішення ухвалюються на основі даних, а результативність вимірюється цифровими індикаторами — рівнем автоматизації, використанням хмарних сервісів, обсягом онлайн-взаємодій.

Цифровізація бізнесу виступає ядром цифрової економіки, адже підприємницький сектор є головним споживачем і водночас виробником інноваційних технологій. В Україні частка підприємств, які використовують комп'ютери, Інтернет та корпоративні ІТ-системи, постійно зростає, хоча міжрегіональні диспропорції залишаються помітними [3].

Рівні інтеграції бізнесу у цифрову економіку включають:

- технологічний — застосування ІКТ, автоматизація операцій, CRM/ERP-системи;
- організаційний — електронні комунікації, дистанційне управління;
- інституційний — е-урядування, цифрові платформи підтримки;
- стратегічний — створення цифрових бізнес-екосистем і орієнтація на інноваційні продукти.

Як показує досвід ЄС, ефективна цифрова інтеграція можлива лише за поєднання технологічних рішень і розвитку людського капіталу. Європейська комісія визначає цифрові навички працівників ключовим елементом конкурентоспроможності підприємств [4]. В Україні цей процес активізується завдяки державним ініціативам «Дія.Бізнес», «Дія.Освіта» та муніципальним стратегіям цифрового розвитку, зокрема Smart City Kropyvnytskyi [5].

У межах регіональної економіки Кропивницький район демонструє стале зростання підприємницької активності: у 2020–2024 рр. кількість суб'єктів господарювання збільшилася з 14,3 до понад 21,9 тис., а обсяг реалізованої продукції — більш ніж удвічі (рис.1).

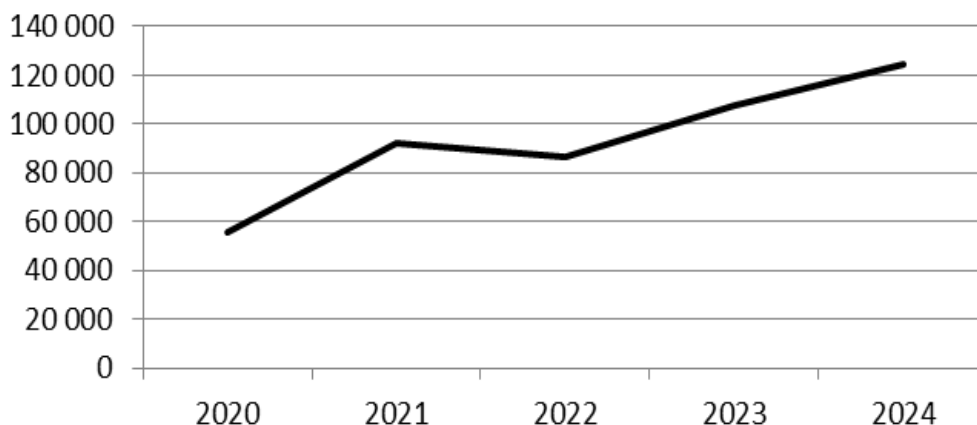


Рисунок 1 – Динаміка обсягу реалізованої продукції у Кропивницькому районі в 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором з використанням [3; 6]

Водночас частка інвестицій у нематеріальні активи не перевищує 1 %, що свідчить про недостатню увагу до технологічних інновацій.

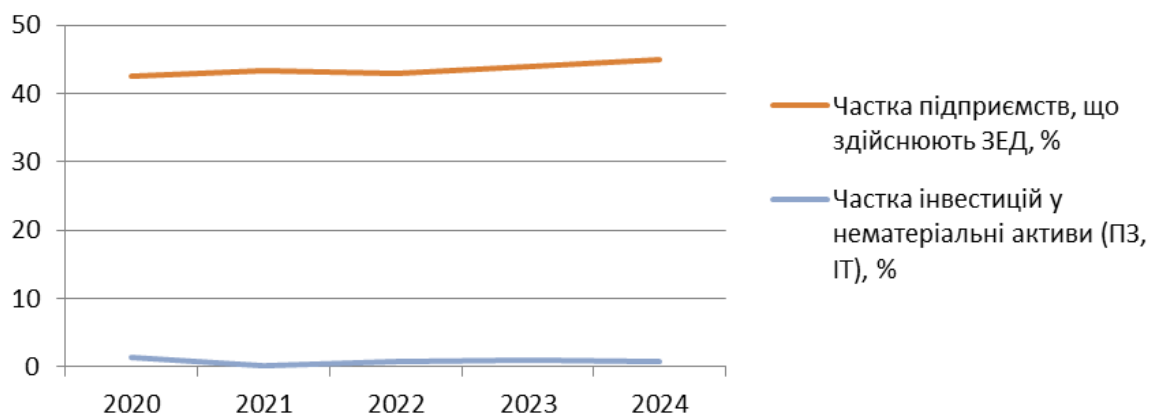


Рисунок 2 – Динаміка частки підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, та інвестицій у нематеріальні активи (ПЗ, ІТ) у Кропивницькому районі в 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором з використанням [3; 6]

Головними драйверами цифрової інтеграції є підвищення фінансової результативності підприємств, адаптація управління до цифрових форматів, розбудова муніципальних е-сервісів і міжнародна орієнтація бізнесу. Бар'єри полягають у низькому рівні цифрових інвестицій, кадровому дефіциті, слабкій ІТ-інфраструктурі та нерівномірності цифрових навичок серед персоналу [7; 8].

Кропивницька громада увійшла до ТОП-15 громад країни за результатами пілотного Індексу цифрової трансформації територіальних громад України [9]. Це свідчить про прогрес у реалізації цифрової політики, проте подальші кроки мають бути спрямовані на глибшу інтеграцію бізнесу у цифрову економіку, розвиток ІТ-кадрів і створення локальних інноваційних хабів.

Поглиблення цифрової трансформації підприємницького сектору Кропивницького району вимагає переходу від базового рівня цифровізації, визначеного у програмі «Smart City Kropyvnytskyi», до створення комплексної системи цифрової інтеграції бізнесу. Пропонується сформувати багаторівневу модель, що поєднує економічні, кадрові, інфраструктурні та інституційні механізми цифрового розвитку регіону.

По-перше, доцільним є запровадження регіональної ініціативи «Digital Business Kropyvnytskyi», яка має стати онлайн-платформою для малих і середніх підприємств,

забезпечуючи доступ до цифрових сервісів, аналітики відкритих даних, консультацій з електронної комерції та грантових програм. Така платформа сприятиме створенню спільного інформаційного простору для бізнесу та органів влади, що підвищить прозорість і зменшить адміністративні бар'єри.

По-друге, необхідно створити місцеву програму мікрогрантів для цифрової модернізації підприємств, яка стимулюватиме впровадження автоматизованих систем управління (CRM, ERP), кіберзахисту, онлайн-продажів та аналітичних інструментів. Це дозволить підвищити технологічну готовність бізнесу до конкуренції на цифрових ринках і посилити фінансову стійкість підприємств.

По-третє, доцільно розвивати цифрову освіту підприємців через створення на базі місцевих університетів Центру цифрових компетенцій бізнесу, який би забезпечував підготовку фахівців із цифрового менеджменту, аналітики даних та електронного маркетингу. Такий центр може стати майданчиком для пілотних програм з впровадження big data у муніципальному та комерційному управлінні.

По-четверте, доцільно інтегрувати місцеві підприємства у національні платформи «Дія.Бізнес», «Prozorro» та «Dream», доповнивши їх регіональними каталогами постачальників і бізнес-аналітичними інструментами. Це підвищить видимість місцевих підприємств на ринку державних закупівель та відкриє нові канали співпраці з інвесторами.

Таким чином, запропоновані напрями формують нову парадигму «цифрової економіки території», де бізнес виступає активним учасником цифрової екосистеми, а не лише користувачем адміністративних сервісів.

Література:

1. Tapscott D. The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 2014.
2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Fact-checked by The Editors of Encyclopaedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/event/The-Fourth-Industrial-Revolution-2119734>.
3. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Київ, 2024. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2023> (дата звернення: 14.10.2025).
4. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) 2023. Brussels, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 14.10.2025).
5. Кропивницька міська рада. Рішення дев'ятої сесії восьмого скликання від 17 грудня 2024 року № 2362 «Про затвердження Програми цифрового розвитку на 2025–2027 роки». URL: https://www.kr-rada.gov.ua/uploads/documents/47399-rish_2362_17-12-2024.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
6. Головне управління статистики у Кіровоградській області. Статистична інформація. Витрати на інновації промислових підприємств за видами витрат. URL: https://www.kr.ukrstat.gov.ua/?r=stat/2025/08/nauka/stat_inf_rik_nauka4. (дата звернення: 25.10.2025).
7. Цифрова економіка [Текст] : підручник / А. І. Крисоватий, О. М. Десятнюк, О. В. Птащенко [та ін.] ; за ред. А. І. Крисоватого, О. М. Десятнюк, О. В. Птащенко. – Тернопіль : ЗУНУ, 2024. – 520 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/53208> (дата звернення: 25.10.2025).
8. Голобородько А. Ю., Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Цифрова економіка : підручник. Київ : Видавництво ДУТ, 2020. – 400 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/27.4-Holoborotko.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).
9. Міністерство цифрової трансформації України. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. Київ, 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/indeks-tsifrovizatsii-regioniv-ta-gromad-ukraini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku> (дата звернення: 28.10.2025).

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Федькін Ю.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ЕТАПИ ВСТАНОВЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Розвиток маркетингового менеджменту в Україні є яскравим прикладом того, як економічна трансформація змінює не лише бізнес-процеси, а й мислення підприємців. Сьогодні - це невід'ємна частина управління будь-яким бізнесом — від невеликих локальних брендів до міжнародних корпорацій, що працюють в Україні.

Початок історії маркетингового менеджменту пов'язаний із трансформаційними процесами 1990-х років. У радянський період економіка була плановою: попит визначався зверху, а не споживачем. Коли ця система зруйнувалася, бізнес змушений був навчитися жити в умовах ринку, де головну роль відіграє покупець. Перший етап можна охарактеризувати як етап становлення. Тоді підприємці лише знайомилися з основами маркетингу: сегментацією ринку, брендингом, позиціонуванням. Маркетинг сприймався переважно як реклама або продажі, а не як система управління. Багато компаній копіювали західні підходи, не враховуючи українські реалії, що часто призводило до помилок. [1]

Другий етап — період становлення системного підходу. У цей час формується поняття маркетингового менеджменту — як комплексної діяльності, що охоплює аналіз ринку, планування, просування, управління продуктом і сервісом. Компанії почали розуміти, що маркетинг — це не лише реклама, а інструмент управління всією бізнес-моделлю. З'явилася потреба у кваліфікованих маркетологах, аналітиках, менеджерах із бренду. Ключовими факторами розвитку стали поява інтернету, розширення рекламних каналів, формування споживчої культури й інтеграція України у світові економічні процеси.

Третій етап — цифровий. Цей період характеризується масовим переходом бізнесу у цифрове середовище. Соціальні мережі, онлайн-платформи, контент-маркетинг, таргетинг і big data кардинально змінили уявлення про маркетинг. Українські компанії почали активно використовувати штучний інтелект, чат-боти, CRM-системи та інші інструменти для підвищення ефективності управління клієнтськими відносинами. Маркетинговий менеджмент перетворився на гнучку систему, що спирається на аналітику даних і швидку реакцію на зміни ринку. [2]

У результаті аналізу можна побачити, що розвиток маркетингового менеджменту в Україні пройшов кілька етапів — від хаотичного становлення у 1990-х до сучасного високотехнологічного управління, орієнтованого на дані та клієнта. Поступове усвідомлення ролі маркетингу як стратегічної функції дозволило українським компаніям вийти на якісно новий рівень конкуренції. Маркетинговий менеджмент став не просто інструментом продажу, а основою розвитку підприємства, що формує його імідж, цінності та довгострокові відносини з клієнтами.

Література:

1. Сидорчук Ю.А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: Теоретичні засади. *Ефективна економіка №11*. Київ. 2011
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485>
- 2.Рибачук Н.В. Етапи та проблеми розвитку маркетингу в Україні. Вінниця
URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11320/308.pdf?sequence=3>

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Федькін Ю.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кіровоградський, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТОВАРНОГО БІРЖОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

Товарний біржовий ринок є невід'ємною складовою сучасної економіки, адже саме через нього формуються об'єктивні ціни, забезпечується рівновага між попитом і пропозицією та створюються умови для прозорості торгівлі товарами.

Товарний біржовий ринок в Україні почав формуватися після переходу держави до ринкової економіки. Поступово ринок почав концентруватися. Попри певні успіхи, товарний біржовий ринок залишається недостатньо розвиненим. Часто торги носять декларативний характер, а біржі використовуються як формальний інструмент легалізації угод. Прозорість, стандартизація контрактів, ефективність розрахунків і контроль за виконанням угод залишаються проблемними аспектами. [1]

Проблеми товарного біржового ринку мають як економічний, так і інституційний характер. Чинне законодавство не враховує сучасні стандарти біржової торгівлі. Другою серйозною проблемою є низький рівень ліквідності. Часто це пов'язано з недовірою бізнесу до біржових механізмів, нестачею гарантій виконання контрактів і слабкою платоспроможністю учасників. Також спостерігається домінування позабіржового ринку. Багато угод укладаються напряму між виробниками та покупцями, обходячи біржі. Суттєвою проблемою залишається низький рівень технічної модернізації.

Розвиток біржового ринку неможливий без системних реформ. Першим кроком має стати оновлення нормативно-правової бази. Нове законодавство повинно регулювати електронні біржі, клірингові центри, деривативи, стандарти звітності та механізми контролю. Другий напрям — створення єдиного електронного біржового простору, який об'єднає основних гравців і забезпечить прозорість операцій. Також варто стимулювати участь іноземних інвесторів. Для цього потрібно забезпечити стабільні правила гри, зниження податкового тиску та захист прав власності. Нарешті, ключовим напрямом є цифровізація біржових процесів. Використання блокчейну може забезпечити прозорість угод, автоматизований контроль за виконанням контрактів і мінімізацію людського фактору. [2]

Товарний біржовий ринок України має значний потенціал, але його реалізація потребує цілеспрямованих кроків. Розв'язання виявлених проблем можливе через реформування законодавства, створення єдиної електронної платформи, впровадження сучасних технологій, залучення іноземних інвесторів і розвиток фінансової культури учасників ринку. У результаті можна сформувати конкурентоспроможний біржовий простір, який стане потужним двигуном економічного зростання та інтеграції України у світову економіку.

Література:

1. Криховецька З.М. Проблеми та шляхи розвитку товарного біржового ринку в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2016. С. 23-31 URL: <file:///C:/Users/fedki/Downloads/395-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-379-1-10-20230908.pdf>
2. Солодкий М.О. Проблеми та напрями розвитку біржового товарного ринку в Україні. *Ефективна економіка*. № 13. 2017 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5814>

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Федькін Ю.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК БІРЖОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

У сучасному світі цифровізація стала не просто трендом, а рушійною силою трансформації економічних процесів. Біржовий ринок - одна з тих сфер, де цифрові технології кардинально змінили підходи до торгівлі, аналітики, управління ризиками та прозорості операцій.

Цифровізація охопила всі сфери економіки, і біржовий ринок не став винятком. Вона означає впровадження цифрових технологій у процеси організації торгівлі, обліку, звітності та контролю. В Україні процес цифрової трансформації біржового ринку розпочався з переходу на електронні торги, запровадження онлайн-платформ для аграрної. Цифровізація дозволила створити нову біржову культуру, де учасники мають відкритий доступ до інформації про ціни, обсяги торгів і контрагентів, що формує довіру та підвищує інвестиційну привабливість ринку.

Попри суттєвий прогрес, рівень цифровізації українського біржового ринку залишається нижчим, ніж у провідних країнах. Відсутність єдиних технічних стандартів та узгодженої цифрової стратегії на державному рівні ускладнює інтеграцію українського ринку у світову біржову систему. Українські біржі поступово розширюють набір цифрових інструментів - від електронного документообігу до аналітичних модулів, що прогнозують зміни ринку. Це формує основу для створення повноцінної екосистеми електронної біржової торгівлі.

Розвиток цифрового біржового простору в Україні потребує комплексного підходу. Першочерговим завданням є оновлення нормативно-правової бази, яка має регламентувати електронну торгівлю, впровадження блокчейну. Другою важливою умовою розвитку є створення інтегрованої електронної платформи, що об'єднає всі основні біржі країни. Третій напрям — розвиток цифрової грамотності учасників ринку. Бізнес, особливо малий і середній, часто не має достатніх знань про переваги електронної торгівлі. Підвищення обізнаності сприятиме активнішому залученню підприємців до біржової діяльності. Це дозволить розширити доступ до іноземного капіталу, залучити нових інвесторів і підвищити престиж України як надійного торгового партнера.

Цифровізація стала головним каталізатором розвитку біржового ринку України. Вона забезпечила нову якість торгівлі - швидку, прозору й аналітично обґрунтовану. Попри очевидний прогрес, залишається чимало викликів. Однак за умов цілеспрямованої цифрової політики держава може перетворити біржовий ринок на ефективний механізм регулювання цін і залучення інвестицій.

Література:

1. Кухарець В.В., Булуй О.Г., Левківська Л.М. Тенденції розвитку біржового ринку в умовах глобалізації світової економіки. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/92.pdf
2. Еш С.М. Використання інформаційних технологій на біржовому ринку України. Київ URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a02e203d-ec6b-4b2d-bcb1-96373e55f16d/content>

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Федькін Ю.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗБЕРЕЖЕННІ РЕПУТАЦІЇ БРЕНДУ

Сьогодні бренд - це не просто назва або логотип, це уособлення цінностей, довіри й емоційного зв'язку між компанією та споживачем. У світі, де інформація поширюється миттєво, а думка користувачів може як піднести бренд, так і зруйнувати його репутацію за лічені години, маркетинговий менеджмент набуває ключового значення.

Відносини між брендом та клієнтом координуються саме через маркетинговий менеджмент. Система маркетингового управління охоплює стратегічне планування, аналіз ринку, комунікаційні кампанії, формування брендівих меседжів і управління ризиками. Саме через маркетинговий менеджмент компанія контролює, щоб ці елементи залишалися послідовними в усіх точках контакту з клієнтом [1].

Репутація формується під впливом багатьох чинників. Головні з яких це якість продукту та комунікація. Сучасні споживачі цінують компанії, які дбають про довкілля, етично ставляться до працівників і відкрито заявляють про свої цінності. Саме маркетинговий менеджмент визначає, як ці позиції будуть подані у публічному просторі. Коли трапляються скандали, помилки чи негативні відгуки, саме маркетинговий менеджмент координує комунікації, контролює реакцію компанії та відновлює довіру споживачів. Позитивна репутація не створюється раз і назавжди - вона потребує постійної уваги, аналітики та своєчасного оновлення стратегій.

Сучасні компанії застосовують широкий набір інструментів для підтримання репутації бренду. Перший - контент-маркетинг, який формує позитивне сприйняття бренду через корисну інформацію, освітні матеріали та натхненні історії. Другий - соціальні мережі, де бренд може спілкуватися безпосередньо зі своєю аудиторією. Третій - моніторинг згадувань: аналітичні інструменти допомагають відстежувати, як бренд сприймають у мережі, і швидко реагувати на критику. Якщо всередині компанії сформована довіра, повага та відповідальність, ці цінності природно передаються клієнтам. Підтримка репутації також пов'язана з партнерськими зв'язками, участю в соціальних ініціативах, прозорістю та чесністю у звітах. Усе це створює ефект відкритого бренду, який не боїться відповідати за свої дії [2].

Роль маркетингового менеджменту у збереженні репутації бренду неможливо переоцінити. Він виступає не лише як система комунікацій, а як стратегічний інструмент довгострокового розвитку компанії. Завдяки йому бренд отримує не просто популярність, а довіру - найцінніший капітал у сучасній економіці.

Література:

1. Сидорчук Ю.А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: Теоретичні засади. *Ефективна економіка* №11. Київ. 2011 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485>
2. Завербний А.С., Налутка П.В. Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни. *Економіка та суспільство*. № 62. Львів. 2024

Гребенюк Д. О.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Коваленко С. В.

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКОЇ ПІДТРИМКИ

В сучасному SMART-середовищі якість клієнтської підтримки стає вирішальним фактором конкурентоспроможності. Для малого та середнього бізнесу (МСБ) організація ефективного сервісу, з миттєвими відповідями та цілодобовою роботою, є складною задачею через обмеженість ресурсів. Традиційні чат-боти, що працюють за сценарієм, вирішують цю проблему лише частково, адже не здатні обробляти складні та нестандартні запити.

Виходом є впровадження систем на базі штучного інтелекту. Вони дозволяють аналізувати природну мову та надавати релевантні відповіді. Коректний вибір моделі ШІ є критично важливим, оскільки він безпосередньо впливає на швидкість відповіді, задоволеність клієнта та навантаження на співробітників. Це дозволяє автоматизувати значну частину рутинних запитів, вивільняючи час операторів для вирішення більш складних та нестандартних проблем.

Крім того, системи штучного інтелекту здатні не лише відповідати на запити, а й аналізувати поведінку користувачів, прогнозувати їхні потреби та пропонувати персоналізовані рішення. Завдяки машинному навчанню та аналізу великих даних такі системи вчаться розпізнавати наміри клієнтів, оцінювати рівень задоволеності та навіть виявляти потенційні проблеми ще до того, як користувач звернеться по допомогу. Це створює передумови для формування проактивного сервісу, коли компанія не просто реагує на запити, а випереджає очікування клієнтів. Водночас упровадження ШІ в клієнтську підтримку потребує збалансованого поєднання технологій та людського фактора. Хоча алгоритми здатні ефективно обробляти масові звернення, саме людська емпатія, креативність і критичне мислення залишаються ключовими у вирішенні конфліктних або емоційно складних ситуацій.

У цьому контексті доцільно розглянути три основні моделі застосування ШІ в клієнтській підтримці:

1. Автоматична маршрутизація тікетів (Automated Ticket Routing). Базова модель, де ШІ виступає в ролі "сортувальника" вхідних звернень (тікетів). Вона не відповідає клієнту, але аналізує його запит за двома критеріями. Її головна мета — це логістична оптимізація: забезпечити, щоб кожне звернення потрапило до правильної людини в найкоротший термін. Основні критерії [1]:

- аналіз тональності. Визначення емоційного стану клієнта (розлючений, нейтральний). Це дозволяє пріоритезувати критичні звернення, які потребують негайного опрацювання;

- класифікація теми. Визначення суті проблеми (наприклад, оплата, доставка, технічна проблема, тощо) для автоматичного направлення запиту до компетентного спеціаліста за необхідним напрямком. Цей підхід оптимізує внутрішні процеси обслуговування клієнтів та скорочує час очікування відповіді.

2. Допомога оператору (Agent Assist). У цій моделі ШІ працює у тандемі з людиною-оператором. Головна мета такого підходу — не усунути людський фактор, а значно підсилити його, надаючи співробітнику технологічні переваги у реальному часі. ШІ виступає в ролі "другого пілота" або цифрового помічника, який бере на себе аналітичну та рутинну роботу.

Основні функції [2]:

- сумаризація. Миттєвий переказ довгої історії листування з клієнтом;
- пропозиція відповідей. ШІ пропонує оператору декілька варіантів відповідей, згенеровані на основі бази знань проекту;
- контекстний пошук. Швидкий пошук потрібних інструкцій чи статей для допомоги клієнту. Така модель підвищує продуктивність персоналу та прискорює навчання нових співробітників.

3. Часткова або повна автоматизація (RAG). Найбільш просунута модель, що використовує великі мовні моделі (LLM) у поєднанні з технологією Retrieval-Augmented Generation (RAG). Ця технологія вирішує ключову проблему LLM – "галюцинації" (вигадування фактів). RAG-бот працює у два етапи: спочатку він знаходить потрібну та правдиву інформацію у внутрішній базі знань компанії (інструкції, FAQ, документація, тощо) і лише потім генерує відповідь на основі тільки цих даних. Якщо запит складний або виходить за межі бази знань, він автоматично передається оператору [3; 4].

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика моделей ШІ-підтримки

Модель	Основний принцип	Завдання	Рівень автоматизації
Automated Ticket Routing	Класифікація	Оптимізація черги, пріоритезація	Низький (0%)
Agent Assist	Асистування, пропозиція	Підвищення продуктивності оператора	Середній (допоміжний)
RAG	Пошук та генерація	Автоматизація типових запитів цілодобово	Високий (з контролем)

Важливим фактором є гнучкість впровадження. Для малого та середнього бізнесу не завжди доцільно одразу переходити до повної автоматизації, оскільки це потребує значних ресурсів на створення якісної бази знань. Більш збалансованим є гібридний підхід.

Практика показує, що оптимальна стратегія полягає у комбінуванні моделей. Наприклад, використання «Automated Ticket Routing» для всіх вхідних запитів та «Agent Assist» для посилення роботи операторів. Це дозволяє миттєво підвищити якість сервісу з мінімальними ризиками, поступово накопичуючи дані для майбутнього впровадження RAG-автоматизації для найпростіших сценаріїв.

Таким чином, системи підтримки з впровадженням штучного інтелекту є критично важливим цифровим інструментом. Вони дозволяють МСБ не лише оптимізувати витрати на велику кількість операторів, але й підвищити лояльність клієнтів. Вибір конкретної моделі або їх комбінації повинен враховувати завдання бізнесу, специфіку запитів та наявні обчислювальні й людські ресурси.

Література:

1. Automated Service Ticket Routing with Deep Learning on Azure. Microsoft Developer Community Blog. URL: <https://techcommunity.microsoft.com/blog/azuredevcommunityblog/automated-service-ticket-routing-with-deep-learning-on-azure/871279> (дата звернення: 05.10.2025).
2. AI Agents for SMEs Workflow Automation in 2025. VerZNexus. URL: <https://blog.verznexus.ai/blog/ai-agents-sme-workflow-automation> (дата звернення: 05.10.2025).
3. What is RAG? - Retrieval-Augmented Generation AI Explained. Amazon Web Services, Inc. URL: <https://aws.amazon.com/what-is/retrieval-augmented-generation> (дата звернення: 05.10.2025).
4. RAG Helps SMEs Manage Internal Knowledge Like Large Enterprises. NKKTech Global. URL: <https://nkk.com.vn/rag-helps-smes-manage-internal-knowledge-like-large-enterprises/> (дата звернення: 05.10.2025).

Грінка Т.І.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

РЕГУЛЯТОРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ АКТИВНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Малий і середній бізнес (МСБ) є ключовим сектором економіки, який забезпечує гнучкість, інноваційність і зайнятість населення. Проте, його участь у міжнародній торгівлі залишається обмеженою через складність регуляторного середовища, надмірну кількість дозвільних процедур, нестабільність законодавства й відсутність дієвих механізмів підтримки експортерів. Більш ніж половина (**57,2%**) малих та середніх підприємств в Україні працюють лише на внутрішньому ринку. Позитивним сигналом є бажання **8%** респондентів розпочати зовнішньоекономічну діяльність у 2024 році [4].

В умовах євроінтеграційного курсу України та необхідності післявоєнного економічного відновлення регуляторна політика набуває особливого значення. Вона має не лише зменшувати адміністративний тиск, а й формувати сприятливе інституційне середовище для виходу підприємств на зовнішні ринки. Від ефективності регуляторних механізмів залежить конкурентоспроможність національного бізнесу, його здатність залучати інвестиції, освоювати нові ринки та створювати додану вартість у глобальних ланцюгах постачання.

Метою дослідження є визначення ролі регуляторної політики у стимулюванні міжнародної активності МСБ, аналіз існуючих бар'єрів і формулювання напрямів удосконалення державного регулювання для активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Загальновідомо, що регуляторна політика — це система принципів, методів і інструментів державного впливу, спрямованих на створення прозорих, стабільних і передбачуваних правил для бізнесу. В контексті міжнародної діяльності МСБ, її завдання полягає у: спрощенні процедур експорту та імпорту; гармонізації технічних і митних регламентів із нормами ЄС; зменшенні адміністративних бар'єрів; стимулюванні інновацій та цифровізації бізнес-процесів.

Ефективна регуляторна політика перетворює державу з контролюючого суб'єкта на партнера розвитку, забезпечуючи рівні можливості для бізнесу різних масштабів.

Українські підприємства часто стикаються з проблемами, що знижують їхню експортну активність:

- надмірна складність дозвільних процедур і дублювання функцій контролюючих органів;
- часті зміни нормативно-правової бази, що створює невизначеність;
- висока вартість сертифікації та стандартизації продукції, особливо для виходу на ринки ЄС;
- обмежений доступ до інформації про регуляторні вимоги іноземних держав;
- брак регіональних інституцій підтримки експорту.

Результати опитування представників бізнесу у грудні 2024 р свідчать, що неприємною взаємодією з владою були: затримка на кордоні по логістиці (14,3%) , зловживання представниками регуляторними нормами (14,0%), 58,8 % бізнесів вказали на непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу [7]. Найбільшими ж перешкодами для українських компаній на шляху до виходу на закордонні ринки є відсутність європейських клієнтів (35,6%), відсутність фінансових ресурсів (34,5%) та відсутність кваліфікованих спеціалістів (21,8%)[4].

Дослідження показали, що для активізації участі МСБ у зовнішньоекономічній діяльності важливо впроваджувати такі регуляторні інструменти:

- спрощення митного адміністрування через систему «єдиного вікна» для експортерів;
- дерегуляція та діджиталізація дозвільних процедур (електронні сертифікати, ліцензії, довідки);
- створення регіональних офісів підтримки експорту при місцевих органах влади;
- розвиток публічно-приватного партнерства у сфері підготовки експортерів;
- запровадження принципу “Think Small First”, що передбачає оцінку кожного нового регуляторного акта з точки зору його впливу на малий бізнес;
- адаптація податкових і митних стимулів для підприємств, які виходять на зовнішні ринки.

До речі, у країнах ЄС регуляторна політика орієнтована на створення сприятливого підприємницького середовища, де малий бізнес розглядається як рушій інновацій і міжнародної конкурентоспроможності. Наприклад, у Польщі функціонує *Polish Investment and Trade Agency*, яка супроводжує МСБ при експорті. У Німеччині діє система *One-stop-shops* для підприємців, що забезпечує швидкий доступ до адміністративних послуг. У Литві створено *SME Test*, який оцінює вплив кожного законодавчого рішення на малий бізнес. Імплементация подібних інструментів в Україні може суттєво підвищити рівень міжнародної активності МСБ.

Таким чином, регуляторна політика є одним із ключових інструментів стимулювання міжнародної активності малого та середнього бізнесу. Від того, наскільки ефективно вона забезпечує баланс між контролем і сприянням розвитку, залежить успішність інтеграції українських підприємств у світову економіку. Послідовне вдосконалення регуляторного середовища, діджиталізація державних послуг, зменшення бюрократичного навантаження та орієнтація на принцип “Think Small First” створять підґрунтя для формування конкурентоспроможного, експортно-орієнтованого сектору МСБ в Україні.

Література:

1. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09 квітня 1999 р. № 586-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. №20. 586-XIV, чинний, поточна редакція — від 08.01.2025, підстава - [3599-IX URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text)
2. [Закон України](#) "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності" від 11 вересня 2003 року № 1160-IV, поточна редакція — від 31.10.2025, підстава - 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>
3. Кононенко Л.В., Назарова Г.Б., Шишкіна Т.М. Трансформація міжнародно торгівлі в умовах глобалізації і цифровізації економіки. «Наука і техніка сьогодні» (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Техніка», Серія «Фізико-математичні науки»): журнал. Київ. 2022. № 5(5). С. 496. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/1597>
4. Малий бізнес України у 2024. Команда YC.Market. URL: <https://blog.youcontrol.market/malii-biznies-ukrayini-u-2024/>
5. Пістунів І.М. Моделювання бізнес процесів [Електронне видання]: навчальний посібник / І.М. Пістунів Електрон. текст. дані. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf
6. Піхур О.С., Діхтенко О.О., Перерва П.Г. Міжнародна торгівля, як фактор інноваційного розвитку. Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції : [зб. тез 6-ї Всеукр. наук.-практ. конф.], 7-8 грудня 2022 р. / уклад.: А. О. Линдюк, Р. П. Хірівський, О. О. Брух ; Львів. нац. ун-т природокористування. Електрон. текст. дані. Дубляни, 2022. С.67-70. URL: <https://lnup.edu.ua/uk/kafmignarek/newskafmignarek/4212-newskafmev221209>
7. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у грудні 2024 р. Дія: Бізнес. URL: <https://business.diaa.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku>

Гуменюк А. В.,

кандидат економічних наук, доцент

Мельник О.Р., здобувач 2 к. 631 гр.

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

м. Умань, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Теорія управління бізнес-процесами є важливою складовою сучасного управління підприємством. Вона являє собою сукупність принципів, методів та інструментів, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів з метою покращення операційної ефективності та досягнення стратегічних цілей.

Бізнес-процеси є комплексом дій та заходів, що взаємодіють між собою з метою створення продуктів або послуг, які мають цінність для клієнтів [1, с. 140].

Важливою частиною теорії управління бізнес-процесами є побудова карти бізнес-процесів, яка дозволяє візуалізувати структуру процесів в організації, виявити вузькі місця та можливості для оптимізації, а також покращити взаємодію різних підрозділів підприємства.

Особливість бізнес-процесів полягає у тому, що вони складаються з взаємопов'язаних кроків, заснованих на використанні економічних ресурсів та мотивації для досягнення спільних цілей і результатів, які будуть корисні для самої організації [2, с. 129].

Управління бізнес-процесами - це ефективне управління всіма процесами, які відбуваються всередині компанії. Воно включає управління стратегічними, тактичними і операційними бізнес процесами. Теорія управління бізнес-процесами є ключовим компонентом успішної роботи будь-якої компанії.

В основі теорії управління бізнес-процесами лежать концепції безперервного поліпшення, оптимізації та інновацій. Компанія має постійно аналізувати свої процеси, виявляти слабкі місця та знаходити способи їх покращити. Тільки таким чином компанія зможе досягти високої продуктивності, знизити витрати та покращити якість продукції чи послуг.

Однією з основних проблем в управлінні бізнес-процесами є відсутність чіткої стратегії, що визначає цілі та пріоритети управління. Без ясного розуміння того, які бізнес-процеси є ключовими для досягнення цілей компанії, управління ними стає складним.

Іншою серйозною проблемою є неефективна координація та комунікація між різними відділами організації. Це може призвести до дублювання роботи, втрати інформації та небажаних затримок у виконанні процесів.

Відсутність системи контролю та моніторингу результатів бізнес-процесів також є серйозною проблемою. Без можливості оцінити ефективність процесів і внести корективи за необхідності, компанія ризикує втрачати конкурентоспроможність та ефективність своєї діяльності.

Отже, теорія управління бізнес-процесами відіграє важливу роль у сучасному управлінні компаніями. Вона дозволяє компаніям бути більш гнучкими, ефективними та конкурентоспроможними, що є ключовим фактором успіху у сучасному динамічному бізнесі.

Література:

1. Глушевський В. В. Моделювання поточкових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД* : Серія «Економічні науки». 2015. № 2 (85). С. 139–148.
2. Нищенко О.В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 127–131.

Дідик Д.

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні
спеціальності 073 «Менеджмент»

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кіровоградський, Україна

АДАПТАЦІЯ SMM-СТРАТЕГІЙ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ КРИЗИ: ВІД КОМЕРЦІЇ ДО МІСІЇ

В умовах повномасштабних суспільних викликів SMM-канали українських брендів перестали бути виключно вітриною товарів; вони перетворилися на потужний інструмент соціальної консолідації, емоційної підтримки та формування національної ідентичності. Цей перехід від комерційних показників (кількість лідів, вартість кліка) до соціальних (рівень підтримки, обсяг зібраних коштів, консолідація спільноти) зумовлює наукову та суспільну актуальність теми. Виникає гостра необхідність фіксації та аналізу унікальної трансформації маркетингових комунікацій в Україні, оскільки бренди, що не зуміли адаптуватися, миттєво втрачають релевантність та довіру. Розуміння того, як бренди реагують на глибоку кризу, як кардинально змінюється їхній «голос» (tone of voice) та які рекламні інструменти обираються, є критично важливим. Це дозволяє розробити ефективні стратегії SMM, здатні не лише продавати, але й будувати та утримувати довгострокову довіру споживача в екстремальних умовах.

Метою даного дослідження є аналіз ключових трансформацій в SMM-стратегіях українських брендів та ідентифікація ефективних інструментів й підходів, що формують новий стандарт кризових комунікацій у соціальних мережах. Дослідження ґрунтується на методі контент-аналізу SMM-каналів провідних українських брендів (зокрема, e-commerce, рітейл, сфера послуг) та порівняльному аналізі їхніх рекламних кампаній за період 2022-2024 рр. Цей період є визначальним, оскільки охоплює фазу гострої кризи та подальшої адаптації ринку. Методологія включає детальний розгляд семантики контенту, частоти публікацій патріотичного змісту, зміни у візуальних кодах (відмова від яскравих, "глянцевих" образів на користь реалістичних) та еволюцію у закликах до дії (СТА) – від прямого "Купи" до "Підтримай", "Долучайся", "Допоможи". Додатково проводився аналіз вторинних даних: звітів профільних маркетингових агентств (Inweb, Kols.ai), публікацій у фахових медіа (Cases.media) та статистичних оглядів ринку SMM в Україні.

Основна ідея полягає в тому, що SMM-стратегії українських брендів здійснили вимушений, але стрімкий перехід від прямого просування (hard sales) до ціннісно-орієнтованого маркетингу. Доведено, що відбулася фундаментальна зміна парадигми: пряма, агресивна реклама ("купи зараз", "тільки сьогодні знижка -50%"), яка сприймається як недоречна та "глуха" до контексту, втратила ефективність і часто викликає суспільний осуд. Натомість успішні кейси демонструють глибоку та, що важливо, автентичну інтеграцію бренду в соціальний контекст. Це проявляється не як одноразова акція, а як регулярна діяльність: благодійні збори, підтримка ЗСУ та волонтерських ініціатив (наприклад, запуск спеціальних продуктів, де "20% від продажу йде на..."). Окрім того, поширився потужний наратив "підтримки економіки", де купівля українського продукту комунікується не як акт споживання, а як збереження робочих місць, сплата податків та свідомий внесок у стійкість тилу. Це, у свою чергу, змінює роль споживача з пасивного покупця на активного учасника підтримки національної стійкості.

Водночас визначальними факторами утримання лояльності аудиторії стали ситуативний маркетинг та управління тоном голосу. Реакція бренду на актуальні (часто трагічні) події має бути миттєвою, але водночас виваженою, емпатійною та обережною. Неправильно підібрані слова або спроба "хайпу" на чутливих темах призводить до миттєвих

репутаційних втрат та "культури скасування". Успішні бренди демонструють глибоке розуміння контексту, часто обираючи мовчання у дні трауру замість недоречної реклами. Довіру викликає "нова щирість" – антитеза до виполірованого "успішного успіху" довоєнних часів. Бренди не бояться показувати "заштунки" роботи в умовах кризи (наприклад, робота під час блекаутів, зруйновані потужності, логістичні виклики), відкрито говорять про труднощі та демонструють свою прозору, непохитну громадянську позицію, часто через пряму мову засновників або співробітників, що гуманізує бренд.

Ефективність SMM-інструментів також стала жорстко залежати від специфіки платформи та її нової ролі у житті споживача. В Instagram відбувся чіткий розподіл функцій: формат Reels став головним інструментом органічного охоплення та залучення нової аудиторії; бренди активно використовують його для вірусних відео про власне виробництво ("Made in Ukraine"), участі у патріотичних трендах з використанням української музики та для демонстрації ситуативного гумору. Stories перетворилися на основний канал утримання та побудови спільноти: через них проводяться швидкі реакції на події, інтерактивні збори коштів, опитування та Q&A сесії. Таргетована реклама в Meta також адаптувалася: креативи стали значно більш стриманими, а налаштування таргетування часто орієнтуються на велику кількість українців, що тимчасово перебувають за кордоном. Telegram еволюціонував з месенджера на потужне медіа, оскільки сприймається як першочергове та надійне джерело новин. Бренди використовують його для життєво важливих оперативних оновлень (графіки роботи, безпекові сповіщення) та для швидких рекламних "посівів" (нативних інтеграцій) у новинних публіках для миттєвого охоплення. TikTok, у свою чергу, ефективно працює на впізнаваність та "гуманізацію" бренду через адаптацію трендів, демонстрацію процесу пакування замовлень ("pack an order with me") та створення легкого гумористичного контенту, що допомагає знімати напругу аудиторії.

Таким чином, український SMM в умовах кризи довів свою надзвичайну гнучкість, перетворившись із допоміжного інструменту продажів на стратегічний актив управління репутацією, соціальною взаємодією та ключовий компонент нового суспільного договору бренду зі споживачем. Цей неписаний договір ("ви підтримуєте нас, купуючи наше, а ми підтримуємо країну та її захисників") визначатиме ландшафт вітчизняного маркетингу на роки вперед, залишаючи цінності та місію в центрі комунікаційної стратегії.

Література:

1. Біловодська О. А. Маркетинг в соціальних мережах (SMM) : підручник / О. А. Біловодська, О. М. Ткаченко. – Суми : СумДУ, 2021. – 255 с.
2. Кендзьор І. В. Трансформація поведінки споживачів в умовах воєнного стану / І. В. Кендзьор // Маркетинг в Україні. – 2022. – № 3. – С. 4–15.
3. Кулик Є. О. Маркетингові комунікації в умовах кризи: український досвід / Є. О. Кулик // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. – С. 112–118.
4. Окландер М. А. Цифровий маркетинг: сучасні інструменти та технології : монографія / М. А. Окландер, Т. О. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2020. – 320 с.
5. Петрик В. М. Особливості використання Telegram та TikTok у SMM-стратегіях українських рітейлерів / В. М. Петрик // Інноваційна економіка. – 2023. – № 4 (96). – С. 78–84.
6. Ромат Є. В. Реклама : підручник / Є. В. Ромат, Д. О. Ромат. – 9-те вид., перероб. та допов. – Київ : Національний торговельно-економічний ун-т, 2021. – 592 с.
7. Соціальні мережі в бізнесі: аналіз українського SMM у 2024 році [Електронний ресурс] // Медіа Inweb : [вебсайт]. – 2024. – 5 берез. – Режим доступу: <https://theinweb.media/analiz-ukrayinskogo-smm-2024-rocz-iab/> (дата звернення: 28.10.2025).
8. Як «Нова пошта» працює в соцмережах: ситуативність, гумор і ніякого «успішного успіху» [Електронний ресурс] // Cases.media : [вебсайт]. – 2023. – 19 лип. – Режим доступу: <https://www.google.com/search?q=https://cases.media/article/yak-nova-poshta-pracyuye-v-socmerezah> (дата звернення: 28.10.2025).

Загородня К.

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні
спеціальності 073 «Менеджмент»

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ОСВІТНІ ТРЕНДИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Освіта змінюється з небаченою швидкістю. Те, що ще недавно здавалося революційним, сьогодні стало буденністю. Люди прагнуть не просто дипломів, а практичних навичок, що допомагають орієнтуватися у світі постійних змін. Саме тому сучасні освітні тенденції суттєво впливають на розвиток маркетингового менеджменту, де знання, технології та креативність поєднуються для ефективного розуміння ринку. Освітня еволюція формує нову культуру мислення - адаптивну, гнучку й орієнтовану на практику.

Гібридне навчання та мікронавчання стали провідними тенденціями. Поєднання онлайн- і офлайн-освіти дозволяє навчатися у зручному темпі, а короткі курси, вебінари й практичні модулі забезпечують швидке засвоєння нових інструментів. Для фахівців з маркетингово менеджменту це означає можливість одразу застосовувати знання на практиці, створювати рекламні кампанії чи аналізувати поведінку споживачів. Такий формат розвиває самостійність, гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни [1].

Сучасна освіта дедалі більше орієнтована на практичне застосування. Студенти беруть участь у реальних проєктах, розробляють стратегії, аналізують ринок і співпрацюють з бізнесом. Це допомагає не просто засвоювати знання, а розуміти, як функціонує бізнес і як будуються стосунки між брендом і аудиторією. Практичний підхід сприяє формуванню впевненості та готовності до реальних професійних викликів.

Важливою тенденцією є персоналізація навчання, що завдяки цифровим технологіям дозволяє обирати індивідуальний темп і напрям освіти. Освітні платформи, алгоритми штучного інтелекту та інтерактивні програми дозволяють адаптувати процес навчання до індивідуальних потреб. Паралельно з цим, дедалі важливішими стають набувають м'які навички - комунікація, критичне мислення, креативність та емоційний інтелект, адже успіх у команді залежить від уміння взаємодіяти та розуміти інших [2].

Концепція безперервного навчання стає нормою сучасності. Освіта не завершується отриманням диплому - це процес, що триває все життя: через самоосвіту, курси, менторство та практичний досвід. Це стає невід'ємною частиною кар'єрного розвитку кожного, хто працює у сфері маркетингового менеджменту.

Підсумовуючи, можна зазначити, що сучасні освітні тенденції формують нову культуру навчання - гнучку, динамічну та орієнтовану на людину. Вони виховують покоління експертів, які можуть стратегічно мислити, розуміти цінність даних і технологій, а також залишатися креативними. Сьогодні успіх маркетингового менеджменту залежить не лише від знань, але й від здатності навчатися, розмірковувати та адаптуватися. Ці якості стають ключовими сильними сторонами для професіоналів нового покоління.

Література:

1. Борисенко О.С. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. - К.: НАУ, 2022, С.100-105.
2. Галета Я. В., Козленко В. Г. Технологія освітнього маркетингу як напрям управлінської діяльності. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки, (205), 2022. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2022_205_5

Карпов В.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні
спеціальності 073 «Менеджмент»

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Світова економіка розвивається у дійсній цифровій епохі, коли всі сфери життя стають цифровими. Інтернет, штучний інтелект, аналітика великих даних, соціальні мережі та інші цифрові технології змінили традиційну організацію бізнесу. Маркетинг, як один із найактивніших напрямків управління, виступає як основа цих змін. Сьогодні успіх вимагає не просто адаптації, а глибокої інтеграції інноваційних підходів, що дозволяють ефективно взаємодіяти зі споживачами, які постійно змінюються, та використовувати можливості, які надають новітні технології.

Цифрова економіка, як основна ознака сучасного світу, стосується всіх сфер суспільного життя. Як тренд розвитку світової економіки цифровізація по-різному впливає на ці сфери, але від того, наскільки ця цифровізація впливає на національне економічне та соціальне середовище, залежить місце кожної країни у світовому співтоваристві. Поява цифрових технологій відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країни, спрямовує її інноваційний потенціал у правильне русло, сприяє утворенню конкурентоспроможних позицій на глобальному ринку. Для будь-якої країни підтримка промислового сектору та розвиток власних технологій є основною передумовою для розвитку національної економіки, сфери послуг та зростання рівня доходів і добробуту населення.

Термін «цифрова економіка» вперше використали у 1995 році американський учений з Массачусетського університету Ніколас Негропonte. Він описав переваги використання нових інформаційних та комунікаційних технологій як фактору розвитку нової економіки. Цифрова економіка — це інноваційна та динамічна система, у якій застосовуються сучасні інформаційні технології у всіх сферах економічної діяльності. З цього можна зробити висновок, що цифрова економіка має потенціал покращити ефективність і конкурентоспроможність сучасних підприємств.

Однією з головних особливостей цифрової економіки є її зв'язок з традиційною економікою. Це проявляється у тому, що люди отримують доступ до необхідних товарів чи послуг у відповідний час. Переваги цифрової економіки включають швидке отримання товару або послуги, зниження їх вартості для споживача через зменшення кількості посередників, а також спрощення пошуку постачальників та споживачів.

Варто зазначити, що цифровізація економіки має мету забезпечити доступ до послуг та інформації, які надаються за допомогою інформаційних та комунікаційних технологій. Цифровізація — це інструмент, який може сприяти розвитку інформаційної відкритості суспільства. Це один із ключових чинників збільшення продуктивності праці, економічного зростання, збільшення конкурентоспроможності національних підприємств, створення робочих місць, подолання бідності та соціальної нерівності.

Цифрові технології допомагають зробити промисловість України більш ефективною, а в деяких сферах вони вже стають основою для планування виробництва. Вони змінюють звичайні способи роботи бізнесу і сприяють впровадженню нових ідей. Для того щоб розвивати цифрову економіку в Україні, потрібна національна стратегія, яка створить умови для розвитку інформаційних технологій, щоб вони стали доступними для багатьох.

Основа цифрової економіки — це її інфраструктура, яка включає технології, продукти та процеси, які забезпечують можливості для обчислень, зв'язку та роботи в мережі. Цифровізація є важливим напрямком для розвитку економіки України, оскільки змушує бізнес і громадян використовувати сучасні технології як швидкі, прозорі та доступні інструменти для роботи.

Мета цифрової трансформації української економіки — це перетворення звичайних галузей на більш ефективні й прибуткові. Для досягнення цього потрібно прибрати закони, інституційні та податкові перешкоди, які затримують розвиток цифрової економіки. Важливою умовою є доступ до цифрових технологій — забезпечення вільного доступу до ресурсів і фінансово-економічних даних, що допоможе підприємствам активніше використовувати ці технології.

Перехід до цифрової економіки змінює способи організації бізнесу, вимоги до інформатизації, маркетингу та управління. Цифровізація надає великі переваги національній економіці, оскільки сучасні технології та інтелектуальні системи покращують якість послуг та допомагають розв'язувати проблеми в різних секторах господарства.

Позитивним наслідком цифрової трансформації є збільшення можливостей для людей отримувати знання. У сучасній економіці найголовнішим фактором успіху є розумові здібності працівників. Цифровізація навчання допомагає покращити розвиток регіонів, зменшити різницю в якості освіти між містом і селом та зробити більш ефективними жителів віддалених місць. Навіть у разі широкого доступу до Інтернету, онлайн-освіта в Україні ще не досягла високого рівня розвитку.

Сьогодні цифровізація стає не просто трендом, а обов'язковою умовою для того, щоб підприємства та держава працювали ефективно. Вона створює нові способи управління, дозволяє впроваджувати інновації та забезпечує швидкий обмін інформацією, що допомагає отримувати переваги у світовому ринку.

Умови цифрової економіки потребують від маркетингового управління нових стратегій, які використовують сучасні технології: штучний інтелект, аналіз великих даних, соціальні мережі, автоматизацію та інтернет-платформи. Такі інструменти допомагають компаніям зрозуміти, які потреби вони відчувають клієнти, покращити комунікацію, розрахувати витрати та створити нові способи продажу товарів та послуг. Цифрова економіка зв'язує бізнес, науку та освіту, створюючи єдиний простір для розвитку підприємництва та зростання інтелектуального потенціалу суспільства. Разом з цим, вона вимагає, щоб фахівці мали нові навички, особливо у сфері маркетингу, управління даними та цифрових засобів комунікації.

Література:

1. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3472> (дата звернення: 03.10.2025).
2. Куценко Т. М., Ковіна Т. О., Кучугурна Т. С. Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства в контексті глобалізаційних трансформаційних викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2025. № 89. <http://btie.kart.edu.ua/article/view/330681> (дата звернення: 03.10.2025).
3. Райко Д., Дрепін І., Масалаб О. Адаптація та оптимізація традиційних маркетингових стратегій до вимог цифрової економіки: виклики та можливості. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2024. № 328(2). С. 18–23. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/82> (дата звернення: 03.10.2025).

Карпов В.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні спеціальності 073 «Менеджмент»

Кіріченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

КЕРІВНИЦТВО В СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: НОВІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ

Цифрова трансформація сучасної економіки докорінно змінює принципи ведення бізнесу, структуру підприємницьких організацій та вимоги до управлінських кадрів. У контексті розвитку цифрового підприємництва керівництво набуває нових форм, заснованих на використанні інноваційних технологій, аналітичних інструментів та гнучких управлінських підходів. Застосування SMART-технологій, автоматизації бізнес-процесів, платформ цифрової взаємодії та систем аналітики даних вимагає переосмислення традиційних стилів керівництва. Від керівника нового покоління очікується не лише організація діяльності команди, а й уміння створювати середовище, сприятливе для розвитку інноваційного мислення, креативності та самореалізації працівників.

Цифрове підприємництво – це сучасна форма організації бізнесу, яка базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для створення, просування та управління продуктами й послугами. Його характерною рисою є інтеграція інтелектуальних систем у всі етапи бізнес-процесу: від збору даних про споживачів до прийняття стратегічних рішень. У такому середовищі ефективність керівництва безпосередньо залежить від здатності лідера впроваджувати нові підходи до управління персоналом, формувати цифрову культуру та забезпечувати безперервну комунікацію у віртуальних командах.

Змінюється сама природа лідерства. Якщо раніше воно ґрунтувалося переважно на контролі, владі та централізації управлінських рішень, то сьогодні головними рисами успішного керівника стають гнучкість, партнерство, відкритість і здатність до співтворчості. У цифровій економіці лідер виступає не як адміністратор, а як фасилітатор процесів, який координує взаємодію, сприяє швидкому обміну знаннями, підтримує командну динаміку й розвиває корпоративну культуру довіри [1, с. 68-69].

Однією з провідних моделей сучасного керівництва є Agile-лідерство – гнучкий стиль управління, що ґрунтується на принципах адаптивності, самоорганізації та орієнтації на результат. Agile-лідер створює середовище, у якому кожен член команди може проявити ініціативу, взяти на себе відповідальність і брати участь у прийнятті рішень. Такий підхід особливо ефективний у стартапах, маркетингових і торговельних компаніях, які працюють у цифровому середовищі, де швидкість реакції на зміни ринку є вирішальною конкурентною перевагою. Agile-лідери використовують короткі цикли планування, активно залучають працівників до процесу постановки цілей і роблять ставку на постійний розвиток компетенцій.

В умовах цифрової економіки важливу роль відіграють віртуальні команди, які працюють у дистанційному форматі, часто об'єднуючи фахівців із різних країн і часових зон. Керівництво такими командами потребує специфічних управлінських навичок: уміння координувати роботу за допомогою цифрових платформ (Microsoft Teams, Slack, Zoom, Trello, Notion), підтримувати високу мотивацію працівників без фізичної присутності та забезпечувати ефективну онлайн-комунікацію. Віртуальний лідер повинен вміти поєднувати технологічну компетентність із високим рівнем емоційного інтелекту, щоб зберегти довіру, командний дух і відчуття спільної мети.

Керівництво в системі цифрового підприємництва також передбачає використання аналітики для управління персоналом. Сучасні інструменти HR-аналітики (People Analytics, Workforce Intelligence, Data-driven HR) дозволяють керівникам приймати рішення на основі даних про продуктивність, залученість, рівень задоволеності працівників і динаміку розвитку команди. Аналітичні системи сприяють персоналізації управління, визначенню ефективних моделей мотивації, прогнозуванню кадрових ризиків та підвищенню загальної ефективності організації. Таким чином, керівник стає не лише організатором, а й аналітиком, який вміє інтерпретувати цифрові показники для ухвалення стратегічних рішень.

У новій реальності формується поняття цифрового лідерства (digital leadership) – здатності керівника надихати команду на зміни, використовуючи технологічні інновації як інструмент досягнення цілей. Цифрові лідери активно впроваджують системи автоматизації процесів, CRM-платформи, маркетингову аналітику, big data та штучний інтелект для підвищення конкурентоспроможності компанії. Вони формують культуру експериментування, стимулюють обмін знаннями та підтримують розвиток цифрових компетентностей персоналу.

Варто підкреслити, що в умовах SMART-підприємництва лідерська поведінка набуває партнерського характеру. Керівники перестають бути джерелом беззаперечних наказів – натомість вони виступають коучами, наставниками, які допомагають працівникам реалізувати свій потенціал. Така трансформація управлінських відносин сприяє розвитку довіри, підвищує ефективність командної роботи та формує культуру взаємної підтримки.

Ключовими якостями керівників цифрової доби стають комунікаційна відкритість, стратегічне мислення, емоційна гнучкість, здатність працювати з інноваціями й управляти змінами. Успішний лідер у системі цифрового підприємництва має розуміти принципи роботи з даними, орієнтуватися у цифрових платформах, розвивати навички кіберкомунікації й створювати середовище, у якому технології слугують не самоціллю, а засобом підвищення людського потенціалу [2].

Отже, у сучасних умовах моделі лідерської поведінки зазнають суттєвої еволюції. Вони переходять від авторитарних і бюрократичних форм до гнучких, децентралізованих і проактивних форматів керівництва. Ефективне управління в цифровому підприємстві ґрунтується на принципах Agile-менеджменту, командної самоорганізації, використання аналітики даних і розвитку цифрових компетенцій персоналу. Лідер нового покоління – це стратег, інноватор і комунікатор, який здатен перетворити технологічні зміни на рушійну силу розвитку бізнесу.

Підсумовуючи, можна зазначити, що успіх підприємницьких структур у SMART-економіці безпосередньо залежить від рівня лідерства та якості управління людським капіталом. Тільки ті компанії, які здатні поєднати цифрові інструменти з новими моделями поведінки керівників, досягнуть конкурентних переваг і стійкого зростання в умовах глобальної цифровізації.

Література:

1. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
2. Логінова К. С. Аналіз традиційного та цифрового лідерства в сучасних умовах / К. С. Логінова // Агросвіт. - 2024. - №12. – С. 60-67.

Кіріченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Федькін Ю.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА ЯК ЧИННИК УСПІХУ СТАРТАПІВ У SMART-ЕКОНОМІЦІ

Сучасна SMART-економіка, що формується на основі цифрових технологій, інновацій та знань, висуває нові вимоги до організацій, особливо до стартапів, які діють у середовищі постійних змін, високої конкуренції та ризику. У таких умовах ключовим фактором успіху виступає не лише наявність перспективної бізнес-ідеї чи інноваційного продукту, а й ефективна організаційна поведінка команди, що визначає рівень її адаптивності, згуртованості та здатності до стратегічного мислення.

Організаційна поведінка є системою знань про закономірності взаємодії людей у межах організації, їхні цінності, мотиви, очікування та реакції на управлінські впливи. Вона охоплює вивчення індивідуальної, групової та організаційної динаміки поведінки, що дозволяє формувати сприятливе середовище для ефективної праці та розвитку. У контексті SMART-економіки організаційна поведінка набуває нових рис, адже цифрові технології змінюють способи комунікації, форми співпраці, системи мотивації та навіть роль лідерства в управлінні персоналом.

SMART-економіка передбачає широке застосування цифрових інструментів, інтелектуальних систем аналізу даних, автоматизації бізнес-процесів та гнучких організаційних структур. Для стартапів це означає необхідність створення моделей організаційної поведінки, які поєднують інноваційність, відкритість до змін і готовність до експериментів. Команда стартапу повинна діяти як єдиний організм, у якому важливу роль відіграють довіра, комунікаційна прозорість, спільне бачення мети та високий рівень емоційної залученості кожного учасника [1, с. 346-347].

Організаційна поведінка у стартапах характеризується рядом специфічних рис. По-перше, це гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища. Стартапи часто функціонують у стані невизначеності, тому швидке реагування на коливання ринку та зміну потреб клієнтів є необхідною умовою виживання. По-друге, у стартапах переважає командна форма роботи, що потребує тісної взаємодії, взаємопідтримки та високого рівня внутрішньої комунікації. По-третє, організаційна культура таких структур відрізняється неформальністю, відкритістю до нових ідей, толерантністю до помилок та орієнтацією на безперервне навчання.

Важливою характеристикою є і тип лідерства, який домінує у стартапах. На відміну від традиційних організацій, де переважає адміністративно-командний стиль, стартапи успішно функціонують завдяки трансформаційному лідерству. Такий лідер не просто керує, а надихає команду, мотивує її на досягнення спільної мети, створює умови для прояву ініціативи та розвитку креативності. Саме харизматичні та гнучкі лідери здатні забезпечити швидке зростання стартапів у цифровому середовищі.

Організаційна поведінка виступає чинником успіху стартапів через дію кількох ключових механізмів. Перший із них – мотиваційний механізм, який забезпечує залученість працівників, стимулює їх до пошуку нових рішень та підвищення результативності. Мотивація у стартапах часто базується не лише на матеріальних винагородах, а й на нематеріальних факторах: можливості самореалізації, участі у важливій справі, розвитку особистісного потенціалу.

Другий механізм – комунікаційний, що передбачає налагодження ефективних каналів обміну інформацією в межах команди. У цифровому середовищі важливу роль відіграють онлайн-платформи комунікації (Slack, Trello, Notion, Asana), які сприяють відкритості та швидкості інформаційних потоків. Високий рівень комунікаційної культури дозволяє

уникати конфліктів, підвищує довіру та створює умови для синергії знань і досвіду.

Третім важливим елементом є когнітивний механізм, який полягає у здатності команди до навчання, аналізу помилок і творчого мислення. Стартапи, які активно розвивають когнітивну компетентність своїх працівників, мають вищий рівень інноваційності та конкурентоспроможності. Здатність швидко перетворювати інформацію на знання та приймати на її основі ефективні рішення є визначальним чинником успіху в SMART-економіці.

Окрім цього, організаційна поведінка визначає поведінкову адаптацію працівників до змін середовища. Стартапи, що формують культуру толерантності до невдач, підтримки експериментів і готовності вчитись на помилках, мають більші шанси на виживання та подальше зростання. Така культура формує психологічну стійкість команди й створює основу для сталого розвитку бізнесу [2, с. 70-72].

В умовах цифрової трансформації формування ефективної організаційної поведінки потребує використання сучасних управлінських інструментів. До них належать системи гнучкого управління проєктами (Agile, Scrum), цифрові платформи колаборації (Miro, Monday.com), технології штучного інтелекту для управління персоналом, а також програми розвитку лідерських якостей. Ці інструменти забезпечують швидку адаптацію до змін, підвищують рівень відповідальності команди та сприяють формуванню інноваційного мислення.

Не менш важливою є роль організаційної культури, яка визначає норми, цінності та поведінкові стандарти у стартапі. Культура відкритості, довіри, гнучкості та спільного навчання стимулює ефективну взаємодію між учасниками команди. SMART-економіка створює передумови для появи нової культури – цифрової організаційної поведінки, у якій працівники не лише користуються технологіями, а й мислять у цифрових категоріях: аналітично, стратегічно, проактивно [1, с. 102-104].

Отже, організаційна поведінка виступає невидимим, але ключовим чинником успіху стартапів у SMART-економіці. Вона забезпечує гармонійне поєднання людського потенціалу, технологічних можливостей і стратегічних цілей бізнесу. Висока ефективність організаційної поведінки сприяє підвищенню конкурентоспроможності стартапів, формуванню позитивного іміджу, розвитку інноваційних продуктів і стабільному зростанню підприємства.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що для досягнення успіху в сучасній економіці стартапи повинні приділяти значну увагу управлінню поведінковими аспектами організації. Створення атмосфери довіри, розвиток лідерства, підтримка ініціативності, формування культури навчання та відкритості до змін – це ті чинники, що визначають ефективність організаційної поведінки і забезпечують сталий розвиток підприємницьких структур у цифровому світі.

Література:

1. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: колективна монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. : Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 592 с.
2. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.

Кривченко А.М.
здобувачка гр. МЕ-25

Грінка Т.І.
канд. екон. наук., доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

МОЛОДЬ І ПІДПРИЄМНИЦТВО В ЕПОХУ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ

У сучасному світі стрімкий розвиток цифрових технологій та інноваційних рішень створює нову модель економіки — смарт-економіку. Її характерними рисами є цифровізація процесів, використання штучного інтелекту, автоматизація, мережеві комунікації та гнучкість бізнес-структур. Молодь, як найбільш динамічна частина суспільства, відіграє ключову роль у формуванні нових підприємницьких моделей, здатних забезпечити конкурентоспроможність національної економіки в глобальному середовищі.

Метою написання тез є дослідження ролі молоді в розвитку підприємництва в умовах становлення смарт-економіки, визначення особливостей молодіжного підприємництва та окреслення напрямів його підтримки в Україні.

Молодіжне підприємництво виступає важливим фактором інноваційного розвитку держави, адже саме молоде покоління має високий рівень цифрової грамотності, креативності та відкритості до нових технологій.

Науковці зазначають, що інноваційна активність молоді є рушійною силою для розвитку малого та середнього бізнесу, створення стартапів і впровадження цифрових сервісів у різні галузі економіки. 73% молоді в Україні хочуть мати власний бізнес і лише 19% — працювати за наймом. Більша частка української молоді прагне розвивати власну справу у сферах торгівля, ІТ електронна-комерція [5].

Молоді підприємці орієнтуються на інновації, самореалізацію та адаптивність. Серед бар'єрів — нестача стартового капіталу, низький рівень підприємницької освіти та високі ринкові ризики.

Саме смарт-економіка формує тип нового підприємця — «смарт-підприємця», який володіє цифровими навичками, аналітичним мисленням і вмінням працювати в мережевому середовищі.

Молодь активно використовує штучний інтелект, онлайн-маркетинг, блокчейн-технології, електронну комерцію, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищувати ефективність бізнесу.

Смарт-економіка передбачає створення інтегрованих платформ, які поєднують освіту, науку, технології та підприємництво. Однією з найефективніших моделей є система «освіта — інновації — підприємництво», у межах якої університети виступають каталізаторами інноваційної діяльності. Зокрема, в Україні активно розвиваються стартап-інкубатори, технопарки, бізнес-хаби, що дозволяє молоді отримувати не лише теоретичні знання, а й практичний досвід.

Говорячи про напрями підтримки молодіжного підприємництва варто підкреслити, що для ефективного розвитку молодіжного бізнесу тільки у 2025 році вступила в силу Єдина державна програма підтримки молодих підприємців — грантова програма "єРобота".

У рамках цієї програми існує кілька напрямків, зокрема [1]:

- "Власна справа": мікрогранти до 250 тис. грн на старт бізнесу (з умовою створення робочих місць), які подаються через портал «Дія».

- Молодіжний грант: для молоді 18-25 років, грант до 150 тис. грн на старт бізнесу без обов'язкового створення робочих місць.

- Програма навчання: гранти на оплату освітніх послуг для молодих підприємців 18-35 років (з певними умовами, що стосуються ВПО, пошкодженого житла, проживання біля лінії фронту, інвалідності, членів домогосподарств тощо).

Крім державних, існують також міжнародні грантові програми, які можуть бути цікаві молодим підприємцям. Інформацію про них можна знайти на різноманітних інтернет ресурсах. Також, молодь може шукати підтримку на порталі Дія (основний інструмент для подання заявок на грант) та в Регіональному центрі зайнятості (надають консультації щодо подання заявок та розробки бізнес-планів). Важливим аспектом є пропозиція отримання пільгових кредитів для мікро- та малого бізнесу під 5%, 7% або 9% річних.

Отже, молодь у смарт-економіці виступає рушійною силою інноваційного розвитку. Вона формує нову культуру підприємництва, що базується на технологічності, соціальній відповідальності та креативності. Підтримка молодіжного підприємництва через державні, освітні та фінансові інструменти сприятиме сталому розвитку української економіки та інтеграції країни у глобальний цифровий простір.

Література:

1. Грант на власну справу. Державна служба зайнятості. 2025. Офіційний сайт URL: <https://www.dcz.gov.ua/people/micro>
2. Єршова Перспективи підготовки молоді до підприємницької діяльності у повоєнний час.2024.URL: file:///C:/Users/user/Downloads/PERSPEKTIVI_PIDGOTOVKI_MOLODI_DO_PIDPRIEMNICKOI_DI.pdf
3. Капліна А. Молодіжне підприємництво як чинник розвитку економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (8). 2021. С. 29-33. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021>.
4. Куцмус Н.М., Макаренко О. М. Концепція «SMART-економіки»: виклики та перспективи для бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. Випуск # 67 / 2024 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4824>
5. Профспілка працівників освіти і науки України.29.08.23. Офіційний сайт. URL: <https://pon.org.ua/novyny/10520-73-molodi-v-ukraini-khochut-maty-vlasnyi-biznes-rezultaty-opytuvannia.html>
6. Черевко К.О. Молодіжне підприємництво в розрізі законодавства України. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 6/2019. С.357-360. URL: http://lsej.org.ua/6_2019/87.pdf

Kropivna A.V.

Postgraduate student of group PT-24Mz
Central Ukrainian National Technical University,

Solonar L.M.

Vice President of the Kirovograd Regional Chamber of Commerce and Industry
Kropyvnytskyi, Ukraine

SMART TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF INTERACTION BETWEEN CHAMBERS OF COMMERCE AND ENTREPRENEURS

In the contemporary context of the digital economy, Chambers of Commerce and Industry (CCIs) act as intermediaries between the business community and governmental or international institutions, providing services aimed at supporting entrepreneurship, promoting exports, and resolving administrative matters. The integration of smart technologies – the Internet of Things (IoT), Artificial Intelligence (AI), cloud services, chatbots, and blockchain solutions – opens up new opportunities for improving the accessibility, speed, and quality of CCI services, which is particularly relevant for small and medium-sized enterprises (SMEs) [1].

The rapid development of digital platforms, the challenges of the pandemic, and the wartime conditions of recent years have underlined the necessity of digital transformation within institutions serving the business sector. The adoption of smart technologies in the operations of CCIs allows them to: reduce the time required to process entrepreneurs' requests; enhance access to

informational and consultancy services; automate routine processes (certification, verification of goods' origin, electronic queuing systems, etc.) [3].

Global experience, as reflected in the World Chambers Federation network and case studies conducted by the International Chamber of Commerce (ICC), demonstrates that digitalization initiatives within chambers generate tangible benefits for SMEs and the economy as a whole [1].

Smart technologies can be understood as a set of digital solutions capable of collecting, analyzing, and automatically responding to data (AI/ML), integrating with remote services (cloud), facilitating interaction on a 24/7 basis (chatbots, online portals), and ensuring transparency in transactions (blockchain, electronic signatures). For chambers, this signifies a transition from paper-based and in-person service models to multi-channel, personalized, and data-driven service systems [4]. Figure 1 illustrates typical digital services that may be provided by CCIs.

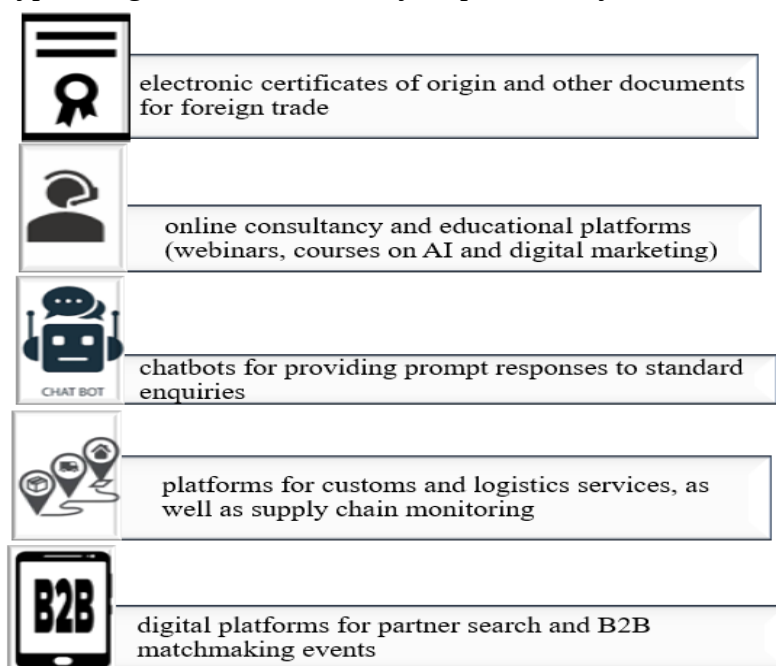


Figure 1 – Typical Digital Services Provided by Chambers of Commerce and Industry

Source: compiled by the authors based on [5; 7]

The effects of implementing smart solutions within the activities of Chambers of Commerce manifest across several key levels – operational, organizational, and strategic. Primarily, operational efficiency emerges as one of the most visible outcomes of digital transformation. According to the International Chamber of Commerce (ICC), the automation of routine administrative procedures – such as the issuance of certificates of origin, registration of business event participants, or processing of information requests – significantly reduces service delivery time for entrepreneurs and alleviates the workload on chamber personnel. The use of digital platforms and electronic document management systems reduces transactional costs, minimizes the risks of human error, and simultaneously enhances the transparency of internal processes. Such an approach lays the foundation for more effective resource management and creates the preconditions for scaling services without a proportional increase in costs [2].

Another crucial aspect concerns the improvement of service accessibility, as highlighted in reports by the United Nations Development Programme (UNDP) focusing on strengthening the digital resilience of small and medium-sized enterprises. Through the introduction of online portals, mobile applications, and integrated chatbots, Chambers of Commerce gain the capacity to provide advisory, educational, and informational services on a 24/7 basis. This is especially important for regional entrepreneurs who were previously constrained by geographical or time-related barriers. Digital services thus contribute to greater inclusiveness within the business environment, enabling even small enterprises to interact with chambers without the need for physical presence. Consequently, smart technologies not only expand the reach of target audiences but also create a new quality of communication between chambers and the business community [5].

The third major effect is the improvement of decision-making quality through the adoption of analytical tools and artificial intelligence technologies. As emphasized by the U.S. Chamber of Commerce, modern digital solutions enable chambers to collect, systematize, and analyze large volumes of data concerning requests, challenges, and the dynamics of entrepreneurial development. Such analytics facilitate the personalized provision of services, the anticipation of business needs, and the formulation of more informed strategic decisions for regional economic development. The use of machine learning technologies allows the identification of behavioral patterns among entrepreneurs, the assessment of the effectiveness of various support programmes, and the optimization of chambers' communication strategies. Consequently, not only does the quality of managerial decision-making improve, but so too does the level of entrepreneurs' trust in the institutional framework of the chamber system [4].

Thus, the integration of smart technologies provides Chambers of Commerce with a comprehensive effect: on one hand – improving internal efficiency and optimizing operations; on the other – creating a more open, convenient, and business-oriented environment for interaction. These outcomes demonstrate that digitalization represents not merely a technical modernization process, but also a strategic driver for the development of institutions that support entrepreneurship at both national and international levels [6].

Despite their evident advantages, the implementation of smart technologies within Chambers of Commerce is accompanied by a range of barriers and risks that may significantly influence the pace and outcomes of digital transformation. One of the key challenges remains technical constraints, particularly the lack of unified data integration standards and the limited capacity of information and communication infrastructure, especially in regional areas. In many countries, members of the chamber network employ disparate, often incompatible information systems, which complicates data exchange between national and international chambers. The absence of standardized interaction protocols, centralized databases, and shared digital platforms leads to data duplication, delays in request processing, and a general decline in the efficiency of digital services.

An equally significant challenge concerns the shortage of qualified personnel. Digitalization requires highly skilled specialists in the fields of information technology, cybersecurity, data analytics, and digital project management. However, in practice, most Chambers of Commerce possess limited resources for establishing fully-fledged IT teams. Frequently, digital support functions are performed by staff from administrative or marketing departments who lack sufficient technical expertise. This results in the fragmented implementation of innovations and an increased dependency on external contractors and consultants. Consequently, difficulties arise in the long-term maintenance and modernization of digital solutions.

Particular attention should also be paid to the legal and security risks accompanying the digital transformation process. Issues related to personal data protection, user identification, confidentiality, and the integrity of electronic document management remain highly relevant for most chambers. The imperfection of legislation regulating electronic signatures, document verification, and cybersecurity creates legal uncertainty, which may hinder the adoption of smart solutions. In the international context, according to the ICC, an additional challenge lies in the need to harmonize legal frameworks between countries to ensure mutual recognition of electronic documents and certificates issued by chambers.

Another significant constraint is the financial factor. The implementation of large-scale digitalization projects demands substantial investment in technical infrastructure, software, personnel training, and continuous system updates. Chambers of Commerce – particularly at the national or regional level – often lack sufficient internal resources to cover these costs. As a result, they must seek external funding sources such as government grants, international technical assistance, or partnership programmes with the private sector. However, the instability of financial support introduces the risk of inconsistency in implementing digital initiatives, potentially leading to the fragmentation or suspension of modernization processes [2].

Taken together, these factors create a complex environment for the digital transformation of Chambers of Commerce. Addressing these challenges requires a comprehensive approach –

combining state-level digital support policies, the harmonization of standards and legal mechanisms, the development of human capital, and the provision of sustainable funding. As the International Chamber of Commerce highlights, overcoming these barriers is a key prerequisite for building a global network of "Smart Chambers" capable of effectively supporting entrepreneurship in the digital era.

Smart technologies present significant potential for Chambers of Commerce – ranging from the automation of administrative procedures to the creation of digital ecosystems for entrepreneurial support. In practice, the benefits of digitalization are experienced by both large enterprises and SMEs alike: faster access to services, reduced transaction costs, and improved integration into global supply chains. At the same time, the conscious implementation of technology requires addressing infrastructural, human resource, and legal challenges, as well as maintaining high standards of cybersecurity.

Future research may encompass several key directions aimed at enhancing the efficiency, transparency, and sustainability of the digital transformation of chambers of commerce:

- Assessment of the impact of specific smart solutions (chatbots, AI analytics, blockchain-based certification) on key performance indicators of chambers of commerce. Future studies should focus on quantifying how the implementation of digital tools affects the speed of request processing, entrepreneurs' satisfaction levels, the volume of foreign trade operations, and overall process transparency. Such quantitative evaluation will enable the development of practical recommendations for scaling the most effective technological solutions.

- Development of standards for interaction between national chambers and international digital platforms. Particular attention should be given to the creation of unified technical and procedural standards that ensure the interoperability of documents (certificates of origin, customs declarations, trade confirmations) and compatibility of electronic services. This would facilitate cross-border trade, harmonization with European systems, and the reduction of transactional costs for businesses.

- Design of financing models for digital transformation in regional chambers. A significant research direction involves developing financial models that incorporate partnerships with international organizations, donor funds, and technical assistance programmed. Such an approach would allow regional chambers to attract investment more effectively, expand access to advanced technologies, and ensure the sustainability of digital transformation processes.

- Study of cyber risks and digital trust practices. Within the process of digitalizing the services of chambers of commerce, information security becomes a priority issue. Further research could focus on analyzing risks related to the use of electronic signatures, the processing of personal data, and the protection of commercially sensitive information. Exploring best international practices would contribute to the development of robust data protection standards and to strengthening business confidence in digital chamber services.

Overall, the implementation of these research directions would provide a scientific basis for developing practical recommendations to modernize chambers of commerce, enhance the quality of their digital services, and foster stronger cooperation between business support institutions and the state in a digital environment.

References

1. International Chamber of Commerce. World Chambers Federation. URL: <https://iccwbo.org/world-chambers-federation/>
2. International Chamber of Commerce. ICC — Digitalisation for People, Planet and Prosperity: Case study repository. URL: <https://iccwbo.org/icc-digitalisation-for-people-planet-and-prosperity-case-study-repository/>
3. Торгово-промислова палата України. Цифровізація (новини та ініціативи). URL: <https://uccr.org.ua/tag/цифровізація>
4. Київська торгово-промислова палата. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: ініціативи Київської ТПП. URL: <https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2628.html>
5. ПРООН в Україні; Торгово-промислова палата України. Новий цифровий інструмент

допоможе українським бізнесам у подоланні наслідків кризи COVID-19. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/novyvy-tsyfrovyi-instrument-dopomozhe-ukrayinskym-biznesam-u-podolanni-naslidkiv-kryzy-covid-19>

6. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі // *Актуальні питання економічних наук*. – 2025. – № 12. – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416>.

7. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами // *Підприємництво і торгівля : зб. наук. пр.* / ред. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2025. – Вип. 45. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi>

Lypchanskyi V.O.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor

Androshchuk I.O.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Central Ukrainian National Technical University

Kropyvnytskyi, Ukraine

OMNICHANNEL COMMUNICATION STRATEGIES OF BUSINESS: CHALLENGES OR NEW POSSIBILITIES

In the contemporary business environment, which are characterized by heightened turbulence and pervasive digitalization, enterprises operate amid rapid technological change that reconfigures not only instrumental toolkits but also the underlying logics of consumer engagement. The siloed communication architectures are being supplanted by integrated configurations, foremost among them the omnichannel paradigm. Before considering its operational specificities, a definitional clarification is warranted: omnichannel denotes not the simple coexistence of multiple channels but their coordinated integration within a unified socio-technical system that delivers a seamless, personalized, and coherent brand experience at every touchpoint. Such an environment constitutes an integrated communication ecosystem in which online and offline interactions are bound by a common information-technology platform that aggregates and synchronizes data, standardizes messaging, and preserves context; unlike multichannel approaches, it enables real-time transmission of customer data, cross-touchpoint alignment of content and offers, and the continuation of interactions initiated in one channel and completed in another without loss of history. Against this backdrop, systematic inquiry into omnichannel communication is both timely and consequential.

The objectives of an omnichannel strategy include a unified brand identity across channels, a seamless customer experience, personalized messages and offers, an optimized journey with reduced decision time, and strengthened loyalty and retention. Its effectiveness rests on four interdependent design principles with both strategic and operational dimensions: firstly, personalization - the use of first-/zero-party and behavioral data to calibrate content, tone, timing, and channel while minimizing broadcast effects and testing optimal send windows; secondly, contextuality alignment with journey stage, micro-moments, location, and technical conditions, operationalized through dynamic landing pages, adaptive creatives, AR try-ons, and triggers such as cart-return reminders; thirdly, consistency - maintenance of unified prices, messages, and statuses across channels, supported by a single source of truth, exposure controls (frequency capping), centralized campaign orchestration, and continuous discrepancy monitoring; and, finally, interactivity - rapid two-way dialogue via chats, social media, messengers, and live shopping, with seamless handoffs and systematic feedback capture. Performance is commonly assessed using response time, first-contact resolution, conversions originating from dialogues, and indicators of community quality.

Collectively, these principles constitute the foundation of "intelligent" communication: personalization secures relevance, contextuality ensures situational appropriateness, consistency sustains trust, and interactivity accelerates organizational learning through dialogue. Consequently, enterprises establish communication mechanisms suited to the contemporary environment, enabling efficiency gains and revenue growth. The strategic reconfiguration of the enterprises's communication strategy thus mitigates crisis vulnerability and supports market-share expansion by elevating customer satisfaction and strengthening corporate reputation in general.

Литвиненко Є.,
здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні
Орлова А.А.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY UNDER THE INFLUENCE OF BUSINESS ENVIRONMENT DIGITALIZATION

The modern global economy is developing under the influence of active implementation of digital technologies in all spheres of life, including entrepreneurship. Digital business transformation changes approaches to business operations and requires new strategies to remain competitive. It involves the integration of information technologies into all aspects of enterprise functioning—management, communication, accounting, and interaction with consumers. The main goal is to enhance efficiency and the innovative potential of business [3; 135]. Key areas of digitalization include cloud services, e-commerce, HR automation, digital marketing, and social media, which form a new business model where data, information, and technology become core resources.

The COVID-19 pandemic significantly accelerated digitalization. Lockdown restrictions forced companies to quickly adapt to new conditions by implementing remote work formats, online commerce, and digital tools for personnel and customer relationship management [2]. The transition was accompanied by several challenges: lack of technical resources, insufficient digital literacy of employees, low cybersecurity levels, and difficulties in adapting to new work conditions [1; 166]. Although these factors slowed down the digital transformation of business, they did not stop its development.

Digitalization has become a key driver of the global economy: companies actively implement digital technologies, increasing their market resilience [2]. This process covers all sectors—from manufacturing and trade to finance, education, healthcare, and governance.

One of the leading modern trends is the use of artificial intelligence and data analytics to support effective managerial decision-making. For example, **Amazon** applies AI algorithms to analyze user behavior, personalize recommendations, and optimize logistics, which increases sales and reduces costs. Netflix uses viewing analytics to shape recommendations and create content, demonstrating the successful use of digital technologies for customer retention and business expansion.

The COVID-19 pandemic significantly accelerated the development of digital services in education. Platforms such as Zoom, Moodle, and Google Meet enabled the transition of the learning process to an online format, expanding access to education for millions of people [2]. Thus, the future development of digital business is associated with the further spread of technologies such as artificial intelligence, blockchain, cloud computing, and 5G communication [3; 139]. These technologies create conditions for new business models, enhance communication efficiency, and reduce operational costs. Digitalization is already transforming business practices by opening new opportunities for process automation, demand forecasting, and productivity growth.

In Ukraine, business digitalization is rapidly evolving—the examples of Grammarly, Monobank, Rozetka, and Reface confirm the effectiveness of modern technologies. Today, digital transformation is a key factor of business success, competitiveness, and innovative development.

Literature:

1. Pushkar T.A., Sobolieva H.H., Slavuta O.I. Digitalization as a factor of ensuring enterprise competitiveness. *Sustainable Economic Development*, 2 (47), 2, 165–170.
2. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever> (date of access: 27.10.2025).
3. Pyrih S. Digital transformation of business in the context of Ukraine digital competitiveness. *Economic Forum*, 3/2023. 134-140.

Лутай Л. А.

доктор економічних наук, професор
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У НАВЧАЛЬНІ ПРОГРАМИ З МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ

Сфери маркетингу та логістики стають все більш залежними від аналізу великих даних, прогнозної аналітики та автоматизації процесів. Інтеграція штучного інтелекту (AI) в освіту ґрунтується на визнанні того, що ці технології є ключовими для формування інтелектуальних стратегій у бізнесі. Якщо маркетинг використовує AI для персоналізації комунікацій та прогнозування споживчої поведінки, то логістика покладається на нього для оптимізації ланцюгів постачання, управління автономними системами та підвищення стійкості мереж. Для підготовки конкурентоспроможних фахівців інтеграція AI в освітні програми є не просто бажаною, а критично необхідною.

Мета дослідження - визначення теоретико-методичних засад та розробку практичних рекомендацій щодо ефективної інтеграції інструментів і технологій AI у навчальні програми закладів вищої освіти (ЗВО) з маркетингу та логістики, що забезпечить формування компетенцій майбутнього в Україні.

В Україні дослідженням використання AI в маркетингу та логістиці активно займаються економісти, фахівці з менеджменту та IT-галузі. Так, Арістаров Є.М. розглядає AI в сфері оптимізації логістики. За його думкою, алгоритм машинного навчання дозволяють поліпшити прогнози попиту на 20%. Але не вистачає кваліфікованих кадрів які мають необхідні знання й навички [1]. Лишенко М. О. пропонує для навчання персоналу технологіям AI використовувати короткострокові терміни навчання: підвищення кваліфікації працівників через тренінги, семінари та навчальні програми для підтримки інноваційної культури в організації [2, с. 196]. Потюк, Ю. Б., Налутка, П. В., Магнушевська, Т.М. доводять, що для досягнення максимальних результатів при використанні AI необхідна комплексна підготовка кадрів, інвестиції в інфраструктуру та розробка політики, що підтримує розвиток цифрових технологій в Україні [3]. Тардаскіною Т.М. запропоновано та обґрунтовано сучасний цифровий інструмент для закладів вищої освіти: електронний щоденник «StudDiary», використання інструментів цифрового маркетингу, маркетингових та аналітичних метрик [4]. Тугай В., Худолей В. пропонують концептуальну модель інтеграції AI в систему адаптивного управління підприємством, яка поєднує аналітичні можливості AI та управлінські компетенції персоналу, сформувати які повинні ЗВО, пристосовуючи свої навчальні плани під потреби ринку [5, с. 264-271].

Однак, більшість праць зосереджується або на загальних педагогічних аспектах використання AI в навчанні, або на вузькоспеціалізованих технічних програмах. Існує прогалина у розробці комплексних, крос-дисциплінарних моделей, які б поєднували управлінський, аналітичний та етичний контексти застосування AI саме у взаємопов'язаних сферах маркетингу та логістики.

Обґрунтування необхідності формування нових компетенцій у фахівців маркетингу та логістики в умовах використання AI базується на тому, що останній звільняє фахівців з маркетингу від рутинних, керованих даними завдань та перекладає фокус на стратегію, креатив та етичну взаємодію. Таким чином, нові компетентності маркетологів можна згрупувати у три ключові напрями: перехід від виконавця до стратега та архітектора процесів; предиктивна аналітика; управління персоналізацією.

Що стосується наслідків впровадження AI в логістику (Industry 4.0), це призвело до автоматизації складів, підвищення точності контролю запасів, що вимагає від логістів переходу до цифрових, стратегічних та міжфункціональних компетенцій. Нові компетентності логістів в умовах цифрової економіки та впровадження AI можна згрупувати у такі ключові блоки: перехід від реактивного управління до стратегічного прогнозування; оволодіння цифровою грамотністю та технічними навичками; зміцнення адаптивних і соціальних навичок (Soft Skills). Таким чином, співпраця людини та AI стає необхідною складовою повсякденної роботи маркетологів та логістів. (табл.1).

Таблиця 1.- Порівняння старих та нових компетенцій в сферах маркетингу та логістики через використання AI

Сфера	Стара компетенція (автоматизується AI)	Нова компетенція (вимагається від фахівця)
Маркетинг	Рутинне створення контенту, ручний таргетинг, збір даних	Стратегічне планування, промпт-інжиніринг, етичне використання даних та креативне експериментування
Логістика	Реактивне управління запасами, ручне планування маршрутів	Предикативна аналітика, впровадження AI-систем, міжфункціональна інтеграція та лідерство в умовах діджиталізації

Джерело: розроблено автором

Дослідження підтвердило, що ефективна інтеграція AI в освітні програми з маркетингу та логістики потребує не просто додавання окремих тем, а впровадження комплексної двовекторної моделі (горизонтальної та вертикальної інтеграції). Горизонтальна інтеграція передбачає включення AI-інструментів у існуючі теми та модулі програми з маркетингу, логістики та управління ланцюгами постачання. Вертикальна інтеграція спирається на інтегрування AI-тематики на рівні знань, стратегії, етики та майбутнього маркетингу, логістики, формування у студентів критичного мислення щодо впливу AI та його стратегічного місця у бізнесі. Це дозволить сформувати у випускників критично необхідні Hard Skills (ML, програмування) та Soft Skills (етика, адаптивність).

Таким чином інтеграція AI у навчальні програми з маркетингу та логістики є стратегічною необхідністю. Подальші AI дослідження мають бути зосереджені на емпіричній оцінці ефективності інтегрованих навчальних програм шляхом аналізу рівня працевлаштування, заробітної плати та професійної адаптованості випускників, які навчалися за новими стандартами.

Література:

1. Є.М. Арістаров, О.Ф. Кришан, П.І. Сокурєнко. Бізнес-планування як основа успішної організації підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11>

2. Лищенко М.О. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком як ключовим елементом формування маркетингової стратегії підприємства. *Journal of management, economics and technology*. 2025, № 1. С. 196-211.
3. Потюк Ю. Б., Налутка, П. В., Магнушевська Т. М. Економічна ефективність використання штучного інтелекту в управлінні ресурсами підприємств України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 18 (2025). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15362638>
4. Тардаскіна Т., Рекліцька, А. Сучасний цифровий інструмент для закладів вищої освіти в умовах розвитку EDTECH. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-51>. (Дата звернення 21.10.1015 р.)
5. Тугай В., Худолей В. Використання штучного інтелекту в адаптивному управлінні підприємством. *Development Service Industry*. 2025, 264–271. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(36)).

Мамедов Т.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри

економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

НАСТУПАЛЬНІ ТА ОБОРОННІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність підприємства визначає здатність суб'єкта господарювання досягати стійких позицій на ринку. У найбільш узагальненому вигляді КСП трактується як перевага товарів або послуг підприємства над аналогічними пропозиціями у конкретних сегментах ринку. Водночас, концепція КСП охоплює потенціал підприємства розробляти, виробляти й реалізовувати конкурентні пропозиції у майбутньому, не обмежуючись лише поточними досягненнями.

Підходи до визначення КСП акцентують на її багатоаспектності. З одного боку, КСП розглядається через призму внутрішньої ефективності: як здатність підприємства ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. У цьому контексті, забезпечення КСП вимагає систематичної роботи по всьому виробничо-господарському циклу, що включає науково-дослідні розробки (НДКР), виробництво, управління, фінанси та маркетинг. Таким чином, КСП є інтегрованим результатом конкурентних переваг, здобутих у всьому спектрі проблем управління компанією. З іншого боку, КСП визначається як порівняльна перевага підприємства відносно інших фірм у даній галузі. Найповніше розуміння конкурентоспроможності підприємства (КСП) передбачає її розгляд як динамічного явища. Це система, що відображає ступінь реалізації потенціалу для досягнення та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Таким чином, КСП виступає не лише показником ефективності діяльності, а й індикатором здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вона виражає сильні сторони виробника за рівнем задоволення потреб споживачів і результативністю фінансово-господарської діяльності. Динамічний підхід до КСП підкреслює, що для підтримання стійкого розвитку воно має діяти активно, передбачаючи зміни, а не лише реагуючи на них.

Стратегічний маркетинг виступає своєрідним зв'язком між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами ринкового середовища. Конкурентоспроможність проявляється у здатності компанії ефективно змагатися на ринку, пропонуючи вищу якість продукції, комфортні ціни та зручні умови для споживачів. Саме маркетингові стратегії, як наступальні, так і оборонні - є ключовими інструментами, що забезпечують реалізацію цієї здатності.

Вибір між наступальною та оборонною стратегіями безпосередньо залежить від поточної частки ринку, яку контролює фірма та її конкурентної ролі. Підприємство, що займає домінуючу позицію, повинне застосовувати стратегії спрямовані на захист, тоді як фірма, яка прагне збільшити частку, обирає наступальні методи. Важливо розуміти, що стратегічна конкурентоспроможність, яка вимагає динамічної адаптації до зовнішнього середовища, не дозволяє підприємству залишатися статичним, навіть якщо воно застосовує оборонні стратегії. Захисні дії для збереження позиції повинні бути збалансовані з елементами внутрішнього наступу, такими як інновації та постійне вдосконалення, що пов'язані із вимогою систематичної роботи протягом всього циклу.

Наступальні маркетингові стратегії орієнтовані на активне розширення частки ринку, випередження конкурентів і досягнення або утримання лідерських позицій. Вони здебільшого мають інвестиційний характер і застосовуються в умовах швидких змін ринкової кон'юнктури або коли підприємство прагне суттєво посилити свій вплив на ринку. Для компаній-лідерів наступ означає стимулювання зростання загального попиту на продукцію та використання власного досвіду для підвищення прибутковості. Для фірм-челенджерів такі стратегії передбачають активні дії - фронтальний наступ (пряма атака на сильні позиції конкурента), флангову атаку (використання його слабких сторін або вільних ринкових ніш) чи обхідний наступ (освоєння нових ринкових сегментів). Успішна реалізація наступальної стратегії потребує значних фінансових ресурсів та високого рівня інноваційності, оскільки цей шлях пов'язаний із підвищеним ризиком, але водночас відкриває можливості для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Оборонні маркетингові стратегії спрямовані на утримання наявних ринкових позицій, захист здобутої частки ринку та підтримання фінансової стабільності підприємства. Вони мають особливе значення для провідних компаній, які прагнуть убезпечити свої активи від конкурентного тиску. Основні форми оборони включають позиційний захист (укріплення бренду), фланговий захист (покриття вразливих сегментів) і мобільний захист (розвиток нових напрямів і технологічне вдосконалення). Найефективнішою вважається стратегія «самоатаки», коли компанія постійно оновлює свої продукти та процеси, випереджаючи потенційних конкурентів-імітаторів. Для компаній-послідовників оборонні підходи зазвичай реалізуються через уважне спостереження за лідерами ринку й оперативне копіювання їхніх успішних рішень, що дозволяє зменшити ризики та зберегти стабільність прибутків.

Наступальні та оборонні маркетингові стратегії є невід'ємними та взаємодоповнюючими інструментами забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Їхня ефективність визначається здатністю фірми гнучко перемикатися між режимами зростання (наступ, інвестування) та режимами стійкості (оборона, збереження позиції), залежно від її ролі на ринку (Лідер, Челенджер, Послідовник, Нішер). Ключ до довгострокової КСП полягає у діалектичній синергії: наступ створює конкурентні переваги (ефект досвіду, розширення попиту), а проактивна оборона (мобільний захист, "атака самого себе" інноваціями) ці переваги закріплює, створюючи високі бар'єри для входження конкурентів. У сучасній економіці це вимагає постійного використання цифрових інструментів та проактивної орієнтації на створення унікальної клієнтської цінності, що дозволяє підтримувати життєву стійкість підприємства та його динамічне пристосування до змінних умов зовнішнього середовища.

Література:

1. Корнієнко Т. О. Вплив загроз та ризиків на формування системи економічної безпеки підприємства. Інтернаука. Серія: «Економічні науки». 2022. № 4. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4-7987>
2. Чигрин О.Ю., Хоменко Л.М., Калітай Г.К. Маркетингові стратегії забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2021. №14. С. 107-118. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-11>

Марченко С.М.

кандидат економічних наук, доцент

Міжрегіональна Академія управління персоналом

м. Київ, Україна

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ В SMART-СЕРЕДОВИЩІ: ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровізацією та використанням інтелектуальних технологій, що формує нове SMART-середовище для торгівельних підприємств. Ефективне функціонування в умовах високої конкуренції вимагає впровадження інноваційних маркетингових інструментів, спрямованих на персоналізацію взаємодії з клієнтами та підвищення лояльності. SMART-середовище передбачає взаємодію технологій, людей та процесів для створення інтелектуальної екосистеми, що реагує на потреби споживачів у реальному часі [1, с. 45].

До ключових інструментів, що формують конкурентні переваги в SMART-середовищі, відносяться:

1. Big Data аналітика та штучний інтелект. Використання Big Data дозволяє торгівельним підприємствам аналізувати великі обсяги структурованих та неструктурованих даних про поведінку споживачів, уподобання, історію покупок. За допомогою алгоритмів машинного навчання створюються прогностичні моделі попиту, що дозволяє оптимізувати товарні запаси, цінову політику та маркетингові кампанії. Системи рекомендацій на основі штучного інтелекту персоналізують пропозиції для кожного клієнта, підвищуючи конверсію продажів на 15-25% [2, с. 112].

2. Інтерактивні мобільні додатки. Сучасні мобільні додатки торгівельних підприємств інтегрують функції геолокації, доповненої реальності, сканування QR-кодів та системи електронних платежів. Це забезпечує безперервність клієнтського досвіду та зручність здійснення покупок. Додатки з функцією loyalty-програм дозволяють відстежувати історію взаємодії з клієнтом та пропонувати персоналізовані бонуси.

3. Чат-боти та віртуальні асистенти. Автоматизовані системи обслуговування клієнтів на основі штучного інтелекту забезпечують цілодобову підтримку, консультують щодо товарів, приймають замовлення та вирішують стандартні проблеми. Це дозволяє знизити операційні витрати на 20-30% та підвищити задоволеність клієнтів [3, с. 78].

4. Блокчейн-технології в системах лояльності. Використання блокчейну забезпечує прозорість та безпеку систем лояльності, дозволяє клієнтам об'єднувати бали з різних програм, обмінювати їх на токени та використовувати в різних магазинах мережі. Це підвищує залученість клієнтів та стимулює повторні покупки.

Впровадження сучасних маркетингових інструментів у SMART-середовищі має комплексний вплив на конкурентоспроможність торгівельних підприємств, а саме:

1. Підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Персоналізація маркетингових повідомлень на основі аналітики даних дозволяє підвищити релевантність комунікації та зменшити витрати на привертання нових клієнтів. Дослідження показують, що таргетовані маркетингові кампанії мають на 30-40% вищу конверсію порівняно з традиційними методами [4, с. 95].

2. Оптимізація бізнес-процесів. Інтеграція цифрових інструментів дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшити операційні витрати та підвищити продуктивність праці співробітників. Системи аналітики в реальному часі дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

3. Створення унікального клієнтського досвіду. Комбінація онлайн та офлайн-каналів взаємодії (phygital-підхід) забезпечує безперервність клієнтського досвіду. Інтерактивні технології в офлайн-магазинах (віртуальні примірні, smart-вітрини, системи самообслуговування) підвищують задоволеність клієнтів та стимулюють лояльність.

Таблиця 1. - Ефективність маркетингових інструментів у SMART-середовищі

Інструмент	Вплив на конкурентоспроможність	Економічний ефект
Big Data аналітика	Підвищення точності прогнозування попиту	Зниження витрат на логістику на 15-20%
Штучний інтелект	Персоналізація пропозицій	Збільшення конверсії на 20-30%
Мобільні додатки	Покращення клієнтського досвіду	Збільшення частоти покупок на 25-35%
Чат-боти	Автоматизація обслуговування	Зниження витрат на підтримку на 20-30%

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження сучасних маркетингових інструментів у SMART-середовищі стикається з низкою проблем:

- високі інвестиційні витрати на впровадження та підтримку технологій;
- необхідність підвищення цифрової грамотності персоналу;
- ризики, пов'язані з захистом персональних даних;
- складність інтеграції з існуючими бізнес-процесами.

Перспективними напрямками розвитку є подальша інтеграція технологій інтернету речей (IoT) у маркетингові процеси, використання передбачувальної аналітики та розвиток omni-channel стратегій.

Отже, формування конкурентоспроможної моделі розвитку торгівельного підприємства в сучасних умовах безпосередньо пов'язане з адаптацією до вимог SMART-середовища та інтеграцією інноваційних маркетингових рішень у стратегію бізнесу. Ефективне використання сучасних інструментів дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й створити унікальний клієнтський досвід, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетіаван А. *Маркетинг 4.0: Перехід від традиційного до цифрового*. Київ : Наш формат, 2023. 256 с.
2. Соловйова Л. В. Цифрова трансформація маркетингу в умовах розвитку e-commerce. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 3. С. 110–115.
3. Білий О. В., Мельник К. С. Штучний інтелект у маркетингу: сучасні тенденції та перспективи. *Вісник КНТЕУ*. 2024. № 2. С. 75–82.
4. Johnson M., Brown T. Digital Marketing Strategies for Retail Competitiveness. *Journal of Retailing*. 2024. Vol. 45. P. 89–97.

Немченко Т.А.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасна торговельна діяльність розгортається в умовах поглиблення екологічних, соціальних та технологічних трансформацій, які радикально змінюють логіку функціонування економічних систем. Торгівля, будучи ключовою ланкою між виробником і споживачем, має значний вплив не лише на економічну динаміку, а й на стан природного середовища, культуру споживання та соціальні практики. Відтак концепція сталого розвитку з декларативного орієнтира переходить у площину практичної необхідності, визначаючи стратегічні траєкторії розвитку торговельних підприємств [1].

Сталий розвиток у торговельній сфері охоплює комплекс взаємопов'язаних компонентів — економічний, екологічний та соціальний, що формують нову систему координат для прийняття управлінських рішень. Економічна складова полягає у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності, підвищенні ефективності використання ресурсів і стабільності бізнес-моделі. Екологічний вимір передбачає мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище через скорочення викидів, ресурсозбереження, впровадження циркулярних практик та екологічно орієнтованих технологій. Соціальний аспект охоплює формування відповідальних моделей споживання, дотримання стандартів гідної праці, інклюзивність та корпоративну етику. Взаємопроникнення цих вимірів створює основу для побудови нової парадигми управління торговельною діяльністю, орієнтованої не на короткострокову вигоду, а на системну стійкість.

Ключовим завданням сучасного торговельного менеджменту стає перехід від лінійних моделей економічного зростання до інтегрованих моделей циркулярного типу. Традиційна логіка «виробництво – продаж – утилізація» вичерпує свій потенціал, адже базується на безперервному нарощенні споживання та використанні ресурсів. Циркулярна модель, навпаки, спрямована на максимальне продовження життєвого циклу продукції, повторне використання, ремонтпридатність, сервісні моделі обслуговування та зворотні потоки у логістичних ланцюгах. Для торговельних підприємств це означає необхідність стратегічної перебудови бізнес-процесів, включаючи розробку екологічно значущих асортиментних політик, інтеграцію ESG-критеріїв у закупівлі, оптимізацію логістики та впровадження екодизайну товарів.

Особливого значення набуває формування екологічно орієнтованої місії торговельного підприємства. Місія перестає бути виключно інструментом комунікації зі стейкхолдерами — вона перетворюється на стратегічну рамку, яка визначає цілі, стандарти та інституційні механізми управління. Підприємства, що декларують сталий розвиток як основу своєї діяльності, орієнтуються не лише на задоволення поточного попиту, а й на забезпечення збалансованості між економічною результативністю та екологічною відповідальністю.

Сталість у торгівлі неможлива без системної трансформації внутрішнього середовища підприємства. Вона охоплює формування нової корпоративної культури, заснованої на усвідомленні соціально-екологічної місії бізнесу. Навчання персоналу, внутрішні комунікації та система мотивації мають не лише інформувати, а й формувати сталі поведінкові патерни — від енергозбереження до ініціювання «зелених» проєктів на робочих місцях. Мотиваційні інструменти повинні виходити за межі матеріального стимулювання, охоплюючи персоналізоване визнання внеску працівників у досягнення екологічних цілей, підтримку громадських ініціатив та участь у корпоративних програмах відповідального підприємництва.

Важливою складовою сталого управління є впровадження екологізованих технологій торговельної діяльності. Концепція Green Supply Chain Management (GSCM) демонструє, що екологічна логістика може стати джерелом економічних переваг. Вона охоплює екодизайн, використання екологічно безпечних матеріалів, енергоефективні транспортні рішення та мінімізацію відходів на всіх етапах ланцюга постачання [2]. Приклади провідних міжнародних компаній засвідчують, що інтеграція «зелених» технологій у логістику та постачання не лише знижує вуглецевий слід, але й підвищує операційну гнучкість та зменшує витрати [3].

Цифрові інновації посилюють потенціал сталого розвитку в торгівлі. Аналітика великих даних, моделі прогнозування попиту, системи оптимізації залишків та алгоритми зменшення логістичних втрат дозволяють узгоджувати комерційні процеси з екологічними орієнтирами. Особливо показовим є впровадження політики BORS («купівля онлайн — повернення в магазин»), що сприяє зменшенню транспортного навантаження, скороченню пакувальних відходів і формуванню нової культури сталого споживання в умовах омніканального середовища [4].

Стратегічна інтеграція сталого розвитку в торговельну діяльність неможлива без проєктно-орієнтованих інструментів управління. Концепція Project Sustainability Management (PSM) дозволяє структуровано впроваджувати екологічні, соціальні та економічні критерії в усі етапи реалізації торговельних проєктів — від планування асортименту до побудови логістичних мереж та систем зворотної утилізації [5]. Проєктний менеджмент у цьому контексті перетворюється на стратегічний механізм забезпечення сталих перетворень, що охоплює управління ризиками, оцінку впливу, моніторинг ефективності та узгодження з глобальними цілями сталого розвитку.

Таким чином, організація торговельної діяльності на засадах сталого розвитку — це багатовимірний процес, що охоплює стратегічні орієнтири, управлінські інновації, культурні зміни та технологічні рішення. Його реалізація забезпечує формування нової конкурентоспроможності підприємств, заснованої на відповідальній взаємодії з природним середовищем, суспільством і споживачами. Водночас важливо усвідомлювати, що перехід до сталих моделей торговельної діяльності вимагає не лише внутрішніх зусиль підприємства, а й системної підтримки з боку держави, місцевих органів влади та міжнародних інституцій, оскільки формування ефективного інституційного середовища, яке стимулює екологізацію бізнес-процесів, розвиток «зеленого» підприємництва, податкові пільги для екологічно відповідальних компаній і створення механізмів «зеленого» фінансування, є ключовими передумовами масштабного впровадження принципів сталості в торгівлі.

Література:

1. Ніколайчук О., Лавроненко Г. Сталий розвиток торгівлі: теоретичний аспект. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2023. №324(6), С. 358-362. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-57>
2. Букреева Д., Коваленко Т., Манукян А. «Зелені» стратегії для сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Економіка та суспільство, 2023, №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-121>
3. Сало Я. (2023). «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство, 2023. №47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>
4. Yao, X., Liu, Y., & Qi, G. (2024), Enhancing Environmental Awareness for Sustainable Retail: Analysis of the Buy-Online-and-Return-in-Store Policy Adoption Using Theory of Planned Behavior, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, vol. 19, pp. 2694–2713. URL: <https://doi.org/10.3390/jtaer19040129>
5. de la Cruz López M.P., Cartelle Barros, J.J., del Caño Gochi, A., Lara Coira, M. New Approach for Managing Sustainability in Projects. Sustainability. 2021. Vol. 13, No. 13. URL: <https://doi.org/10.3390/su13137037>

Нетребя І.О.

кандидат економічних наук, доцент

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

м. Київ, Україна

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ВЛАСНИХ ТОРГОВИХ МАРОК ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ

Сучасні умови функціонування ринку вимагають від компаній, що працюють у сфері роздрібною торгівлі впроваджувати ефективні інструменти маркетингу, одним з яких є власні торгові марки (private label). На сьогодні у всьому світі власні торгові марки вважаються чинником отримання низки конкурентних переваг через пропонування споживачу товарів високої якості за прийнятними цінами, що уможливорює оптимізацію цінової, товарної політики, згодом створюючи сприятливі умови для комунікації з цільовою аудиторією і формування лояльності. Українські компанії, що працюють у сфері роздрібною торгівлі можуть мати декілька власних торгових марок, під якими продають продукти харчування, побутову хімію, техніку та ін.

Обираючи стратегію розвитку власних торгових марок, компанії сфери роздрібною торгівлі отримують унікальну можливість відстежувати коливання попиту на окремі групи товарів та гнучко регулювати процеси постачання, враховуючи зміни у запитах споживачів та моделі їх поведінки у процесі вибору та придбання товарів. Одне із основних завдань маркетингу - досконале вивчення ставлення цільової аудиторії до конкретного бренду через зв'язок між споживчою цінністю товарів, що забезпечується їх функціональними можливостями та емоційною складовою.

Враховуючи вищезазначені положення, фахівці застосовують маркетинговий інструментарій для просування бренду, орієнтуючись на раціональний підхід споживача при здійсненні покупки і довіру до конкретної власної торгової марки.

В останні роки спостерігається тенденція до зростання частки продажу товарів власних торгових марок у загальному обсязі реалізації продукції на ринку. Так, згідно даних, представлених у [3], станом на 2021 рік цей показник становив 33%, вже у серпні 2023 р. - 36%. У 2022 р. значення цього показника зменшилося до 9%.

Як засвідчили результати досліджень, проведені компанією Nielsen Ukraine, обираючи товари, споживач надає перевагу власним торговим маркам через нижчу ціну, в середньому на 5-20%, а інколи і на 40-50%, ніж на аналогічні брендові товари [6].

Сьогодні актуальним питанням є дослідження факторів, які визначають успіх власної торгової марки та сприяють розробці напрямів розвитку бренду. Відтак, вивчення потребують складові як зі сторони споживача, так і компанії-продавця (табл. 1).

Таким чином, як ритейлер так і споживач отримують низку переваг, обираючи власну торгову марку. Як зазначено у джерелах [4; 2] наявність власних торгових марок дає змогу пропонувати споживачам преміальні товари за нижчими цінами, збільшити обсяги продажу товарів, створювати лояльність, розробляти і пропонувати нові продукти, відповідно, збільшити цільову аудиторію. Значна перевага полягає також у можливості контролювати систему постачання товарів безпосередньо зі складу компанії-виробника до точки продажу кінцевим споживачам, що оптимізує витрати на логістику і зменшує роздрібну ціну товарів.

Компанії-виробників продукції також отримують низку переваг, укладаючи угоду з ритейлером та виготовляючи продукцію на замовлення:

- забезпечення завантаженості потужностей виробництва, скорочення простоїв обладнання та інших втрат
- можливість формування плану збуту на основі прогнозу обсягів продажу товарів, які надаються компанією-замовником і виходу на нові ринки збуту
- оптимізація маркетингового бюджету

Таблиця 1. Переваги власної торгової марки для компанії-продавця та споживача*

	Групи факторів / переваги	Характеристика
СПОЖИВАЧ	Поведінкові	Позитивний досвід покупок товарів даного бренду, звичка, комфорт, зручність придбання (місце продажу)
	Економічні	Оптимальне співвідношення між ціною та якістю товарів, актуальна альтернатива традиційним брендам
	Репутаційні	Сприйняття та довіра до бренду, формування лояльності
ПРОДАВЕЦЬ-ВЛАСНИК ТОРГОВОЇ МАРКИ	Продуктові	Розширення товарного асортименту
	Економічні	Зростання прибутку роздрібної мережі Зменшення ризику фінансових втрат при економічній нестабільності зовнішнього оточення Рівень розвитку ринку Укладання угод з перевіреними компаніями-виробниками, які підтримують високу якість товарів
	Репутаційні	Репутація як нематеріальний актив, підтримка позитивного іміджу

*систематизовано автором

Слід зазначити, що оцінювання ефективності використання власної торгової марки здійснюється за критеріями, серед яких лівова частка належить ринковим [1; 5]. Таким чином, стає можливим отримати реальну оцінку конкурентних переваг компанії-власника торгової марки.

Література:

1. Громова О. Є. Механізм управління ефективним формуванням та просуванням нового бренду. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942868>
2. Власні торгові марки: ключ до лояльності клієнтів і прибутковості ритейлерів. <https://forbes.ua/business/vlasni-torgovi-marki-klyuch-do-loyalnosti-klientiv-i-pributkovosti-riteyleriv-12042025-28803>
3. Продажі товарів власних торгових марок в Україні перевищили довоєнні показники – дослідження. URL: <https://www.ucsc.org.ua/prodazhi-tovariv-vlasnyh-torgovyh-marok-v-ukrayini-perevyshhyly-dovoyenni-pokaznyky-doslidzhennya/>
4. Daniels B., Fedewa D., Kuneman C., Sachs K. The power of private-label brands in distribution. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/the-power-of-private-label-brands-in-distribution>
5. How much is the private-label market worth? *Statista*. URL: <https://www.statista.com/markets/423/topic/2520/private-label/?srsltid=AfmBOoqJzPU7YJpsLMgY1Ab1eZte92tG4t167xQeyP6nfW9z0jcNTxdu#overview>
6. Nielsen Ukraine. URL: <https://www.nielsen.com>

Ольшевський Є.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні
спеціальності 073 «Менеджмент»

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кіровоградський, Україна

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

У світі стрімкого розвитку технологій, посиленої конкуренції на ринках та зміни очікувань споживачів підприємства стикаються з необхідністю шукати не просто ринкову нішу, а створювати власну цінність, що виділяє їх серед інших. Переорієнтація на ціну чи мінімізацію витрат вже не є достатньою стратегією. Сьогодні підприємства потребують системного підходу — маркетингової стратегії, яка допомагає не лише реагувати на ринкові зміни, але й формувати передумови власного конкурентного успіху. Ця стратегія охоплює глибокий аналіз ринку й споживачів, чіткий вибір цільових сегментів, створення унікальної ціннісної пропозиції, координацію маркетинг-міксу та раціональне використання ресурсів компанії. Саме її значення визнано фундаментальною для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Маркетингова стратегія — це довгострокова програма дій підприємства, спрямована на досягнення маркетингових цілей через аналіз ринку, вибір цільових сегментів, формування комплексу маркетинг-міксу (товар, ціна, канал розподілу, комунікації) та координацію ресурсів задля конкурентної переваги. У наукових працях вказано, що серед функціональних стратегій підприємства маркетингова стратегія відіграє визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Організація сегментації та орієнтація на потреби аудиторії дозволяє підприємству точніше формулювати маркетингові повідомлення й заходи, підвищувати лояльність клієнтів і оптимізувати маркетингові витрати. Позиціонування та бренд-будування формують стійкий імідж компанії/продукту, що відрізняє його на ринку. Використання сучасних digital-інструментів — аналітики даних, CRM-систем, соціальних мереж — підвищує адаптивність підприємства та швидкість реагування на зміни. В українських реаліях, де ресурси часто обмежені, а ринок змінний, саме стратегічний підхід до маркетингу набуває особливої ваги.

Підприємства, які інтегрують маркетингову стратегію в систему управління, отримують переваги: команда чітко розуміє цілі й усі процеси орієнтовані на результат, а не на випадкові маркетингові активності. Стратегія допомагає не лише підтримати конкурентоспроможність — вона створює передумови для зростання. Проте, реалізація стратегії потребує уваги до аналітики, адаптації до умов зміни ринку, використання ресурсів підприємства та інтеграції з загальною корпоративною стратегією.

Підприємство, що прагне бути конкурентоспроможним, має не лише реагувати на зміни в середовищі, але й прогнозувати їх, створювати нові цінності для споживачів та забезпечувати довготривале співіснування із ринком. У цьому процесі маркетингова стратегія відіграє вирішальну роль, оскільки вона формує цілі підприємства у маркетинговій сфері, визначає орієнтацію на ринкові сегменти, позиціонування, а також комплекс маркетинг-міксу: яка продукція чи послуга пропонується, за якою ціною, через які канали розповсюдження й які засоби комунікацій використовуються. Дослідження показують, що саме впровадження маркетингової стратегії суттєво впливає на здатність підприємства формувати конкурентні переваги, збільшувати частку ринку, підвищувати лояльність споживачів і адаптуватися до змін. У контексті України, коли ресурси можуть бути обмежені, цифрові технології — не повсюдно застосовані, а ринки швидко трансформуються, маркетингова стратегія саме як інструменту правління набуває особливого значення.

Підприємства, які інтегрують маркетингову стратегію у свою діяльність, забезпечують собі потужніші позиції: вони формують унікальну цінність, орієнтуються на споживача, використовують аналітику і цифрові канали, що підвищує ефективність маркетингової діяльності та конкурентоспроможність.

У світі стрімкого розвитку технологій, посиленої конкуренції на ринках та зміни очікувань споживачів підприємства стикаються з необхідністю шукати не просто ринкову нішу, а створювати власну цінність, що виділяє їх серед інших. Переорієнтація на ціну чи мінімізацію витрат вже не є достатньою стратегією. Сьогодні підприємства потребують системного підходу — маркетингової стратегії, яка допомагає не лише реагувати на ринкові зміни, але й формувати передумови власного конкурентного успіху. Ця стратегія охоплює глибокий аналіз ринку й споживачів, чіткий вибір цільових сегментів, створення унікальної ціннісної пропозиції, координацію маркетинг-міксу та раціональне використання ресурсів компанії. Саме її значення визнано фундаментальною для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Маркетингова стратегія є важливою і невід'ємною складовою сучасного маркетингового менеджменту та системи управління підприємством в умовах високої конкуренції. Вона дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни ринку, але й планувати, створювати і підтримувати конкурентні переваги. Підприємства, які приділяють увагу розробці чіткої маркетингової стратегії та її реалізації з урахуванням аналітики, цифрових інструментів і адаптації до змін, мають більші шанси на успішне функціонування та розвиток. Для українських підприємств важливо акцентувати увагу на стратегічному маркетингу, формуванні цифрових компетенцій, активному використанні даних про споживачів, інтеграції маркетинг-стратегії у загальну стратегію підприємства. Завдяки цьому маркетингова стратегія стає ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Література:

1. Дорош О. І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. Львів: ЛП, 2011. № 698. С. 150-155. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/427cfab8-a29c-4fc5-8306-4a15b0061727/content>
2. Куценко Т. М., Ковіна Т. О., Кучугурна Т. С. Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства в контексті глобалізаційних трансформаційних викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2025. № 89. <http://btie.kart.edu.ua/article/view/330681>
3. Мельник І. О. Формування маркетингової стратегії підприємства: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 075 – маркетинг. Суми: Сумський державний університет, 2023. 56 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2b10ae20-21da-4d99-be5b-072284fe96e5/content>
4. Лихолат С., Стасула М. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства / С. Лихолат, М. Стасула. – *Економіка та суспільство*. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3741>

Орехова К. В.

кандидат економічних наук, доцент,
ННІ «Каразінський банківський інститут»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна;

Головко О. Г.

кандидат економічних наук, доцент,
ННІ «Каразінський банківський інститут»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна;

Колесник Л. І.

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна;

Плужник Б. О.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ННІ «Каразінський банківський інститут»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ SMART-ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

В умовах цифрової трансформації, глобальних викликів і воєнних наслідків сучасне підприємництво потребує переосмислення своєї ролі у суспільстві. Підприємства вже не можуть діяти виключно в межах економічної доцільності – їхня діяльність має враховувати соціальні, екологічні та етичні аспекти. Соціально відповідальне smart-підприємництво розглядається як інноваційна модель сталого розвитку, що поєднує технологічну гнучкість, екологічну безпечність і соціальну справедливість. Такий підхід відповідає стратегічним пріоритетам України, орієнтованим на формування ESG-культури, розвиток людського капіталу, екологізацію економіки та цифровізацію управлінських процесів.

Метою дослідження є обґрунтування сутності та значення соціально відповідального smart-підприємництва як інноваційної моделі сталого економічного зростання, що поєднує принципи соціальної відповідальності, екологічних аспектів та сталого розвитку.

Соціальна відповідальність підприємства розуміється як усвідомлена відповідальність перед суспільством, економікою, навколишнім середовищем і зацікавленими сторонами. Вона ґрунтується на гармонійному поєднанні економічної ефективності та суспільної користі. Одним із ключових її ефектів є формування «ланцюгової реакції»: успішні соціальні ініціативи окремих підприємств стають прикладом для інших, сприяючи поширенню культури етичного бізнесу та соціальної довіри. У межах smart-підприємництва цей ефект підсилюється цифровими технологіями, що забезпечують прозорість фінансових потоків, відкритість звітності, інтеграцію з місцевими громадами та можливість моніторингу соціального впливу у реальному часі. Соціальна відповідальність є міждисциплінарним явищем, що вивчається на перетині економічних, соціологічних і управлінських наук (табл. 1).

Економісти тлумачать її як інструмент сталого розвитку підприємства, соціологи – як основу етичної поведінки, а політологи – як механізм соціальної держави. Міжнародні підходи визначають соціальну відповідальність як добровільну інтеграцію соціальних, екологічних та етичних принципів у бізнес-стратегію. Зокрема, у «Зеленій книзі Європейського Союзу» соціальна відповідальність трактується як поєднання соціальних та екологічних аспектів у повсякденній діяльності підприємства, Європейська комісія вбачає в

ній добровільну участь бізнесу в покращенні якості життя суспільства, а ISO 26000 визначає соціальну відповідальність як відповідальність підприємства за вплив на суспільство і довкілля через етичну поведінку, інтегровану у стратегію розвитку [1].

В українських дослідженнях соціальна відповідальність розглядається як філософія взаємодії бізнесу та суспільства, спрямована на соціальну згуртованість, інклюзивність та екологічну рівновагу. У контексті smart-підприємництва така філософія реалізується через використання аналітики даних, автоматизованих систем управління, блокчейну, кіберзахисту, цифрових платформ і штучного інтелекту для підвищення ефективності соціальних і екологічних ініціатив. Smart-підприємства впроваджують принципи добровільності, системності, орієнтації на очікування стейкхолдерів і зв'язок між соціальною відповідальністю та бізнес-стратегією. Вони впроваджують корпоративну соціальну відповідальність у всі основні напрями своєї діяльності – від управління й трудових відносин до екологічних ініціатив, взаємодії зі споживачами, підтримки місцевих громад і розвитку партнерських проєктів.

Соціально відповідальне smart-підприємництво виступає не лише елементом корпоративної етики, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності. Воно сприяє зменшенню нефінансових ризиків, оптимізації витрат, підвищенню інноваційної активності, зміцненню бренду, залученню кваліфікованих працівників і формуванню довгострокової довіри стейкхолдерів. Такі підприємства активно впроваджують ESG-орієнтовані підходи, демонструючи відповідальність перед суспільством і довкіллям як невід'ємну частину корпоративної культури (рис. 1).

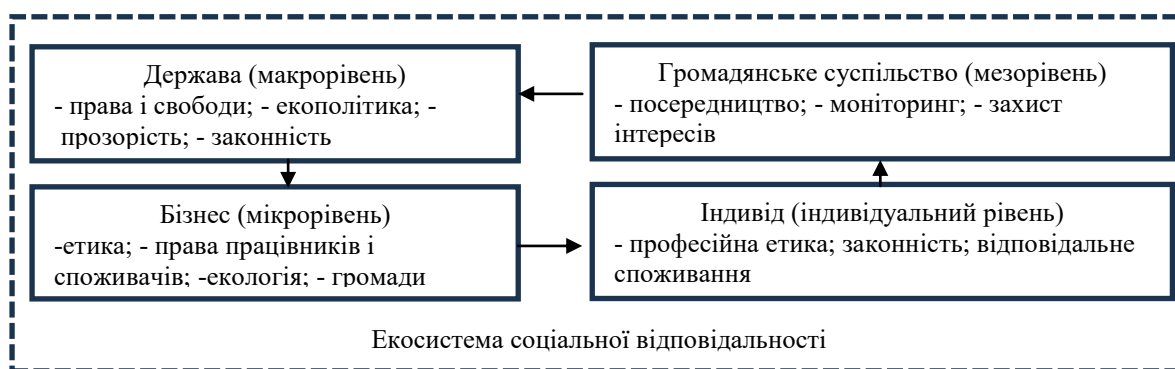


Рис. 1. Сфери реалізації соціально відповідального smart-підприємництва

Джерело: складено авторами цього дослідження

Таким чином, соціально відповідальне smart-підприємництво формує нову парадигму сталого економічного зростання, що ґрунтується на поєднанні екологічних принципів, етичного управління та соціальної відповідальності бізнесу. Його розвиток сприяє зміцненню соціального капіталу, підвищенню ефективності взаємодії між бізнесом, державою та громадою, формуванню прозорого підприємницького середовища та адаптації економіки до європейських стандартів. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного інструментарію оцінювання рівня соціальної відповідальності smart-підприємств, який дозволить підприємствам об'єктивно оцінювати власний рівень соціальної відповідальності, виявляти слабкі місця у системі управління та розробляти ефективні стратегії вдосконалення smart-бізнесу.

Література:

1. Зелений і безпечний Європейський Союз : монографія / [А. О. Бояр (кер. авт. кол.), І. В. Кицюк, Н. І. Романюк та ін.] ; за ред. А. О. Бояра, В. Й. Лажніка. Луцьк : Вежа-друк, 2023. 592 с.
2. Всесвітня рада бізнесу із сталого розвитку (WBCSD): офіційний веб-ресурс. URL: <https://www.wbcsd.org/> (дата звернення: 27.10.2025).

Пісарєв В.В.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні
спеціальності 073 «Менеджмент»

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кіровоградський, Україна

ЕТИКА УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВОМУ СВІТІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах цифровізації бізнесу маркетинговий менеджмент зазнає значних трансформацій. Нові технології, аналітика великих даних, штучний інтелект та соціальні мережі відкрили перед компаніями широкі можливості для просування товарів і послуг. Водночас цифрове середовище породжує низку етичних викликів, які вимагають усвідомленого та відповідального управління.

Етика в маркетингу охоплює моральні цінності, а також соціальні та правові норми, яких слід дотримуватись у маркетинговій комунікації. Рекламу не повинна вводити споживача в оману, містити акти насильства чи зловживати довірою аудиторії. Надання достовірної інформації, орієнтація на суспільні цінності та загальноприйняті норми, а також дії, спрямовані на формування позитивного іміджу бренду, є основою етичного маркетингу.

Етичний маркетинг - це спосіб комунікації, який підкреслює цінності компанії, такі як чесність, прозорість, відповідальність та дотримання принципів справедливого торгівлі. На противагу цьому, неетичний маркетинг ставить на перше місце досягнення прибутку, нехтуючи іншими важливими критеріями. До нечесних практик у маркетингу належать: використання нелегально отриманих баз клієнтів, розсилка небажаної реклами, публікація неправдивої інформації, дискредитація конкурентів, а також будь-які дії, що завдають шкоди інтересам споживача.

Одним із ключових питань етичного маркетингу є захист персональних даних споживачів. Маркетингові компанії щодня збирають і аналізують велику кількість інформації, щоб персоналізувати пропозиції. Проте без дотримання принципів конфіденційності, прозорості та добровільної згоди користувачів такі дії можуть перетворитися на порушення прав людини. Тому важливо дотримуватися міжнародних стандартів, зокрема норм GDPR, що регулюють обробку персональних даних.

Однією з ключових особливостей маркетингової стратегії у країнах Західної Європи є акцент на сталому розвитку та етичному споживанні. Європейські компанії активно впроваджують принципи «зеленого маркетингу» - просування екологічно безпечних товарів, зменшення вуглецевого сліду виробництва, використання відновлюваних ресурсів та комунікацію соціальної відповідальності бренду. Такий підхід відповідає цінностям сучасного європейського споживача, який дедалі частіше обирає товари не лише за ціною чи якістю, а й за їхнім впливом на довкілля. У стратегіях європейських компаній також простежується тенденція до персоналізації маркетингових рішень — використання даних про поведінку клієнтів для побудови індивідуальних пропозицій, що ґрунтуються на аналітиці, штучному інтелекті та цифрових технологіях.

Для країн Північної та Західної Європи характерна висока довіра до брендів, тому маркетинг тут базується на прозорості, чесності комунікацій і побудові лояльності через контент-маркетинг, рекомендації та партнерські програми. Наприклад, у Німеччині чи Скандинавських країнах велику роль відіграє емоційна автентичність бренду — він має відповідати культурним цінностям, традиціям і стилю життя місцевого населення.

Американський підхід до маркетингової стратегії відзначається більшою динамічністю, креативністю та орієнтацією на інновації. Компанії США активно використовують елементи цифрового маркетингу, вірусних кампаній, соціальних медіа та інфлюенсер-маркетингу для формування іміджу бренду. Маркетинг у Сполучених Штатах значною мірою ґрунтується на емоційному впливі - формуванні історій бренду, які викликають довіру, співпереживання та захоплення у споживачів. Для американського ринку характерна глибока сегментація аудиторії, де кожна група клієнтів отримує індивідуально адаптований контент, що відповідає її цінностям, способу життя та споживчим звичкам.

Ще однією визначальною рисою американської моделі є високий рівень інтеграції маркетингу з технологіями. Широке використання великих даних (Big Data), аналітики поведінки користувачів, програм автоматизації маркетингу (CRM, AI-моделі) дозволяє компаніям прогнозувати потреби споживачів, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати ефективність рекламних кампаній. Також у США маркетинг часто виконує функцію каталізатора інновацій — саме маркетингові дослідження стають основою для розроблення нових продуктів і послуг.

Водночас як європейська, так і американська маркетингові моделі демонструють спільну тенденцію до цифрової трансформації. Онлайн-платформи, соціальні мережі, контент-маркетинг і електронна комерція формують нову логіку взаємодії зі споживачем, де вирішальним чинником успіху стає не лише реклама, а досвід клієнта

Не менш актуальною проблемою є етичне використання алгоритмів і штучного інтелекту у маркетингу. Автоматизовані системи можуть здійснювати приховані маніпуляції, формувати упереджені рекомендації чи впливати на психологічний стан споживачів. Це ставить питання про відповідальність компанії за дії цифрових інструментів, які вона використовує.

Крім того, цифровий маркетинг часто стикається з ризиком недостовірного або маніпулятивного контенту - фейкових новин, клікбейту, навмисно спотвореної реклами. Етичний маркетинговий менеджмент передбачає чесність, правдивість і повагу до аудиторії, а також відмову від тиску на емоції чи страхи споживачів.

В умовах інформаційної відкритості репутація бренду стає однією з найцінніших нематеріальних активів компанії. Прозора комунікація, швидка реакція на критику та відповідальне ставлення до суспільних проблем формують довіру до бізнесу й підсилюють лояльність клієнтів.

Отже, етика управління в цифровому світі - це не лише дотримання правил, а стратегічна складова маркетингового менеджменту. Вона допомагає створити сталу систему відносин між бізнесом і споживачем, що ґрунтується на довірі, відповідальності та повазі до людських цінностей. Маркетингові менеджери мають переосмислити свої підходи, інтегруючи етичні принципи в усі етапи управлінських рішень. Майбутнє ефективного маркетингу полягає в гармонійному поєднанні технологічних інновацій із людяністю та соціальною свідомістю.

Література:

1. Професійна етика в маркетингу та етикет сучасного бізнесу - Когут М. В., Стеців І. І., Содома Р.І. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4949/4891>
2. Цифрова етика та соціальна відповідальність брендів у маркетингових стратегіях - Серб Д. А. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/30306/1/%2b28.03.2025-%d0%97%d0%91%d0%86%d0%a0%d0%9d%d0%98%d0%9a%20%d0%94%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%bd%d0%b0%d0%bd%d1%82%d0%b8%20%d0%a2%d0%95%d0%97%d0%98%20%28%20%bf%d0%b5%d1%80%d0%b5%d0%b2%2028.05%29-123-125.pdf>

Пішнік В.В.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Кіріченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасному аграрному секторі сільськогосподарські підприємства постійно стикаються з численними кризовими ситуаціями, що виникають під впливом різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів. Зокрема, коливання ринкових цін на сільськогосподарську продукцію створюють нестабільність доходів підприємств і вимагають постійного моніторингу ринкової кон'юнктури для своєчасного коригування виробничих та збутових планів. Не менш важливими є непередбачувані погодні умови та кліматичні ризики, які безпосередньо впливають на обсяги виробництва сільськогосподарських культур та якості продукції, що вимагає від підприємств розробки адаптивних стратегій та резервних планів.

Крім того, нестабільність попиту з боку споживачів та сезонні коливання ринку створюють додаткові виклики для планування обсягів виробництва та збуту. Підприємства повинні забезпечувати баланс між попитом і пропозицією, щоб уникнути надвиробництва або дефіциту продукції, що безпосередньо впливає на фінансові показники та рентабельність. Обмеженість ресурсів – як матеріальних, так і трудових, фінансових та технологічних – додатково ускладнює управлінські рішення, роблячи критично важливою оптимізацію використання ресурсів та підвищення ефективності виробничих процесів.

В умовах таких комплексних ризиків ефективне управління неможливе без системного та комплексного застосування маркетингових стратегій, які виступають як важливий інструмент антикризового управління. Вони дозволяють підприємствам не лише прогнозувати і адаптуватися до змін ринку, але й підтримувати економічну стійкість, забезпечувати конкурентоспроможність продукції та формувати позитивний імідж на ринку. Використання маркетингових підходів у поєднанні з економічними, виробничими та фінансовими інструментами створює комплексну систему управління, здатну забезпечити стабільність і розвиток підприємства навіть у кризові періоди [3].

Одним із базових інструментів є дослідження ринку та аналіз попиту на продукцію. Сільськогосподарське підприємство повинно систематично аналізувати поведінку споживачів, сезонні коливання попиту та конкурентну ситуацію на регіональному ринку. Це дозволяє адаптувати обсяги виробництва, своєчасно реагувати на зміни попиту та уникати перевиробництва або дефіциту продукції, що знижує фінансові ризики.

Особливу увагу слід приділяти цінній політиці. В умовах кризового ринку гнучке управління цінами стає критично важливим. Підприємство має враховувати витрати на виробництво, логістику, сезонні фактори та конкурентні пропозиції. Використання методів диференційованого ціноутворення, спеціальних пропозицій та знижок дозволяє утримувати стабільні обсяги продажів та зберігати рентабельність у періоди економічної нестабільності.

Продуктова стратегія та оптимізація асортименту є важливим елементом антикризового маркетингу. Вона включає впровадження нових видів продукції, розвиток додаткових послуг, таких як пакування чи доставка, та адаптацію продукції під специфіку конкретних ринкових сегментів. Такий підхід підвищує привабливість продукції, сприяє формуванню лояльної клієнтської бази та мінімізує ризики втрати ринкової частки.

Важливим напрямом є оптимізація каналів збуту та розвиток комунікаційних стратегій. Сільськогосподарські підприємства можуть взаємодіяти з місцевими торговельними мережами, кооперативами, фермерськими ринками та кінцевими споживачами. Активне використання цифрових каналів продажу, соціальних мереж,

інтернет-магазинів і рекламних кампаній підвищує впізнаваність бренду та забезпечує стабільність збуту, навіть у кризові періоди.

Маркетинговий контроль та моніторинг ефективності є невід'ємною частиною антикризового управління. Регулярний аналіз продажів, витрат на маркетингові заходи та результативності рекламних кампаній дозволяє своєчасно коригувати стратегії, виявляти недоліки та мінімізувати фінансові втрати. Аналітика продажів та поведінки споживачів забезпечує оперативне управління підприємством та сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень [2].

У сучасних умовах цифровізації агробізнесу впровадження цифрових маркетингових інструментів має особливе значення. Використання CRM-систем, аналітичних платформ та онлайн-моніторингу попиту дозволяє збирати точну інформацію про споживачів, прогнозувати ринкові тенденції та оптимізувати маркетингові витрати. Цифрові інструменти також сприяють автоматизації процесів просування продукції, забезпечують ефективну комунікацію з партнерами та дозволяють оперативно реагувати на кризові ситуації.

Не менш важливим є впровадження стратегій диференціації та брендингу продукції, що дозволяє підприємствам виділитися на ринку, підвищувати лояльність споживачів та збільшувати прибутковість. В умовах кризових коливань ринку чітка маркетингова стратегія та впізнаваний бренд допомагають підтримувати стабільний попит на продукцію, навіть якщо економічні умови стають несприятливими.

Антикризовий маркетинг також тісно пов'язаний із фінансовим плануванням та контролем витрат, оскільки раціональна організація виробництва та збуту дозволяє зменшити непередбачувані витрати, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати прибутковість підприємства. Використання економічних методів у поєднанні з маркетинговими підходами створює комплексну систему управління, що підвищує стійкість і ефективність підприємства [1].

Отже, маркетингові стратегії є ключовим інструментом антикризового управління сільськогосподарським підприємством. Вони забезпечують адаптацію до змін попиту, підвищують конкурентоспроможність продукції, оптимізують використання ресурсів та створюють резерви для подолання кризових ситуацій. Раціональне поєднання традиційних маркетингових методів, цифрових інструментів та системного аналізу результатів дозволяє сільськогосподарським підприємствам підтримувати стабільність діяльності та забезпечувати сталий розвиток навіть у складних економічних умовах.

Література:

1. Верзун, А., & Войнич, Л. (2025). Антикризове управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-88>
2. Гудзь, Ю., Джерелюк, Ю., & Кравчик, Ю. (2023). Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and sustainability*, (1), 197-203
3. Миськів Г. В., Білик В.М. Сутність та види антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_27 (дата звернення 19.10.2025).

Селецький Р.Д.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні
спеціальності 073 «Менеджмент»

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У СИСТЕМУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний розвиток підприємств формується під впливом різних факторів, включаючи зміну вимог споживачів, непередбачуваність зовнішнього середовища і трансформацію світового ринку. Зміна стратегій популяризації товарів і послуг, а також загальний прогрес у сфері маркетингу також відбуваються в контексті змін у соціальному, технологічному та культурному середовищі. Для збереження або зміцнення конкурентних переваг будь-яка компанія повинна працювати, враховуючи останні наукові й технічні досягнення, зокрема у сфері цифровізації своєї діяльності. У сучасному світі традиційний маркетинг та його інструменти, такі як друкована реклама, розсилання повідомлень поштою, радіореклама тощо, втратили свою ефективність у порівнянні з інноваційними інструментами цифрового маркетингу. Успіх будь-якої компанії залежить від ефективності використання нею інструментів цифрового маркетингу та відслідковування основних трендів у цьому напрямі. Дослідження ефективності різних тактик і методів цифрового маркетингу може сприяти розробленню найкращих практик у цій сфері [2, с. 2].

У теперішніх умовах глобальної цифровізації та розвитку інформаційного простору соціальні мережі стають актуальним та невід'ємним елементом діяльності підприємств. Активне використання цифрових інструментів, таких як Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, дозволяє не лише просувати товари та послуги, а й формувати довіру, створювати емоційний зв'язок зі споживачами та підтримувати тривалий діалог із цільовою аудиторією [1, с. 146; 2, с. 3]. Цифровий маркетинг поступово витісняє традиційні канали комунікації, адже забезпечує швидкість, гнучкість і вимірюваність результатів маркетингової діяльності.

Цифровий маркетинг є сучасним розширенням класичних маркетингових стратегій, спрямоване на використання цифрових технологій для залучення та утримання споживачів. Соціальні медіа є одним із його ключових компонентів, адже дають змогу підприємствам взаємодіяти з клієнтами, поширювати інформацію про продукти, отримувати зворотний зв'язок і формувати імідж бренду [1, с. 148]. Інтеграція соціальних мереж у маркетингову систему підприємства означає системне використання таких платформ для досягнення стратегічних цілей: це підвищення впізнаваності, залучення нових клієнтів та зміцнення позицій бренду [2, с. 6].

Як висновок ми бачимо що інтеграція соціальних мереж у систему цифрового маркетингу підприємства є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку збуту й формування сталих відносин зі споживачами. Соціальні медіа не лише забезпечують двосторонню комунікацію, але й дозволяють підприємствам адаптуватися до поведінкових змін клієнтів, швидко реагувати на тенденції ринку та формувати індивідуальний підхід до кожного споживача. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку ефективності використання штучного інтелекту, геофенсінгу та машинного навчання у сфері цифрового маркетингу [2, с. 15].

Література

1. Уголькова О.З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – №3 (1). – 2021. – С. 146–152.

Скуба В.Ю.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

Рябоволик Т.Ф.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТУ ЧЕРЕЗ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВІ ПАЛАТИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації і посилення конкуренції на зовнішніх ринках роль інструментів підтримки експорту стає визначальною для зростання експортного потенціалу підприємств. Торгово-промислові палати (ТПП) виступають важливим посередником між бізнесом, державними інституціями та закордонними партнерами, пропонуючи комплекс послуг – від сертифікації і документального супроводу до організації торгових місій і забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки [1].

Економічні виклики, зокрема постійно змінювані торговельні правила, бар'єри доступу на ринки та потреба швидкої адаптації до вимог сертифікації та логістики, роблять необхідним ефективне інституційне супроводження експортерів. Для країн із трансформаційними економіками (зокрема України) система регіональних і національних ТПП є одним із ключових каналів, що допомагають малому та середньому бізнесу виходити на зовнішні ринки. Дані про діяльність українських ТПП показують, що вони надають широкий спектр послуг, які прямо впливають на здатність підприємств конкурувати закордоном [5].

На рисунку 1 представлено основні механізми підтримки експорту, які зазвичай реалізують торгово-промислові палати, а також їх вплив на конкурентоспроможність підприємств.



Рисунок 1 – Механізми підтримки експорту через ТПП

Джерело: складено авторами за матеріалами [7; 8]

Торгово-промислові палати надають доступ до баз даних, аналітики ринків, тарифної інформації, правил походження та технічних вимог (наприклад, через партнерські сервіси чи власні центри підтримки експорту). Це дозволяє підприємствам своєчасно адаптувати продукцію до вимог конкретного ринку і уникати процедурних помилок, що знижують витрати та ризики при виході на зовнішні ринки. Для експортерів із ЄС існують централізовані портали (як-от Access2Markets) з детальною інформацією про тарифи, правила походження й технічні вимоги, і ТПП часто допомагають інтерпретувати та застосовувати цю інформацію на практиці [3].

Видача сертифікатів походження, засвідчення торгових документів, оформлення карнетів АТА та інших необхідних документів — пряма та очевидна функція ТПП. Наявність правильних документів прискорює митне оформлення, знижує вірогідність відмов у ввезенні та сприяє конкурентній позиції підприємства на цільовому ринку. Наприклад, регіональні ТПП в Україні пропонують послуги з оформлення сертифікатів походження та супровідних документів, що є необхідним у багатьох міжнародних контрактах [2].

Торгово-промислові палати організовують торгові місії, виставки, бізнес-місії та віртуальні зустрічі, які відкривають прямі контакти з покупцями та дистриб'юторами. Такі заходи забезпечують підприємствам можливість перевірити попит, встановити переговори та укласти контракти. Під час кризи або за обмежень переміщення широко застосовуються віртуальні торгові місії (Virtual Trade Missions), які вже практикуються рядом міжнародних палат (зокрема ICC Ukraine). Це скорочує витрати на підготовку та дає швидший вихід на ринки [4].

Також, торгово-промислові палати організовують тренінги, консультації та практичну допомогу з приведення продукції у відповідність до стандартів цільових країн (наприклад, СЕ-маркування, санітарні/фітосанітарні вимоги). Це підвищує якість продукції та довіру імпортера до виробника, що напряду впливає на конкурентоспроможність [6].

Торгово-промислові палати мають мережі партнерських палат і бізнес-контактів у багатьох країнах; вони надають списки потенційних покупців, проводять попередню перевірку (due diligence), готують рекомендації по вибору партнерів. Це зменшує інформаційні асиметрії та ризики шахрайства, що особливо важливо для МСП [2].

На базі ТПП проводять навчальні програми з експортного менеджменту, митного оформлення, міжнародних контрактів і логістики. Підвищення компетенцій у внутрішніх командах підприємств підвищує швидкість реакції на ринкові можливості та зменшує зовнішні транзакційні витрати [1].

Незважаючи на очевидні переваги, є і певні обмеження та виклики в діяльності ТПП. Мова іде про нерівномірне покриття послуг у регіонах, обмежені ресурси ТПП для комплексної підтримки великих потоків експорту, потреба в модернізації цифрових сервісів та інтеграції з державними і міжнародними платформами. Також важливою є вимога до підвищення якості аналітичних послуг та доступності їх для малого бізнесу [5].

Отже, торгово-промислові палати реалізують широкий набір механізмів підтримки експорту: від документального супроводу і сертифікації до організації торгових місій, ринкової розвідки та навчання експортерів. Ці механізми підвищують конкурентоспроможність підприємств через зниження транзакційних витрат, прискорення виходу на ринки та поліпшення відповідності стандартам. Значний потенціал мають цифрові ініціативи та інтеграція ТПП з міжнародними інформаційними порталами (наприклад, Access2Markets), що дозволяє розширювати межі підтримки і робити її доступнішою для МСП. Щоб підвищити ефективність, ТПП мають інвестувати в аналітику, цифрові сервіси, стандартизацію підходів до надання послуг та розширення партнерських мереж.

Подальші наукові дослідження можуть зосередитися на кількох ключових напрямках, що дозволяють підвищити ефективність діяльності торгово-промислових палат у сфері підтримки експорту та сприяти розвитку міжнародної конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу.

1) Оцінка економічного ефекту конкретних програм ТПП.

Важливим напрямом є кількісна оцінка впливу участі підприємств у торгових місіях, отримання сертифікатів походження та інших експортних послуг, що надаються палатами. Для цього доцільно застосовувати методи економетричного аналізу, зокрема регіональні панельні дані, що дозволяють визначати взаємозв'язок між активністю підприємства у програмах ТПП та динамікою його експортних показників, доходів та ринкової присутності.

2) Дослідження рольової взаємодії між державними агентствами та ТПП.

Наступним напрямом є аналіз взаємодії між державними експортними агентствами та торгово-промисловими палатами з метою оптимізації розподілу функцій, ресурсів та інформаційних потоків. Це дозволяє виявити ефективні моделі координації, уникнути

дублювання зусиль та забезпечити більш цільове спрямування підтримки для підприємств, що виходять на міжнародні ринки.

3) Аналіз ефективності цифрових платформ ТПП та їх інтеграції з міжнародними базами даних.

Цифрові сервіси, включно з порталами для замовлення сертифікатів, інформаційними платформами та AI-інструментами для ринкової розвідки, потребують системного дослідження з точки зору їх впливу на швидкість обробки запитів, точність ринкових прогнозів та доступність для МСП. Подальші дослідження можуть визначати оптимальні підходи до інтеграції національних платформ з міжнародними базами даних та аналітичними сервісами, що сприятиме підвищенню прозорості та якості підтримки експорту.

4) Порівняльні міжнародні дослідження моделей підтримки експорту через палати.

Корисним є проведення порівняльного аналізу практик різних країн, що мають подібний рівень економічного розвитку або специфіку експорту, для виявлення ефективних моделей взаємодії та сервісів. Такі дослідження дозволяють оцінити вплив різних підходів на конкурентоспроможність МСП, їх здатність виходити на нові ринки та інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості.

Реалізація цих напрямів досліджень створює можливість не лише науково обґрунтувати стратегії підтримки експорту, а й сформулювати практичні рекомендації для ТПП та органів державної підтримки бізнесу, спрямовані на підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємств.

Література:

1. Торгово-промислова палата України. Підтримка експорту / ТПП України. URL: <https://ucco.org.ua/services/zovnishn-oiekonomichna-diial-nost>
2. Торгово-промислова палата м. Києва. Послуги: сертифікація, підтвердження походження, підтримка експорту / Київська ТПП. URL: <https://kiev-chamber.org.ua/>
3. European Commission. Access2Markets – EU portal for exporters and importers. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/welcome-access2markets-trade-helpdesk-users>
4. U.S. Department of Commerce. Trade missions – Add a Trade Mission to Your Export Strategy. URL: <https://www.trade.gov/trade-missions>
5. Міністерство економіки України. Trade information and export promotion. URL: <https://me.gov.ua/download/c6e186f9-a573-4ece-b555-579a9b7cf832/file.pdf>
6. Business.diaa.gov.ua. Розділ I. Інституції з просування експорту в Україні. URL: <https://business.diaa.gov.ua/rozdil-i-instituci-yi-z-prosuvannya-eksportu-v-ukrayini>
7. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі // *Актуальні питання економічних наук*. – 2025. – № 12. – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416>.
8. Рябоволик Т. Ф., Пітел Н. С. Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами // *Підприємництво і торгівля : зб. наук. пр.* / ред. кол. : Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2025. – Вип. 45. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi>

Трембіцький М.А.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Коваленко С.В.

викладач

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТОРГІВЛІ, МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ SMART СЕРЕДОВИЩА

Теперішня економіка переживає трансформацію, яка відбувається з втручанням SMART технологій в бізнес. Під SMART середовищем розуміємо середовище, в якому автоматизація, новітні технології, бази даних, штучний інтелект створюють кращі, абсолютно нові можливості для торгівлі, маркетингу та підприємств.

У сфері торгівлі ключовим трендом є перехід до інтелектуального управління. Технології IoT дозволяють відстежувати та навіть прогнозувати попит товару, контролювати умови зберігання. За цим всім можна слідкувати в режимі реального часу. Але за цими перевагами ховаються недоліки: “інтеграція інтернету речей у бізнес потребує певних зусиль та витрат, тому компанія має ретельно розглянути свої потреби й можливості, щоб правильно обрати й налаштувати інтегровані IoT-рішення. Слід уважно розглянути питання безпеки й конфіденційності, оскільки інтернет речей може передавати велику кількість даних, цінних для хакерів чи шахраїв” [1].

У сфері торгівлі в SMART середовищі штучний інтелект може оптимізувати логістичні маршрути, автоматизувати процеси, що значно прискорює роботу і зменшує витрати підприємства. Також підприємства інтегрують штучний інтелект у свої інтернет магазини та платформи, наприклад AI-рекомендації.

В останні роки електронна комерція переживає швидке зростання, що дозволяє підприємствам розширювати свої охоплення на світові ринки, продавати товари безпосередньо споживачам і навіть розробляти можливості для покупок з доповненою реальністю. За даними Statista, очікується, що дохід від електронної комерції в США зросте на 498,2 мільярда доларів між 2025 і 2029 роками [2].

За цим приводом в маркетингу у SMART середовищі компанії аналізують величезні бази даних про вподобання, історію пошуків, поведінку покупців для створення масових трендів або індивідуальної реклами продукції. В Україні бізнес активно впроваджує технології для покращення клієнтського сервісу: за даними 2024 року, 18% українських компаній завдяки технологічним рішенням покращили сервіс, а 9% вже застосовують персоналізацію в роботі з клієнтами. До 2026 року здатність брендів надавати глибоко персоналізований досвід стане ключовим фактором конкурентоспроможності та лояльності клієнтів.

Отже, SMART середовище змінює підприємництво, роблячи дані головним ресурсом і джерелом інновацій. “Розумне підприємство” базується на аналізі, адаптації та відкритих інноваціях, що дозволяє швидко масштабуватися та ефективно реагувати на зміни. Технології стають не просто інструментом, а основою успішного бізнесу в цифрову добу.

Література:

1. Що таке інтернет речей: як IoT робить бізнес ефективнішим .URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/shcho-take-internet-rechey-yak-iot-robyt-biznes-efektyvnishym> (дата звернення: 05.11.2025).
2. 16 Business Trends for 2025: How to Stay Ahead. URL: https://www.coursera.org/articles/business-trends?utm_source (дата звернення: 05.11.2025).

Тушевська Т.В

асистент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

СОЦІАЛЬНЕ НАПРУЖЕННЯ І ЗМІНА ПОВЕДІНКОВИХ ПАТЕРНІВ У КОРИСТУВАЧІВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ АДМІНІСТРАТОРІВ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ

Повномасштабне військове вторгнення на територію України та глобальна цифровізація значно впливає на купівельну поведінку населення. З одного боку активне використання онлайн-технологій полегшує взаємодію «клієнт-продавець» з технічної точки зору, а з іншого – цифрові платформи стають майданчиком для маніпуляцій, емоційного напруження і соціальних трансформацій.

Так, згідно даних DataReportal, що містяться у звіті «Цифрові технології 2025» [2], станом на початок 2025 року в Україні налічується приблизно 31,5 млн. інтернет-користувачів та біля 21,6 млн. профілів у соціальних мережах. Це орієнтовно складає 82% та 56% від загальної сукупності населення відповідно. Також відповідно результатам досліджень, проведеним Centre for Democracy and Rule of Law [3], 77,9 % українців використовують соціальні мережі як джерело новин, що підкреслює значущість онлайн-простору для інформування та суспільної взаємодії. Очевидним є те, що інтернет-технології суттєво імплементувались у життя українців.

Стосовно стану електронної комерції в Україні, то тут статистика наступна. В 2024 році обсяг закупівель (товарів та послуг) українцями було зроблено на 25% більш, ніж у 2023 році. В середньому 1 українець зробив 17 покупок на рік онлайн [1]. Ця інформація важлива з точки зору інтенсивності роботи адміністраторів сайтів і блогів, які працюють із великою цифровою аудиторією та стикаються з навантаженням через зміну поведінки користувачів, зростання агресії і дезінформації.

Відмічаються зміни в купівельних інтересах, підвищена тривожність аудиторії, а також напруженість у соціальних мережах. До цього всього додається бот-активність і дезінформаційні компанії, що створюються для підриву соціальної стабільності. Таке ментальне навантаження на користувачів призводить до викривлення сприйняття інформації та утруднення комунікації. Відповідно, адміністратори цифрових платформ опиняються на передовій управління цифровою комунікацією: вони змушені реагувати не лише на технічні виклики (модерація, фільтрація), але й на психологічні – стабілізацію аудиторії, зниження рівня агресивної реакції та збереження довіри користувачів. Тому дослідження цієї теми є важливим як для теорії адміністрування контенту, так і для практики управління трудовою діяльністю адміністраторів у специфічних умовах.

Виклики із якими зіштовхуються адміністратори медіа-платформ наступні.

По-перше, це зміна структури купівельних пріоритетів (особливо у продуктовому сегменті), що відображається в контент-очікуваннях та запитах користувачів. Це вимагає від адміністраторів оперативного коригування контент-стратегій.

По-друге, утримання балансу між свободою слова, безпекою та вразливістю населення. В таких умовах формування контенту потребує виваженого підходу, коли аналізуються всі потенційні реакції на публікації. При цьому швидкість публікації значно уповільнюється, бо вимагає додаткового часу на створення коректного тесту/відео/картинки.

По-третє, зміни в поведінці користувачів створюють хвилі кризових ситуацій, що значно відрізняється від класичних методів PR-у. Відповідно, від адміністраторів вимагається швидка реакція на зміни, адекватне ставлення до дезінформації, реагування на скарги, бани та т.ін.

По-четверте, збільшується кількість хакерських атак, фішингових кампаній, інформаційних «вкидів», спроб дискредитації українських брендів і ЗМІ. В даному контексті робота адміністраторів має бути спрямована на забезпечення захисту даних, здійснення резервного копіювання, проведення постійного моніторингу ризиків.

Вп'яте, зміна алгоритмів і технологічна адаптація. Алгоритми соцмереж (Meta, TikTok, YouTube) постійно оновлюються, що ускладнює стабільне охоплення аудиторії. Адміністраторам потрібно володіти аналітичними навичками, розуміти SEO-логіку, користувацьку поведінку, застосовувати штучний інтелект для моніторингу контенту.

Окрім переліченого вище, адміністратори мають справу із травматичним контентом (новини війни, фото руйнувань, втрат, бойових подій), що призводить до емоційного вигорання. Ці та інші виклики значно ускладнюють роботу адміністраторів сайтів та блогів.

Враховуючи вищевикладене, методи роботи адміністраторів в умовах соціального напруження і зміни поведінкових патернів у користувачів потребують оптимізації. Так, напрямки щодо вдосконалення управління професійною діяльністю адміністраторів доцільно звести у три виміри – технічний, організаційний та психологічний.

У рамках технічної сфери рекомендовано:

- застосовувати інструменти автоматичного фільтру інформації;
- оперувати аналітикою поведінки, а саме: сигналами ескалації, змінами тем запитів і тональності, сплесками згадувань, хештегами, гео-тригерами тощо.

Серед способів психологічної підтримки адміністраторів психологічне розвантаження та супервізії, особливо для SMM- і контент-менеджерів, а також створення метрик, що відображають психічний стан спеціаліста (наприклад, тест на оцінку рівня вигорання, тривожності тощо) з метою вчасного надання допомоги.

З організаційної точки зору, поведінка адміністратора у разі кризи зводиться до наступної моделі: превенція – раннє виявлення – адаптація – психологічна підтримка (модерація) – комунікація із аудиторією. Ця модель поєднує технічні, управлінські та психосоціальні практики і відповідає сучасним викликам.

Отже, в сучасних умовах робота адміністраторів медіа-платформ, онлайн-магазинів, блогів тощо тісно переплетена із соціальним напруженням в масах. Існує необхідність використання комплексного підходу щодо формування системи подолання викликів, що поєднує технічні, організаційні та психологічні інструменти.

Література:

1. У 2024 році українці витратили на онлайн-покупки 239 млрд грн. Це на 25% більше, ніж торік: портал dev.ua. URL: <https://dev.ua/news/u-2024-mu-rotsi-ukrainsi-vytratyly-na-onlain-pokupky-na-25-bilshe-nizh-torik-1734683726> (дата звернення: 31.10.2025).
2. Digital 2025: Ukraine: Datareportal. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.10.2025).
3. Social media's impact on the Ukrainian news and publishing space after the full-scale invasion Condensed report of the CEDEM's research conducted by The Fix 2023: Centre for Democracy and Rule of Law. URL: <https://cedem.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Social-medias-impact-on-the-Ukrainian-news-and-publishing-space-after-the-full-scale-invasion.pdf> (дата звернення: 30.10.2025).

Федькін Ю.О

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні,
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля», гр. ТБ-23-1
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Скібіцький О.С.

асистент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ФІНТЕХ-КОМПАНІЇ ЯК НОВА ФОРМА ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ: ІННОВАЦІЇ У ПЛАТЕЖАХ І ФІНАНСОВИХ СЕРВІСАХ

На сьогоднішній день фінансові технології стали невід'ємною складовою цифрової економіки. Вони не просто змінюють спосіб, у який люди здійснюють покупки чи переказують гроші, а створюють абсолютно нову екосистему електронного бізнесу. Фінтех-компанії поєднують у собі фінанси з інноваціями, створюючи зручні, швидкі та доступні рішення, що перетворюють традиційні банки на гнучкі цифрові сервіси. Актуальність даної теми полягає в тому, що фінтех не лише модернізує платіжні системи, а й створює абсолютно нові підходи до управління фінансами, кредитування, інвестування та електронної комерції. Дана сфера охоплює мобільний банкінг, криптовалюти, системи миттєвих переказів, «розумні» гаманці. Саме тому фінтех-компанії стають ключовими гравцями у глобальній цифровій економіці [1].

Фінансові технології постають не лише як складова електронного бізнесу, а як його нова форма, що інтегрує фінансові сервіси у повсякденне життя споживачів. Фінтех створює гнучку, зручну та технологічно розвинену систему управління грошовими потоками. Інноваційні напрями цієї сфери охоплюють широкий спектр рішень – від мобільних застосунків до блокчейн-платформ, що спрямовані на підвищення зручності користування, безпеки операцій та швидкості фінансових процесів.

Одним із ключових напрямів розвитку є мобільні платежі. Компанії Apple, Google, Revolut і Monobank створили екосистеми, у яких користувач може здійснювати платежі, отримувати кешбек, контролювати витрати й навіть інвестувати просто зі смартфона. Це змінило уявлення про банкінг — тепер він став частиною повсякденного життя, а не окремою послугою. Ще одним інноваційним напрямом є технологія блокчейн. Вона забезпечує прозорість і захист транзакцій, усуваючи потребу в посередниках. На базі блокчейну створюються криптовалюти, смарт-контракти та децентралізовані фінансові системи, які дозволяють користувачам здійснювати операції без участі банків. Варто відзначити й розвиток штучного інтелекту у фінансових сервісах. Алгоритми аналізують поведінку клієнтів, прогнозують ризики, пропонують персоналізовані фінансові поради. Наприклад, системи автоматично формують бюджети, рекомендують інвестиційні інструменти або повідомляють про підозрілі операції.

Протягом останніх років фінансова система України продемонструвала високу стійкість і здатність до адаптації в умовах воєнного часу. Одним із ключових чинників цієї стабільності є активний розвиток фінансових технологій, які стали основою нової моделі електронного бізнесу. Синтез різних перспектив у сфері фінтеху дозволив не лише зберегти функціонування фінансової інфраструктури, а й забезпечити бачення загальної картини цифрової трансформації фінансового сектору. У період збройної агресії банки та фінансові установи продовжували стабільно працювати, а цифрова фінансова інфраструктура залишалася функціональною. Завдяки інноваціям у платіжних технологіях клієнти зберегли безперервний доступ до онлайн-банкінгу, рахунків і фінансових сервісів навіть за умов обмеження електропостачання. Це підтверджує ефективність інтеграції фінтех-рішень, спрямованих на децентралізацію фінансових операцій і підвищення їхньої автономності.

У 2022 році в Україні спостерігалось суттєве зростання частки безготівкових розрахунків. Зокрема, частка безготівкових операцій із використанням платіжних карток за сумою становила 69% від загального обсягу операцій (у 2021 році – 60%), а за кількістю – майже 93% (у 2021 році – 90%). Така динаміка свідчить про зростання довіри споживачів до цифрових платіжних рішень і зміцнення позицій фінтех-компаній як ключових учасників фінансової екосистеми [2].

Фінтех у цьому контексті постає не лише як технологічне доповнення до традиційного банкінгу, а як нова форма електронного бізнесу, що інтегрує інноваційні рішення у сфері платежів, кредитування, управління активами та фінансової аналітики. Його розвиток забезпечує підвищення ефективності операцій, зниження транзакційних витрат і формування більш інклюзивного фінансового простору. В умовах кризових викликів фінтех-компанії довели свою здатність забезпечувати безперебійність фінансових процесів, створюючи нові стандарти довіри та цифрової безпеки.

У сфері кредитування інновації проявляються у створенні платформ P2P-лендінгу (кредитування від людини до людини), які зменшують роль банків як посередників. Це дозволяє позичальникам отримувати вигідніші умови, а інвесторам – заробляти на відсотках.

В Україні фінтех також активно розвивається. Яскравим прикладом є Monobank – перший повністю мобільний банк, який поєднує швидкість, простоту та креативний підхід до клієнтського сервісу. Також активно діють платіжні сервіси Portmone, EasyPay, Fondy, які забезпечують онлайн-платежі для бізнесу. Пандемія COVID-19 прискорила цифрову трансформацію фінансового сектору. Онлайн-платежі стали нормою, а попит на безконтактні рішення виріс у кілька разів. У відповідь фінтех-компанії почали пропонувати «розумні» гаманці, віртуальні картки, мультивалютні рахунки та аналітику витрат у реальному часі. Завдяки цьому формується нова фінансова культура, у якій користувач контролює свої кошти самостійно, а всі операції виконуються за кілька кліків. Це підвищує ефективність не лише для споживача, а й для бізнесу, оскільки зменшує витрати на обслуговування та прискорює обіг коштів.

Фінтех-компанії стали одним із найпомітніших явищ сучасної економіки. Їхня діяльність демонструє, як технології можуть трансформувати традиційні фінансові системи та створити новий тип електронного бізнесу, орієнтований на швидкість, зручність і персоналізацію. Фінтех не просто доповнює традиційні фінансові інститути – він формує нову культуру користування грошима, де ключову роль відіграють технології, а не бюрократія. Саме тому фінтех-компанії можна розглядати як стратегічний двигун інновацій у світовій економіці, що поєднує фінанси, технології й електронний бізнес в єдину цифрову систему.

Література:

1. Замковий, О., & Котенко, Т. (2022). Fintech трансформації та їх вплив на сталість розвитку фінансових ринків та інститутів в Україні в екосистемі корпоративної культури. Економіка та суспільство, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-17>
2. Каталог фінтех-компаній України 2023: Українська асоціація фінтех інноваційних компаній. URL: <https://drive.google.com/file/d/1u9EKTulzzgm2EkhZMoROoDXLTce86LZ5/view> (дата звернення: 05.10.2025).

Федькін Ю.О.

бакалавр,

спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля», гр. ТБ-23-1

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

Скібіцький О.С.

асистент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

Немченко Т.А.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ВПЛИВ ЗУМЕРІВ НА РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ТА МОДЕЛІ СПОЖИВАННЯ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасних умовах цифрової трансформації покоління зумерів (осіб, народжених після 1995 р.) формує нову парадигму споживчої поведінки, визначаючи вектори розвитку глобальної електронної комерції. На відміну від попередніх поколінь, зумери орієнтовані не лише на придбання товарів, а й на отримання емоцій, зручності та швидкої взаємодії у цифровому середовищі [1; 2; 3]. Їхній стиль споживання зумовлює переорієнтацію бізнесів на персоналізацію сервісів, інтерактивність, гейміфікацію та використання візуального контенту. Саме ця група споживачів є головним драйвером розвитку цифрової економіки, визначаючи тенденції у маркетингу, логістиці та моделі комунікації між брендом і клієнтом.

Результати глобального опитування Deloitte (2023 Gen Z and Millennial Survey), у якому взяли участь понад 22 тис. респондентів із 44 країн, свідчать про формування нової моделі споживчої поведінки поколінь Z (1995-2004 рр.) та Y (1983-1994 рр.). Для 49% зумерів і 62% міленіалів робота залишається важливою, однак вони переосмислюють її роль, прагнучи балансу між професійною та особистою сферами. Це зумовлює попит на гібридні та віддалені формати зайнятості, що сприяють розвитку цифрової інфраструктури, онлайн-сервісів і електронної комерції. Переваги дистанційної праці, такі, як економія часу та коштів, підвищення продуктивності й покращення психічного здоров'я стимулюють активніше використання цифрових платформ для роботи, навчання та споживання товарів і послуг. Водночас 77% зумерів і 75% міленіалів готові змінити роботодавця, якщо втратять можливість працювати дистанційно, що підкреслює їхню ключову роль у трансформації цифрового ринку праці та розвитку електронної комерції [4].

Покоління зумерів – це не просто нова вікова категорія, а перше покоління, повністю сформоване у сучасному цифровому світі. Їхні споживчі звички зазвичай мають дещо інші особливості та суттєво відрізняються від попередніх поколінь. Дане покоління не буде толерувати надмірної реклами, вони цінують актуальність, швидкість і зручність. Для них головне – бути залученими у процес, а не просто отримати товар. Саме ця риса стала дуже потужним поштовхом до творення абсолютно нових форматів комерції – лайвстрімів, стислих відеооглядів, інтерактивних порад.

На цей час розвиток електронної комерції під впливом зумерів проявляється не лише у зростанні кількості закупівель онлайн, а й у переосмисленні самого процесу взаємодії між продавцем і клієнтом. Відсутність перешкод між контентом і купом створює нову екосистему, коли огляд розважального відео одразу перетворюється на комерційний акт. Саме такі аспекти допомагають перетворити соціальні мережі на головний торговий простір майбутнього.

Щоб краще досягнути вплив покоління зумерів на цифрову економіку, слід згадати, що понад 70% цього покоління послуговується смартфоном близько п'яти годин на добу, а більше половини здійснюють закупівлі безпосередньо через мобільні додатки. Увага зумерів коротка, але сфокусована, якщо контент дійсно цікавий, що дає поштовх для сучасних брендів створювати рекламу у формі коротких розповідей, мемів або ж вірусних відео.

Зумери повністю змінили уявлення про довіру до брендів. Якщо раніше покупці орієнтувалися саме на репутацію фірм, то сьогодні зміщується акцент на автентичність і відгуки. Для цього покоління більш важливим є те, хто рекламує або ж радить запропонований продукт, ніж що саме пропонується. Соціальні мережі, блогери, онлайн-спільноти стали новими важливими важелями впливу на рішення про купівлю. Відповідно, сучасні бренди, які навчилися ефективно співпрацювати з мікроінфлюенсерами, здобувають конкурентну перевагу.

До того ж, покоління зумерів має дуже високу соціальну відповідальність. Вони надають перевагу компаніям, що підтримують екологічні ініціативи, чесно комунікують і демонструють відкритість. У сфері електронної комерції це дає додатковий стимул для розвитку напрямків сталого споживання або ж перепродажу товарів. Ця поведінка створює передумови для формування унікальних бізнес-моделей, збудованих на повторному використанні ресурсів і цифровій прозорості.

Ще одним важливим аспектом зумерів є прагнення до персоналізації. Вони не бажають бачити однакову рекламу, вони чекають контент, який вирішить їхні «болі», відповідає їхнім інтересам, настрою, а інколи навіть поточному часу доби. Через це, інтернет-крамниці активно застосовують алгоритми ШІ, які допомагають аналізувати поведінку споживачів та формують індивідуальні поради.

Сучасна електронна комерція все більше нагадує екосистему, де межа між розвагами, спілкуванням і покупками поступово стирається. Для зумерів шопінг – це спосіб самовираження, підтвердження своєї ідентичності. Вони не просто купують, а беруть участь у житті бренду. Це породжує новий тип комерційних взаємин, а саме інтерактивний, емоційний, соціально залучений.

У підсумку слід підкреслити, що покоління зумерів, сформоване у добу цифрових технологій, демонструє унікальний стиль мислення, що базується на швидкому сприйнятті інформації, прагненні до інтерактивності та потребі в емоційній залученості. Їх готовність змінювати традиційні моделі споживання спричинила трансформацію електронної комерції, у якій пріоритетом стають персоналізація, візуальність і соціальна взаємодія. Зумери вимагають від брендів не лише якості продукції, а й автентичності, етичності та гнучкості комунікації. Поведінка представників цього покоління стимулює розвиток нових форматів онлайн-торгівлі, зокрема інтеграцію штучного інтелекту, лайвстрімів і гейміфікації, що формує нову парадигму цифрової економіки. Таким чином, зумери виступають рушійною силою еволюції глобального ринку, змінюючи принципи взаємодії між брендом і споживачем та задаючи динаміку майбутнього розвитку електронної комерції.

Література:

1. Покоління X, Y, Z та альфа: хто вони і чим відрізняються? URL: <https://mriya.org.ua/blog-pokolinnya-x-y-z-ta-alfa-hto-vony-i-chym-vidriznyayutsya/>
2. Хто такі зумери та міленіали? URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/khto-taki-zumeri-ta-mileniali-hzCGV>
3. Що таке теорія поколінь та як вона допоможе керівникам, рекрутерам і маркетологам. URL: <https://happymonday.ua/shho-take-teoriya-pokolin>
4. Deloitte дослідив настрої міленіалів і зумерів: що взяти до уваги компаніям. <https://hub.kyivstar.ua/articles/deloitte-doslidiv-nastroyi-milenialiv-i-zumeriv-shho-vzyati-do-uvagi-kompaniyam>

Фрейдіс Р.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні
ОП «Управління фінансово-економічною діяльністю»

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах економічної нестабільності, воєнних дій, порушення логістичних ланцюгів та обмеженого доступу до ресурсів питання ефективного антикризового управління набуває особливої актуальності для всіх секторів економіки, зокрема й для сільськогосподарських підприємств. Аграрна сфера є однією з базових галузей національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави, стабільність соціально-економічного розвитку сільських територій і формує значну частку валютних надходжень. Саме тому стійкість і адаптивність аграрних підприємств до кризових явищ мають не лише господарське, а й стратегічне значення для країни загалом.

Антикризове управління у сучасних реаліях виступає не просто системою заходів, спрямованих на подолання тимчасових труднощів, а цілісною концепцією управління, що забезпечує підприємству здатність функціонувати, адаптуватися та розвиватися в умовах невизначеності. Особливої ваги це набуває в умовах воєнного стану, коли господарська діяльність стикається із факторами зовнішнього тиску — нестачею пального, пошкодженням транспортної інфраструктури, обмеженням експорту, ризиками втрати урожаю чи виробничих потужностей, а також непередбачуваними змінами у законодавстві.

Для сільськогосподарських підприємств антикризове управління є засобом виживання та водночас інструментом стратегічного оновлення. В умовах воєнних викликів важливо не лише зберегти виробничу діяльність, а й переосмислити підходи до планування, ресурсного забезпечення, кадрової політики та взаємодії з ринком. Кризові обставини спонукають підприємства до пошуку нових форм організації праці, застосування цифрових технологій, диверсифікації діяльності, розширення співпраці з міжнародними партнерами, а також впровадження інновацій у сфері агровиробництва.

Особливість аграрного сектору полягає в тому, що він значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, сезонності, стану ґрунтів, вартості енергоресурсів та доступності фінансових ресурсів. Тому навіть за мирного часу сільськогосподарські підприємства постійно перебувають у зоні ризику. В умовах воєнного стану ці ризики набувають комплексного характеру, поєднуючи економічні, політичні, соціальні та екологічні чинники. Саме тому антикризове управління має охоплювати не лише фінансову чи виробничу площину, а й стратегічне бачення майбутнього підприємства, з урахуванням можливостей його трансформації та розвитку після завершення кризового періоду.

В умовах війни важливо не лише підтримувати виробничі процеси, а й зберігати людський потенціал, забезпечувати зайнятість у сільській місцевості, підтримувати місцеві громади та формувати соціально відповідальну модель поведінки підприємства. Це створює додаткову соціально-економічну цінність.

Література:

1. Важинський Ф. А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством [Електронний ресурс] / Ф. А. Важинський, А. В. Колодійчук. — Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>

Хоменко П.С.

здобувач освіти другого курсу
спеціальності 073 «Менеджмент»

Шведчикова Т.В.

Викладач вищої категорії, викладач-методист
Кропивницький будівельний фаховий коледж
м. Кропивницький, Україна

ФІНАНСОВІ ЗАОЩАДЖЕННЯ: ШЛЯХ ДО СТАБІЛЬНОСТІ ТА ІНВЕСТИЦІЙ У МАЙБУТНЄ

У сучасному світі, сповненому економічної невизначеності та постійних змін, питання фінансової безпеки набуває першочергового значення для кожної людини та родини. Здатність до фінансових заощаджень є не просто економічною дисципліною, а ключовим елементом особистої та сімейної стабільності.

Фінансові заощадження – це частина доходу, яка не витрачається відразу, а відкладається на майбутнє. Вони є важливою частиною фінансової грамотності оскільки сприяють інвестиціям, стабільності та економічному зростанню. [1, с.35]

Фінансові заощадження відіграють ключову роль, оскільки:

- забезпечують фінансову стійкість – формують резерв на випадок непередбачених ситуацій;
- сприяють інвестиціям – дозволяють вкладати кошти у бізнес, нерухомість, або інші активи;
- підтримують економічний розвиток – накопичення та вкладення коштів допомагають розвитку ринкової економіки та кредитної системи.

Якщо мрієш про власне житло, подорожі чи власну справу, потрібно накопичувати кошти та реалізувати задумане. Це як садівництво: доглядаєш за насінням – отримуєш плоди.

Фінансові заощадження поділяють на такі види:

1. Індивідуальні (особисті) – накопичення коштів для особистих потреб (купівля житла, освіта тощо).
2. Корпоративні – кошти, які компанії відкладають для майбутніх інвестицій або кризових ситуацій.
3. Державні – бюджетні резерви країни, що використовуються для стабілізації економіки.

У бізнесі грамотне управління фінансами дозволяє інвестувати в нові технології, навчання персоналу чи розширення ринку. Попри переваги, багато людей постають перед труднощами у створенні фінансової «подушки безпеки». Основні причини:

- низький рівень доходів – більшість коштів іде на базові потреби;
- високі витрати на життя – комунальні платежі, оренда, податки з'їдають основну частину заробітку;
- непередбачені обставини – хвороби, злам техніки, втрата роботи змушують витратити кошти одразу;
- брак фінансової дисципліни – імпульсивні покупки та відсутність планування ускладнюють накопичення;
- кредити та борги – заборгованість за кредитами та позиками зменшує можливість для заощаджень;
- неправильне фінансове мислення – віра в те, що заощадження не потрібні або надія на майбутні доходи без планування.

Фінансова грамотність починається з планування – важливо не лише рахувати свої доходи, а й розуміти, куди йдуть гроші. Якщо з доходами все більш-менш зрозуміло, то з витратами буває складніше.

Багато хто, починаючи вести бюджет, стикається з питанням: "Скільки можна витратити й на що, щоб залишатися у фінансовій рівновазі й рухатися до добробуту?"

Важливо розподіляти кошти розумно, враховуючи як необхідні витрати, так і заощадження на майбутнє.

Щоб ефективно заощаджувати, важливо виробити фінансову дисципліну та слідувати чіткій стратегії. Ось ключові кроки:

1. Визначте мету – конкретизуйте, на що саме ви хочете накопичити.
2. Створіть бюджет – записуйте доходи та витрати, щоб контролювати фінансові потоки.
3. Оптимізуйте витрати – перегляньте, на чому можна заощадити (відмова від зайвих підписок, купівля зі знижками, зміна транспорту на піший хід, відмова від куріння).
4. Уникайте імпульсивних покупок – перед великою покупкою зробіть «24-годинну паузу», щоб зважити необхідність витрати.
5. Позбудьтеся боргів – намагайтеся якнайшвидше погасити кредити з високими відсотками.
6. Створіть резервний фонд – під час воєнного стану мати хоча б 1 місячну зарплату у запасі допоможе уникнути стресу в разі непередбачених ситуацій.
7. Інвестуйте частину заощаджень – гроші мають працювати, а не просто лежати.
8. Дотримуйтеся регулярності – навіть невеликі суми, які відкладаються постійно, з часом перетворюються на суттєвий капітал.

Існують різні методи управління бюджетом. Розглянемо найпопулярніші з них:

Метод 4 конвертів (Макс Крайнов). Цей метод базується на розподілі доходів на основні категорії: 10–20% доходів відкладаються на заощадження та резервний фонд. Покриваються обов'язкові витрати (оренда, комунальні послуги, кредити тощо). Решта коштів ділиться на чотири конверти – кожен відповідає бюджету на тиждень. Витрачати більше, ніж у конверті, не можна. Якщо залишаються невитрачені гроші, їх можна перенести на наступний тиждень, відкласти або використати на власний розсуд. У місяці більше ніж чотири тижні, тож оптимально розділяти кошти не на 4, а на 4,5 частини. [2, с.56]

Правило 50/30/20 (Елізабет Уоррен). Ця універсальна формула розподіляє всі доходи так: 50% – на необхідні витрати (житло, харчування, комунальні послуги); 30% – на бажані витрати (розваги, кафе, хобі); 20% – на заощадження та непередбачені витрати.

Метод 60-10-10-10-10. Запропонований фінансовим консультантом Річардом Дженкінсом, цей метод розподіляє дохід так: 60% – поточні витрати (їжа, транспорт, рахунки); 10% – пенсійні накопичення; 10% – довгострокові покупки чи борги; 10% – нерегулярні витрати (ремонт, подарунки); 10% – розваги.

Метод Бодо Шефера («Шлях до фінансової свободи за 7 років»). Фінансовий експерт Бодо Шефер пропонує дві ключові стратегії:

1. Рахунок на мрію – відкладання грошей на великі цілі (подорожі, авто, житло). Витрачати можна лише після досягнення запланованої суми.
2. Рахунок «Золота гуска» – накопичення для пасивного доходу. Гроші інвестуються (акції, облігації, нерухомість) і починають приносити прибуток. Ідея в тому, щоб жити на відсотки, а не залежати від зарплати.

Кожен метод має свої плюси й підходить для різних фінансових ситуацій. Важливо обрати той, що відповідатиме вашим доходам, витратам і фінансовим цілям.

Обрання правильного методу управління бюджетом і дисципліноване його дотримання – це ключ до ефективного фінансового планування. Пам'ятайте: важливо не те, скільки ви заробляєте, а як ефективно ви керуєте своїми фінансами! І не менш важливо знати якнайбільше способів примноження вашого капіталу.

Література:

1. Грибовська Ю. М. Основи фінансової грамотності в закладах професійної (професійно-технічної) освіти: *електронний навчальний курс*. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 78 с.
2. Фінансова грамотність. Фінанси. Що? Чому? Як?: *навчальний посібник* / авт. кол. К. 2019. 272 с.

Царенко С.О.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Коваленко С.В.

викладач

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

SMART-ПІДПРИЄМНИЦТВО: АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифрової трансформації малий та середній бізнес (МСБ) потребує гнучкого реагування на ринкові зміни, підвищення продуктивності та оптимізації ресурсів. Концепція SMART-підприємництва передбачає інтеграцію інтелектуальних цифрових рішень — хмарних сервісів, IoT, штучного інтелекту — у структуру бізнесу, що дозволяє автоматизувати значну частину транзакційних і управлінських процесів, зменшити роль ручної праці та забезпечити швидку адаптацію до змін [2].

Метою автоматизації бізнес-процесів є підвищення ефективності та зниження операційних витрат [3]. Автоматизація рутинних задач дозволяє персоналу зосередитися на стратегічних і креативних завданнях, підвищує швидкість обробки даних, зменшує помилки та сприяє росту доходів без пропорційного збільшення витрат.

Цифрові рішення зменшують рутинну роботу, надаючи співробітникам більше можливостей для аналітики й стратегічних завдань. Автоматизація формує гнучкі команди, підвищує цифрову грамотність персоналу та відкритість корпоративної культури до інновацій. [2].

Таблиця 1 - Приклади впровадження SMART-рішень у різних галузях

Галузь	Приклад впровадження SMART-рішень
Виробництво	Використання IoT для моніторингу стану обладнання, прогнозного обслуговування, автоматизація виробничих ліній
Послуги	CRM-системи для автоматизації обслуговування клієнтів, планування ресурсів, аналітика роботи команди
Торгівля	ШІ для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій, оптимізації запасів, автоматизація маркетингових кампаній
Логістика	IoT та GPS для контролю перевезень, відстеження вантажів та оптимізації маршрутів
Фінанси	Платформи з ШІ для автоматизації бухгалтерії, прогнозування витрат та планування бюджету

Інтеграція цифрових рішень створює єдину технологічну екосистему бізнесу, де процеси координуються для максимальної ефективності. Хмарні сервіси забезпечують централізоване зберігання даних і віддалений доступ, IoT відслідковує показники обладнання та запасів у реальному часі, а ШІ автоматизує прогнозування попиту й аналіз клієнтської поведінки [2]. CRM-системи синхронізують роботу команд і підвищують швидкість реагування, а платформи з ШІ, як Zoho One, HubSpot чи Odoo, допомагають керувати фінансами, запасами та маркетингом [3].

Щоб показати реальні результати впровадження цифрових рішень у МСБ, розглянемо кілька прикладів із практики України та Італії, які демонструють вплив автоматизації на клієнтський досвід та ефективність бізнесу [1], [4].

Автоматизація бізнес-процесів у МСБ позитивно впливає на клієнтський досвід. CRM-системи та чат-боти дозволяють швидко реагувати на запити клієнтів, персоналізувати пропозиції та підвищувати рівень обслуговування. Наприклад, українська компанія у сфері онлайн-торгівлі впровадила CRM з інтеграцією ШІ для прогнозування попиту, що дозволило

зменшити час обробки замовлень на 30% та оптимізувати роботу команди [4], а італійський ритейлер Еуе-оо завдяки чат-боту Tidio на базі ШІ досяг додаткового доходу 177 000 євро, збільшення продажів на 25%, скорочення часу першої реакції на 86%, автоматичне вирішення 82% заявок та покращення задоволеності клієнтів [1].

Автоматизація бізнесу демонструє широкі можливості використання ШІ. У продажах CRM формують аналітику й підказують ефективні дії, у логістиці IoT контролює доставку, хмарні сервіси забезпечують спільну роботу, а в маркетингу ШІ персоналізує кампанії та автоматизує спілкування з клієнтами [2], [3].

Таблиця 2 - Реальні приклади впровадження SMART-рішень у МСБ

Країна	Компанія	Інструмент/Рішення	Результати ключові
Україна	Онлайн-торгівля	CRM з ШІ для прогнозування	- Час обробки замовлень -30% - Оптимізація роботи команди
Італія	Еуе-оо	Чат-бот Tidio на базі ШІ	- Додатковий дохід 177 000 євро - Збільшення продажів +25% - Час реакції -86% - 82% заявок вирішено автоматично - Покращення задоволеності клієнтів

Потенційні виклики та рекомендації для МСБ включають високі витрати на впровадження, потребу в навчанні персоналу та інтеграцію зі старими системами, при цьому підприємствам радять здійснювати поетапне впровадження рішень, навчати співробітників та обирати платформи з можливістю масштабування та адаптації до змін [3].

Отже, впровадження SMART-підприємництва та цифрових рішень у МСБ підвищує ефективність бізнес-процесів, оптимізує ресурси, підвищує якість управлінських рішень і рівень задоволеності клієнтів, а також забезпечує швидку адаптацію до змін ринку [2], [3], [4]. Це перетворює автоматизацію із рекомендації на необхідність для сталого розвитку, конкурентоспроможності та інноваційного прогресу сучасного підприємництва, створюючи основу для довгострокового зростання і стійкості бізнесу.

Література:

1. How Leading Brands Use AI Chatbots to Transform Customer Service and Drive Business Growth: 10 Real-World Case Studies That Prove ROI. Done For You. URL: <https://doneforyou.com/ai-chatbot-case-studies-business-growth-roi/> (дата звернення: 03.10.2025).
2. Хмара і ШІ: Як нові технології змінюють бізнес-ландшафт. Нейролюшінарі. URL: <https://www.neurorevolutionary.org/business/-хмарні-технології-та-штучний-інтелект:-спільний-шлях-до-трансформації-бізнесу> (дата звернення: 03.10.2025).
3. Автоматизація процесів бізнесу за допомогою CRM: як підвищити ефективність команди?. Розробка програмного забезпечення та IT-рішень для бізнесу. Послуги Web-розробки в Україні – Webstick Global. URL: <https://webstick.com.ua/blog/article/avtomatyzatsiya-protseviv-biznesu-za-dopomohoyu-crm-yak-pidvyshchyty-efektyvnist-komandy> (дата звернення: 03.10.2025).
4. Герасько І. Штучний інтелект: рушій нових можливостей для українського МСБ. Speka - онлайн-медіа про підприємництво та технології | SPEKA.UA | SPEKA.ua. URL: <https://speka.ua/artificial-intelligence/stucnii-intelekt-rusii-novix-mozlivostei-dlya-ukrayinskogo-msb-9gxx48> (дата звернення: 03.10.2025).

Чабан С.О.

здобувач вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Коваленко С.В.

викладач

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГІПЕРПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ ТА WEB 3.0

Сучасне економічне середовище характеризується складною цифровою трансформацією, яка формує SMART-середовище. Перехід до Web 3.0 (децентралізація, блокчейн, метавсесвіти, NFT) радикально змінює способи взаємодії бізнесу та споживачів. Гіперперсоналізація стає базовою вимогою для виживання бізнесів, оскільки споживачі очікують унікального досвіду. Метою дослідження є вивчити вплив технологій Web 3.0 та гіперперсоналізації на маркетингові стратегії, визначити ключові інструменти гіперперсоналізованого маркетингу, проаналізувати потенціал Web 3.0 для підвищення лояльності та окреслити ризики інтеграції нових технологій.

Гіперперсоналізація є логічним продовженням сегментації, яка еволюціонувала в прогностичну персоналізацію. Це використання великих даних, ШІ та машинного навчання для надання унікального контенту конкретному споживачеві в реальному часі. Серед ключових інструментів – AI-Driven Content Creation. Основою є Платформи даних про клієнта (CDP), які об'єднують дані для створення єдиного профілю, тоді як прогностична аналітика використовує МН для передбачення дій клієнта. Водночас, вимоги до конфіденційності даних створюють виклики, вимагаючи прозорості. Важливо знайти баланс між точністю пропозиції та уникненням ефекту «Creepy Factor».

Web 3.0 відкриває нові горизонти через децентралізовану економіку. Одним із значущих інструментів є токенизація лояльності (NFT). Використання NFT для створення ексклюзивних клубів лояльності чи цифрових активів підвищує залученість і створює вторинний ринок. Крім того, DAO демонструють потенціал для спільного прийняття рішень щодо розвитку продукту. Ще одним важливим напрямком є метавсесвіти та імерсивний досвід. Метавсесвіти дозволяють бізнесам будувати віртуальні магазини та проводити інтерактивні заходи, тоді як гейміфікація за допомогою VR/AR допомагає сформувати сильніший емоційний зв'язок.

Поглиблення інтеграції Web 3.0 вимагає переосмислення відносин із споживачами від транзакційної моделі до моделі співволодіння. Успіх залежить від здатності надавати споживачам частку в екосистемі бренду, використовуючи Social Tokens та Soulbound Tokens (SBT). Ці інструменти дозволяють створювати довгострокові цифрові ідентифікатори лояльності, посилюючи відчуття приналежності.

Стратегічне використання ШІ має вийти за рамки персоналізації контенту. Підприємства інтегрують ШІ для оптимізації ціноутворення в реальному часі, управління ланцюгами постачання та автоматизації клієнтського сервісу. Це скорочує витрати та забезпечує швидкість реакції. Однак, таке впровадження вимагає інвестицій у хмарну інфраструктуру та кібербезпеку.

Отже, у SMART-середовищі успіх залежить від синтезу Big Data, ШІ та Web 3.0 для гіперперсоналізації. Web 3.0 децентралізує маркетинг, перетворюючи споживачів на співаторців. Для цього компаніям слід інвестувати в CDP — єдине джерело правди про клієнта — та впроваджувати пілотні NFT-проекти з реальною цінністю. Обов'язковою умовою конкурентоспроможності залишається навчання команд маркетингу на основі ШІ та розуміння блокчейн-механізмів.

Шалева О. І.

кандидат економічних наук, доцент

Львівський торговельно-економічний університет

м. Львів, Україна

Кондратенко А. М.

директор департаменту проєктів та цифрових каналів

ТОВ «ТБК «Львівхолод»

м. Львів, Україна

МОБІЛЬНИЙ ДОДАТОК – ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ РОЗВИТКУ РИТЕЙЛУ

Сьогодні понад 70% інтернет-користувачів здійснюють покупки через смартфон, і цей показник продовжує зростати. Завдяки цьому мобільні технології відіграють усе більшу роль у побудові й ефективному веденні бізнесу. Сучасні компанії прагнуть не просто бути онлайн, а створювати зручний і швидкий доступ до своїх послуг через мобільні застосунки (додатки).

Мобільний застосунок – це програмне забезпечення, створене для роботи на мобільних пристроях, таких як смартфони чи планшети [1]. На відміну від веб-додатків, які працюють через браузер, мобільні застосунки завантажуються і встановлюються безпосередньо на пристрій через магазини додатків, такі як App Store або Google Play. Створюється мобільний додаток за допомогою спеціальних платформ та фреймворків, які допомагають вирішувати завдання розробників (найпопулярнішими є платформи Ionic, React Native, Flutter, Xamarin, фреймворки Framework 7, Electron). Основне призначення мобільних застосунків – виконання конкретних завдань чи надання користувачам певного досвіду.

Крім залучення активної аудиторії мобільні додатки надають широкі можливості для залучення й утримання клієнтів: за допомогою кастомізації додатку впроваджуються персоналізовані пропозиції, система лояльності, push-сповіщення про акції, бонуси та спеціальні пропозиції. Крім того, завдяки мобільним технологіям можна якісно автоматизувати основні бізнес-процеси (облік запасів, управління асортиментом, контроль замовлень тощо), а аналітичні інструменти додатка дають змогу оперативно реагувати на зміни ринку. Одним із актуальних трендів є інтеграція технологій доповненої реальності в мобільні застосунки, що дає змогу віртуально «приміряти» товар і підібрати його якомога точно. Дослідження підтверджують, що реалізація мобільних платформ не лише збільшує обсяг продажів, але й зберігає лояльність клієнтів і підвищує середній чек [2].

Вартість розробки мобільного додатка значною мірою залежить від рівня його складності та функціоналу: в Україні простий може коштувати 10-20 тис. дол., тоді як складний – понад 50 тис. дол. Вартість додатка зі штучним інтелектом, безперечно, буде вищою (20-100 тис. дол.), оскільки цей програмний продукт потребує складних алгоритмів машинного навчання та постійної оптимізації. Кошторис розробки в інших країнах може враховувати рівень життя у відповідній державі, середню ціну на ІТ-послуги, рівень оподаткування тощо. Так, у Західній Європі та США вартість може коливатися в межах 20-250 тис., країнах Близького Сходу – 20-120 тис., а Африки – 10-50 тис. дол. Водночас практика свідчить, що інвестиції в мобільні додатки повертаються достатньо швидко.

У 2025 р. до переліку найпопулярніших українських мобільних додатків у ритейлі ввійшли застосунки АТБ і Rozetka: вони згенерували понад 1,6 млн. інсталяцій за рік. Сільпо та Comfy мають понад 500 тис., EVA – близько 424 тис., а Епіцентр – більше 330 тис. інсталяцій [3].

Одним із лідерів вітчизняного ритейлу за кількістю працюючих магазинів у 1-му півріччі 2025 р. є мережа супермаркетів «Рукавичка» (входить до складу торгово-виробничої компанії «Львівхолод»): на сьогодні налічує понад 200 магазинів у 58 містах Львівської, Тернопільської, Івано-Франківської, Волинської, Закарпатської, Рівненської областей.

Запуск мобільного застосунку на початку 2025 р. став логічним кроком у цифровій трансформації бренду «Рукавичка». Проєкт був реалізований за гібридною моделлю: частину

роботи виконувала внутрішня команда, а ключову технічну експертизу надала компанія Lestro (надає супровід для таких компаній, як Nestle, PepsiCo, Carlsberg, Groupe SEB, UNICEF та ін.). Це дозволило оперативно реагувати на виклики і водночас зберегти контроль за якістю реалізації.

За кілька місяців релізу додатку було отримано понад 1 тис. зворотних відгуків і вже в першому оновленні враховано побажання користувачів щодо спрощеної реєстрації, кращої візуалізації знижок, інтуїтивного інтерфейсу акцій та балансу.

Окрім персоналізованих акцій, було запроваджено «Збиралку» – унікальний інструмент у реальному часі, який показує, скільки товарів залишилось до подарунка. Поєднання користі й гри – ефективний спосіб залучити користувача та мотивувати на більшу кількість покупок. Завдяки ж інтеграції з CDP-платформою, яка дозволяє аналізувати поведінку, уподобання та ефективність акцій, суттєво покращилося наше бачення клієнтського портрета. При цьому 65% користувачів додатку використовують Android, а 35% – Apple [4].

Важливим результатом реалізації мобільного додатку «Рукавичка» є те, що 20% його користувачів – нові учасники програми лояльності, а середній чек у користувачів на 13% вищий ніж у «традиційних» покупців.

Слід пам'ятати, що впровадження мобільних додатків у ритейлі – це не просто тренд, а необхідність для того, щоб залишитися на плаву в цій надзвичайно динамічній галузі. Збираючи дані про своїх споживачів, аналізуючи їх та використовуючи отримані інсайти, ритейлери створюють потужну основу для розвитку свого бізнесу, її адаптації до нових умов та підвищення конкурентоспроможності.

Література:

1. Що таке мобільний додаток: призначення і використання. URL: <https://ai.if.ua/blog/technology/shho-take-mobilnyj-dodatok-pryznachennya-i-vykorystannya/>.
2. Мобільні додатки в ритейлі: як вони змінюють правила гри та підвищують продажі. URL: <https://salesbox.ua/blog/mobilni-dodatki-v-riteili-yak-voni-zminyuyut-pravyla-gri-ta-pidvishniuyut-prodazhi/>.
3. Мандровська О. ТОП-100 застосунків 2025 року: що українці завантажують найчастіше. URL: <https://komersant.ua/top-100-zastosunkiv-2025-roku-shcho-ukraintsi-zavantazhuiut-naychastishe/>.
4. Кондратенко А. Застосунок – це не просто інструмент, а повноцінний канал спілкування з клієнтами. URL: <https://rau.ua/personalii/anton-kondratenko-rukavichka/>.

Shkeda O. O.¹, Khomenko A. V.²

¹ PhD, senior lecturer SUIT, Odesa, Ukraine

² student D5 Marketing, SUIT, Odesa, Ukraine

USER EXPERIENCE AS A KEY FACTOR IN MANAGERIAL DECISION-MAKING WHEN MOBILE APP DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL-MARKETING

In modern mobile applications, the quality of user experience (UX) has evolved beyond a design issue to become a critical factor influencing managerial decision-making in product development. The growing competition in the app market, increasingly complex user behavior, and rising expectations have created an environment where decision-makers must base their choices not only on functionality but on a deep understanding of UX. The UX components, that serve as guidelines for developing a mobile application in the context of digital marketing, description of them, key aspects and component elements are presented in the Table 1.

Table 1 - UX Components for Mobile App Development

UX Component	Description	Key Aspects for a Mobile Application	Component Elements
Usefulness	Does the application satisfy a real user need? Does it provide value?	Clear task fulfillment, solving a specific problem, relevant content/functionality.	• Value Proposition • Relevance • Content
Usability	How easily and effectively can the user achieve their goals within the application?	Intuitive interface, minimum number of steps to perform an action, convenient one-handed interaction, "tappable" areas.	• Navigation • Efficiency • Learnability • Error Handling
Accessibility	Can people with disabilities (vision, hearing, motor skills, etc.) use the application?	Support for accessibility features (VoiceOver/TalkBack), contrast, text scalability, clear labels for elements.	• Contrast and Size • Screen Reader Support: • Control
Aesthetics & Design	How attractive is the visual appearance of the application? Does it create a positive impression?	Consistent design, adherence to platform guidelines (iOS/Android), high-quality motion, pleasant color palette.	• Consistency • Look & Feel • Animation • Simplicity
Reliability & Performance	Does the application run stably and quickly? Are there no crashes or lags?	Fast loading, instantaneous reaction to actions, efficient use of resources, stable operation without crashes.	• Load Time • Interface Response • Stability • Resource Efficiency
Emotional Design	What emotions does the application evoke? Is the experience pleasant, engaging, or even joyful?	Use of micro-interactions, humor, personalization, feedback (e.g., visualization of successful task completion).	• Trust • Delight • Personalization • Human Tone
Mobile Ergonomics	Does the design adhere to the peculiarities of mobile device use (screen, holding method, context)?	Adaptive design, use of native features, minimization of text input, convenient placement of key elements within finger.	• Reach Zones • Context of Use • Data Input • Native Elements

UX encompasses more than usability or interface aesthetics – it includes satisfaction, efficiency, emotional engagement, and the context of use. A systematic review of UX research in mobile applications notes that UX "has become a critical factor for meeting user expectations in

mobile app development.” This implies that managerial decisions – whether product-related, marketing, or technical – must treat UX as a strategic component of success [1].

UX directly affects business metrics that are central to management focus: retention, conversion, loyalty, and word-of-mouth. Studies have shown that applications emphasizing personalization, mobile-first design, and the integration of advanced technologies achieve higher engagement and satisfaction levels [2]. Moreover, UX design has been found to significantly impact user retention and conversion rates. Consequently, managerial decisions – such as budgeting for UX research, prioritizing UX-related tasks, or selecting key performance indicators (KPIs) – should be based on these insights. Decisions related to functionality, feature prioritization, and product roadmaps must treat UX as a ranking criterion. For instance, a team may decide to conduct UX testing before implementing a new feature to evaluate its impact on user experience prior to committing development resources. The adoption of UX-driven methodologies – such as user research, usability testing, and iterative prototyping – reduces the risk of failed features and protects brand integrity [3].

Managerial processes should be structured to integrate UX throughout the product lifecycle: from research to prototyping, testing, launch, and ongoing optimization. The book “UX Design for Mobile” emphasizes that mobile UX design requires an iterative approach: “you can rapidly test your ideas with real users at an early stage” [4]. From a leadership standpoint, this translates into fostering a culture where UX research and testing are not optional add-ons but mandatory steps in decision-making. When making strategic decisions, it is also crucial to account for the specific context of mobile use and user behavior. Mobile app users often interact on the go, one-handed, and with short attention spans – factors highlighted in analyses of mobile UX advantages. Executive decisions regarding architecture, resource allocation, and UX strategy must consider these behavioral nuances. Otherwise, treating a mobile application as merely a “shrunk version” of a web product can lead to poor UX outcomes [5].

Managerial choices should rely on UX metrics and feedback mechanisms. Product management should ensure that early UX testing, behavioral analytics, user segmentation, and adaptive design are conducted systematically. Without embedding UX thinking into the management level, measuring UX indicators – such as task completion time, bounce rates, Net Promoter Score (NPS), or user retention – becomes neglected, leading to misguided resource allocation. Research on UX trends highlights the importance of “continuous user feedback” as a core strategic principle [2].

Ultimately, managerial decisions in mobile app development must recognize that UX is not a matter of aesthetics or “nice design” but a strategic determinant of product success. Companies that integrate UX research, UX metrics, user testing, and that allow UX to shape decisions across budgeting, feature development, KPIs, and team structure – have a significantly higher probability of thriving in competitive markets. Conversely, neglecting UX considerations at the managerial level leads to higher costs, lower engagement, weaker retention, and reputational risks.

References:

1. Lu, G., Qu, S., Chen, Y. Understanding User Experience for Mobile Applications: A Systematic Literature Review. *Discover Applied Sciences*, Vol. 7, No. 3, pp. 112–135, 2025.
2. Okonkwo, C. Assessment of User Experience (UX) Design Trends in Mobile Applications. *Journal of Technology and Systems*, Vol. 6, No. 5, pp. 45–61, 2024
3. Nakamura, W. T. What Factors Affect the UX in Mobile Apps? *Journal of Systems and Software*, Vol. 193, URL: <http://sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0164121222001509?via%3Dihub> (date of access: 22.10.2025).
4. Perea, P., & Giner, P. *UX Design for Mobile*. Packt Publishing, 2017, P. 354.

Яцун В.В.

кандидат технічних наук, професор кафедри
будівельних, дорожніх машин і будівництва

Горпинченко О.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У БУДІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ СМАРТ-СЕРЕДОВИЩА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Післявоєнна відбудова України стала не лише економічним і технологічним викликом, але й моральним випробуванням для суспільства. Відновлення зруйнованої інфраструктури, житла, промислових об'єктів та соціальних споруд вимагає не просто швидких рішень, а комплексного підходу, що базується на принципах відповідальності, чесності, прозорості й довіри. Саме тому питання етики підприємницької діяльності у будівельній сфері набуває особливого значення. У сучасних умовах відбудови формується нова модель господарювання - смарт-середовище, яке поєднує цифрові технології, екологічні стандарти та соціальну відповідальність бізнесу. Таке середовище передбачає не лише технічну модернізацію, а й моральне оновлення підходів до управління, партнерства та реалізації будівельних проектів.

Будівельна сфера є однією з найважливіших для післявоєнного розвитку України. Від її ефективності залежить швидкість відновлення інфраструктури, повернення громадян до нормальних умов життя, розвиток економіки і привабливість інвестиційного клімату. Проте разом із тим галузь стикається з низкою етичних проблем. Серед них — корупційні ризики у сфері тендерів і державних закупівель, порушення стандартів якості, нецільове використання коштів, недотримання екологічних вимог, а також експлуатація праці або неофіційна зайнятість. Усі ці проблеми гальмують процес відновлення, підривають довіру до підприємницьких структур та державних інституцій і створюють ризики для сталого розвитку.

Одним із першочергових завдань на шляху подолання цих викликів є формування етичної культури підприємництва. Етика у будівельному бізнесі має базуватися на кількох фундаментальних засадах: чесності у веденні діяльності, відкритості фінансових процесів, дотриманні договірних зобов'язань, повазі до прав працівників, забезпеченні безпеки праці, а також екологічній відповідальності. Ці принципи повинні стати не декларацією, а реальною частиною управлінської практики. Етичне підприємництво формує довіру з боку суспільства та держави, що в умовах післявоєнної відбудови має критичне значення для залучення інвестицій і міжнародної допомоги.

Впровадження етичних стандартів у будівельній сфері тісно пов'язане з розвитком смарт-середовища. Смарт-середовище - це сучасна інфраструктура управління, у якій взаємодія між бізнесом, державою і громадянами здійснюється за допомогою цифрових технологій, аналітичних систем і прозорих механізмів контролю. Наприклад, використання електронних тендерних платформ, таких як ProZorro, забезпечує відкритість конкурсних процедур і мінімізує можливості для зловживань. Цифрові сервіси моніторингу якості будівництва, онлайн-системи звітності та блокчейн-технології для контролю фінансових потоків дозволяють підвищити рівень прозорості, скоротити бюрократичні бар'єри і підвищити підзвітність компаній перед суспільством. Таким чином, цифровізація стає важливим інструментом етичного управління.

Варто зазначити, що смарт-середовище у сфері будівництва охоплює не лише управлінські аспекти, а й технологічні та соціальні. Наприклад, сучасні будівельні проекти в розвинених країнах Європи та Азії все більше орієнтовані на концепцію “розумного міста”, де поєднуються енергоефективні технології, сталі матеріали, цифрові системи керування інфраструктурою та комфортне міське середовище. У таких проектах етична складова має не менше значення, ніж технічна, адже йдеться про дотримання екологічних норм, прозорість закупівель, забезпечення рівних умов участі підрядників і захист прав місцевих громад. Україна може адаптувати ці практики, створюючи власну модель розумного та етично відповідального будівництва.

Проблеми, що виникають у процесі післявоєнного відновлення, також мають моральний вимір. Питання розподілу ресурсів, вибору підрядників, встановлення цінової політики та забезпечення безпеки будівель безпосередньо пов'язані з рівнем етичної відповідальності підприємців і державних органів. Недобросовісна конкуренція, прагнення до швидкого прибутку за рахунок якості або використання несертифікованих матеріалів підривають не лише економічну, а й соціальну стабільність.

Тому формування етичних кодексів для будівельних компаній, створення механізмів громадського контролю та підвищення ролі професійних асоціацій стає необхідною умовою побудови чесного бізнес-середовища.

Окремої уваги потребує питання етики праці у будівельній галузі. Відновлення зруйнованих об'єктів відбувається у складних умовах, коли потрібна максимальна залученість персоналу. Підприємці мають забезпечувати належні умови праці, справедливу оплату, дотримання техніки безпеки, а також можливості професійного розвитку для працівників. Людський капітал є основним ресурсом відбудови, і його захист має бути не просто вимогою закону, а етичним обов'язком бізнесу.

Розвиток етичного підприємництва у будівельній сфері вимагає також державної підтримки. Необхідно вдосконалювати нормативно-правову базу, що визначає стандарти прозорості та відповідальності, розвивати освітні програми з етики бізнесу, стимулювати участь компаній у сертифікаційних програмах сталого будівництва. Важливо також формувати суспільну культуру нетерпимості до неетичних практик – корупції, прихованих домовленостей, недотримання екологічних норм чи маніпулювання звітністю.

Позитивним кроком є залучення цифрових технологій для реалізації етичних принципів. Інформаційні системи дозволяють створювати бази даних про доброчесність підрядників, фіксувати історію виконання контрактів, аналізувати ризики та виявляти порушення. У перспективі це сприятиме формуванню нового типу бізнесу - смарт-підприємництва, у якому технологічні інновації поєднуються з моральними принципами. Таке підприємництво є стійким, конкурентоспроможним і соціально відповідальним.

Таким чином, етичні засади підприємницької діяльності у будівельній сфері в умовах формування смарт-середовища післявоєнної відбудови України є визначальним чинником успіху держави у процесі відновлення. Етика стає не лише моральним орієнтиром, а й стратегічним ресурсом розвитку. Вона забезпечує довіру до бізнесу, підвищує ефективність управління, сприяє залученню інвестицій і підтримує соціальну стабільність. Формування смарт-середовища, у якому цифрові технології поєднані з принципами прозорості, відповідальності та справедливості, дозволить побудувати нову модель господарювання, засновану на довірі та партнерстві. Саме на цих етичних і технологічних засадах може постати оновлена Україна - сучасна, стійка, інноваційна й морально зріла держава, яка зуміє перетворити процес відбудови на фундамент довгострокового поступу.

Література:

1. Підоричева І. Післявоєнне відновлення Європи: досвід та уроки для України. Журнал європейської економіки. 2022. Т. 21, № 2 (81). С. 182–192

СЕКЦІЯ 4
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Антонюк Д.А.,

д.е.н., проф.

Жуков В.В.,

аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка»

м. Запоріжжя, Україна

ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ - ПЕРСПЕКТИВИ ПІСЛЯВОЄННОГО ПЕРІОДУ

Збройні конфлікти у світі відбуваються завжди, у великій кількості. При цьому, країни, на території яких вони відбуваються безпосередньо, опиняються у надзвичайно складних та катастрофічних ситуаціях.

У війні знищується інфраструктура в сфері життєзабезпечення, знищується довкілля, промисловість, втрачаються інвестиції у розвиток, руйнуються економічні зв'язки з сусідніми країнами, збільшується частка населення, що потребує соціальної допомоги та підтримки, населення бідніше.

Кожен конфлікт має свої особливості, залежно від його тривалості, масштабу руйнувань, інтенсивності тощо, але кожен без винятку несе за собою руйнування, хаос, втрати. І в першу чергу це, безумовно, втрачений людський капітал, в теперішньому та майбутньому.

На будь якому етапі відновлення або навіть під час перебування у конфлікті, задля пом'якшення його наслідків, важливе значення мають позиції, які країна займала до війни.

Протягом останніх десятиріч Україна знаходиться у стані справжніх випробувань та потрясінь, кожне з яких завдає величезних втрат, проте відкриває нові можливості для розвитку. Затяжні військові дії порушують функціонування економічної системи країни і, зокрема, ринку праці.

Згідно з прогнозами, в Україні посилюватиметься негативна динаміка народжуваності. Триваюча збройна агресія Російської Федерації неминуче спричинить зростання рівня смертності та скорочення тривалості життя. Різкі зміни у динаміці народжуваності відбуваються протягом останніх двох років.

Тривають міграційні процеси. Статус тимчасового захисту у країнах Європи на початок червня 2023 р. отримали близько 5,1 млн. громадян України. У Російській Федерації та Республіці Білорусь перебували близько 1,5 млн. громадян України. Більшість вимушених

Наразі, відповідні проєкти в Україні вже існують, втім для повноцінного відновлення та досягнення сталого економічного розвитку необхідна, крім закінчення війни, прозора економічна політика, та взаємна відповідальність кожного за всіх.

Література:

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>.
2. Орел Ю.Л., Прочан А.О., Нестеренко О.П.. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення/ АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ/ Випуск 31/2024

Бабіч Н.С.

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», гр. ПА-24Мз

Сочинська-Сибірцева І. М.

канд. екон. наук., доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ФОРС-МАЖОРУ

Умови сьогодення та динаміка їх змін створюють неабиякі виклики перед закладами вищої освіти, на плечі яких покладено підготовку майбутніх фахівців. Цей аспект відіграватиме важливу роль у відновленні України, оскільки нинішні абітурієнти та студенти це майбутні працівники критично важливих галузей. Саме тому, ефективне управління ЗВО є фундаментом, який дозволить зупинити інтелектуальну міграцію молоді до країн ЄС та залучити цей розумовий потенціал вже на етапі здобування освіти.

Повномасштабна війна росії проти України значно посилила тенденції до міграції. Багато українців були змушені покинути країну, серед них — значна частка молоді. За рік кількість українських студентів у західних університетах подвоїлася і досягла 109 тис., після чого темп зростання дещо сповільнився. У 2023/2024 навчальному році їхня чисельність становила 115 тис. осіб [6].

В умовах військової агресії, Центральноукраїнський національний технічний університет продовжував освітню, науково-дослідну, міжнародну, виховну та господарську діяльність. Викладацький та адміністративний персонал забезпечував високий рівень освітнього процесу, активізував наукові, волонтерські та соціальні проєкти [3].

Аналіз динаміки показників кількісного складу здобувачів ЦНТУ за формами навчання, що представлена у таблиці, свідчить, що управлінська діяльність ЦНТУ у напрямку профорієнтаційної роботи та приймальної компанії, незважаючи на умови негативного впливу форс-мажорних обставин, дозволила збільшити показники кількості студентів майже вдвічі.

Таблиця – Показники кількісного складу здобувачів ЦНТУ

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість студентів разом	3393	4421	6016	5579
у т.ч. за формами навчання:				
Денна (очна) форма навчання	2865	3866	5380	4767
Заочна форма навчання	528	555	636	812

Джерело: складено авторками з використанням [1; 3]

Професорсько-викладацький склад університету активно проводив роз'яснювальну та агітаційну роботу серед випускників шкіл і коледжів Кропивницького та області. Це включало індивідуальні консультації з учнями, їхніми батьками, адміністрацією навчальних закладів та викладачами. Протягом досліджуваного періоду організовано численні заходи для майбутніх абітурієнтів: Дні відкритих дверей, конкурси, фестивалі, олімпіади та зустрічі. Важливу роль у профорієнтації відігравав офіційний вебсайт ЦНТУ, на якому містилися актуальні відомості про університет, його історію, відомих випускників, традиції, освітній процес та студентські події [3].

Разом з тим, у сучасних умовах наявність вебсайту перестає бути конкурентною перевагою і стає базовою вимогою для взаємодії з цільовою аудиторією. Тому актуальним є впровадження сучасних механізмів популяризації закладу. Відповідно до консолідованого рейтингу закладів вищої освіти України 2025 року, ЦНТУ посідає 136-137 місце в

загальному рейтингу і 4 місце серед закладів м. Кропивницький, що свідчить про наявність значної конкуренції та необхідності застосування додаткових інструментів [4].

Саме тому івент-менеджмент у сучасному контексті виступає стратегічним інструментом комунікації, поєднуючи маркетингові, соціокультурні та цифрові складові. Його функції виходять за межі традиційного планування заходів, включаючи формування емоційного досвіду, зміцнення лояльності, підвищення впізнаваності бренду та підтримку репутації. Використання інтерактивних технологій, емоційного впливу та елементів гейміфікації дозволяє подіям відображати цінності університету [5].

Зростання кількості користувачів Інтернету у поєднанні з появою зручних та функціонально багатих онлайн-інструментів значно стимулює розвиток ринку Інтернет-реклами. Сьогодні ця сфера охоплює широкий спектр можливостей, що дозволяють ефективно просувати будь-які продукти та послуги, у тому числі освітні програми.

Інтернет-маркетинг включає в себе різноманітні стратегії та інструменти, такі як SEO-оптимізація для покращення видимості сайту у пошукових системах, контекстна реклама та таргетовані рекламні кампанії для максимально точного охоплення цільової аудиторії, SMM — просування у соціальних мережах, email-маркетинг для підтримки прямого контакту з зацікавленими особами, а також контент-маркетинг, який формує позитивний імідж та залучає потенційних клієнтів. Використання цих інструментів дозволяє не лише залучати нових учасників, а й зміцнювати довіру до бренду, підвищувати його впізнаваність і сприяти зростанню результативності діяльності закладу [2].

Особливу актуальність у сучасному конкурентному освітньому середовищі набуває використання соціальних мереж для налагодження прямої взаємодії з потенційними абітурієнтами, випускниками шкіл та коледжів, а також з їхніми батьками. Соціальні платформи надають закладам вищої освіти можливість самостійно формувати і підтримувати контакт із цільовою аудиторією, швидко реагувати на запити та надавати необхідну інформацію про освітні програми, події та досягнення університету. Завдяки інтерактивності соцмереж можна не лише поширювати інформацію, а й формувати довготривалі зв'язки зі студентами та зацікавленими особами, залучаючи їх до участі в освітньому та культурному житті закладу.

Правильний вибір соціальних мереж або їх комбінації, відповідно до специфіки цільової аудиторії, є критично важливим фактором ефективного просування закладу вищої освіти. Активна та системна присутність ЦНТУ у соціальних платформах дозволяє не лише підвищити впізнаваність університету, а й покращити його імідж серед молоді, створити позитивне враження про навчальний заклад і сформувати відчуття єдності та згуртованості студентської спільноти. У перспективі це сприятиме збільшенню кількості абітурієнтів, які обирають ЦНТУ для вступу, а також зміцнить позиції університету на освітньому ринку та підвищить його конкурентоспроможність.

Література:

1. Звіт ректора Центральноукраїнського національного технічного університету Кропивного Володимира Миколайовича за 2024 рік щодо виконання умов контракту з Міністерством освіти і науки України. URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/17120/zvit-rektora-2024.pdf>
2. Інтернет-маркетинг: види, особливості та перспективи. URL: <https://goit.global/ua/articles/internet-marketynh-vydy-osoblyvosti-ta-perspektyvy/>
3. Офіційний сайт ЦНТУ. URL: <https://kntu.kr.ua/>
4. Рейтинг закладів вищої освіти Кропивницького. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/45556/>
5. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О. Тушевська Т.В. Стратегічний івент-менеджмент як рушій брендової цінності в цифрову епоху. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 13 (46).1. Кропивницький: ЦНТУ. 2025. 140-153. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.140-153](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.140-153)
6. Студентська міграція в західні університети: скільки українців виїхали протягом 2008-2023 років і куди. URL: <https://voxukraine.org/studentaska-migratsiya-v-zahidni-universytety-skilky-ukrayintsiv-vyyihaly-protiyagom-2008-2023-rokiv-i-kudy>

Біль М. М.

доктор економічних наук, старший науковий співробітник

Войтович Н. Т.

здобувач третього освітньо-наукового рівня

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України»

м. Львів, Україна

ДЕМОГРАФІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ¹

Вирішення демографічних проблем для України є умовою збереження її територіальної цілісності, стійкості та резильєнтності. При обґрунтуванні пріоритетів збереження людського потенціалу, окрім внутрішніх проблем, Україні необхідно враховувати глобальні процеси боротьби за людський потенціал. Це обумовлено:

- скороченням населення в більшості державах Європи, за винятком тих, які забезпечують позитивний міграційний приріст. Серед держав, які будуть найбільше зацікавлені в інтеграції мігрантів з України – Польща (скорочення на 49 %), Болгарія (47 %), Хорватія (44 %), Румунія (43 %), Італія (40 %), Словаччина (37 %), Іспанія (31 %). В Україні очікується скорочення населення на 61 % [3; 1];

- деформацією статеві-вікової структури і старінням населення в більшості розвинутих держав. За висновками експертів «McKinsey Global Institute», сучасний етап демографічного розвитку можна позначити як «the age of youth scarcity». При цьому відбуваються макрорегіональні трансформації з формуванням нових центрів демографічного зростання – в Азії (Індія, Пакистан, Індонезія), Африці (Суб-Сахарський регіон). У той самий час для більшості держав Європи та Північної Америки демографічна піраміда набуває вигляду «обеліска», а рівень фертильності продовжує скорочуватись [2]. Це означає, що такі держави будуть особливо зацікавлені в інтеграції мігрантів і в першу чергу молоді. Для України це загострює проблему міграційних втрат населення раннього і ранне-працездатного віку.

Прийняття Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року є потрібним рішенням, але норматив охоплює широке коло пріоритетів, що знижує ймовірність їх досягнення. Контекст збереження людського потенціалу та обмеження ресурсів державного управління в умовах війни змушує обмежувати рішення найбільш нагальними й ефективними. В їх основі має бути визначення *моделі демографічного розвитку* з урахуванням чисельності, якісного складу і густоти населення. Світовий досвід показує, що є економічно і соціально розвинуті держави з невеликою чисельністю населення. При цьому їх можна поділити за моделями демографічного розвитку: модель інтенсивного демографічного розвитку, коли акцент зроблено на якісні параметри людського потенціалу та його капіталізацію – освіту, здоров'я, продуктивність, технологічність; модель демографічної зрілості, коли після демографічного переходу при низьких рівнях народжуваності, смертності та стабілізації чисельності населення забезпечується його добробут за рахунок розвитку інноваційної економіки, залучення іммігрантів та зайнятості осіб старшого віку; модель демографічного балансування, коли чисельність населення є невеликою, але забезпечується баланс між рівнями народжуваності, смертності, міграцією; модель демографічної ефективності, коли створюються сприятливі умови для максимально продуктивного використання людського потенціалу з можливістю залучення іммігрантів та регулюванням рееміграції. Тобто розвиток при незначній чисельності населення можливий. Але проблема виникає у ситуації зниження густоти населення. Як приклад, до держав з найнижчою густиною належать ті, в яких більшу частину територію становлять природні перешкоди – Монголія (степи, пустеля), Намібія (пустеля), Австралія (пустеля, відсутність постійних джерел прісної води), Ісландія (гори, пустелі, льодовики), Суринам (тропічні ліси),

¹ Статтю підготовлено в межах НДР «Міграційна безпека як детермінанта соціально-економічної резильєнтності України: просторовий вимір» (№ ДР 0124U002049).

Канада (тундра, тайга) та ін. Однак в Україні практично вся територія є придатною для проживання. Якщо знижується чисельність населення, то значно зростають витрати на інфраструктуру. Помітний вплив низької чисельності населення на ринок праці та економіку загалом. Для України при незворотності скорочення чисельності населення необхідно обирати нову модель демографічного розвитку та відповідно до неї реалізувати заходи зі збереження людського потенціалу. Найбільш прийнятною є модель демографічної ефективності з перспективою подальшого переходу до моделі інтенсивного демографічного розвитку. Також необхідно забезпечити інші умови, що дозволять Україні розвиватись при незначній чисельності населення (табл. 1).

Таблиця – Умови розвитку України при низькій чисельності населення

Сфери, критерії	Умови
Демографічна сфера	
Динаміка чисельності населення	Стагнаційна, не спадна, без подальшого поглиблення кризи.
Структура населення	Збалансована за віковими та гендерними ознаками.
Модель демографічного розвитку	Демографічної ефективності – сприятливі умови для продуктивного використання людського потенціалу з можливістю залучення іммігрантів та регулюванням реєміграції. На перспективу – інтенсивності демографічного розвитку з покращенням якісних параметрів людського потенціалу та його капіталізації (освіта, здоров'я, продуктивність, технологічність).
Інфраструктурна сфера	
Критична і соціальна інфраструктура	Доступність якісних послуг, спроможність здійснювати значні витрати на їх обслуговування. Забезпечення високої мобільності населення, інших ресурсів.
Економічна сфера	
Ринок праці	Стимулювання продуктивної зайнятості, підтримка високої підприємницької активності. Наявність секторів зайнятості, що потребують «живої» робочої сили – як правило, креативних.
Виробництво	Впровадження роботизованих технологій, що при потребі замінюють людську працю.
Спеціалізація	Висока інноваційність, наукоємність продукції, що забезпечує економічне зростання.

Джерело: розроблено автором

При визначенні демографічних пріоритетів збереження людського потенціалу в умовах війни слід враховувати, що в перспективі можливий демографічний бум, проте демографічні дивіденди будуть відчутними щонайменше через два десятиліття. Тому необхідно визначати оперативні заходи протидії демографічній катастрофі та зміцнення резильєнтності України. Пріоритетами в цьому напрямку мають бути покращення суспільного здоров'я, підтримка демовідтворення населення через збереження рівня народжуваності та врегулювання міграційних процесів, особливо щодо реєміграції, зниження еміграційних намірів молоді та оцінювання перспектив імміграції.

Література

1. Rao P. Mapped: Europe's Population Crash (2025-2100P): Visual Capitalist (13.02.2025). URL: <https://www.visualcapitalist.com/mapped-how-europes-population-will-change-by-2100/>
2. Strom S. (ed.), Madgavkar A., Canal M., Bradley N. C. etc. Dependency and depopulation? Confronting the consequences of a new demographic reality / McKinsey Global Institute, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/dependency-and-depopulation-confronting-the-consequences-of-a-new-demographic-reality>
3. World Population Prospects 2024: United Nations. URL: <https://population.un.org/wpp/>

Видрик О. І.

головний економіст

Інститут демографії та досліджень якості життя

імені Михайла Птухи

м. Київ, Україна

РОЗШИРЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ЖІНОК З МАЛИМИ ДІТЬМИ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах формування конкурентоспроможної моделі інноваційного розвитку економіки України особливого значення набуває питання розширення економічних можливостей жінок, зокрема жінок з малими дітьми. Їхня активна участь у трудовій діяльності є вагомим чинником забезпечення сталого розвитку, підвищення продуктивності праці та соціальної згуртованості. Розширення економічних можливостей жінок з малими дітьми сприяє зростанню людського капіталу, підвищенню інноваційного потенціалу та створенню передумов для збалансованого розвитку суспільства.

Проблематика гендерної рівності та участі жінок у ринку праці розглядається в роботах багатьох українських науковців, зокрема О. Грішнєвої [1], Г. Михальченко [2], О. Шестаковського [3] та О. Макарової [4]. У своїх дослідженнях вони аналізують гендерні аспекти зайнятості, соціально-економічні бар'єри для жінок, питання людського капіталу та державної політики рівних можливостей. Їхні наукові підходи формують концептуальну основу для розуміння впливу гендерної рівності на інноваційний розвиток економіки та розроблення ефективних інструментів державної політики.

Мета дослідження — визначити роль розширення економічних можливостей жінок з малими дітьми у забезпеченні інноваційного розвитку економіки України та запропонувати напрями удосконалення державної політики в цій сфері.

Участь жінок з малими дітьми в ринку праці залишається суттєво нижчою, ніж серед чоловіків та жінок без дітей. Серед ключових бар'єрів — обмежена доступність послуг з догляду за дітьми, гендерні стереотипи щодо ролі жінки в сім'ї, недосконалість механізмів гнучкої зайнятості та нерівний розподіл неоплачуваної праці.

Додатково, важливу роль відіграють інституційні та структурні бар'єри, що стримують участь жінок із малими дітьми у трудовій діяльності. До них належать недостатня підтримка роботодавців у впровадженні сімейно-дружніх практик, відсутність стимулів для створення робочих місць з гнучким графіком, а також обмежений доступ до програм перекваліфікації для жінок, які повертаються після декретної відпустки. Значним викликом залишається й регіональна нерівність: у сільській місцевості дефіцит дошкільних закладів і низький рівень зайнятості жінок створюють замкнене коло соціально-економічної уразливості. Подолання цих бар'єрів вимагає системного підходу з боку державної політики, роботодавців та місцевих громад.

За даними OECD, у більшості країн світу жінки приділяють значно менше часу оплачуваній роботі, ніж чоловіки, і значно більше часу — неоплачуваній домашній праці та догляду за дітьми [5, с. 3]. Водночас світовий досвід доводить, що розширення економічних можливостей матерів має мультиплікативний ефект: зростає рівень зайнятості, підвищується продуктивність праці, посилюється інноваційний потенціал економіки. За даними OECD, підвищення участі жінок у ринку праці може забезпечити значне зростання ВВП у довгостроковій перспективі [6, с. 1]. У доповіді «Gender Equality and Economic Growth» зазначається, що усунення гендерних розривів дозволяє повніше реалізувати потенціал економічного зростання [7, с. 9].

У межах державної політики розширення економічних можливостей жінок із малими дітьми доцільно зосередитись на таких напрямках:

1. Розвиток системи послуг догляду за дітьми — розширення мережі дошкільних закладів і запровадження моделей державно-приватного партнерства у сфері догляду.
2. Підтримка гнучких форм зайнятості — удосконалення законодавства щодо дистанційної роботи та неповної зайнятості.
3. Підтримка жіночого підприємництва — впровадження програм фінансової підтримки, навчання цифровим навичкам і розвитку стартапів для матерів із малими дітьми.
4. Стимулювання професійної адаптації — забезпечення можливостей перекваліфікації у сферах ІТ, освіти, догляду та соціальних послуг.
5. Інформаційна політика — популяризація гендерно рівноправних ролей у суспільстві та підвищення рівня обізнаності щодо економічних переваг рівності.

Такі заходи сприятимуть підвищенню рівня економічної активності жінок, зміцненню людського капіталу, а також формуванню інноваційної, інклюзивної та конкурентоспроможної економіки.

Розширення економічних можливостей жінок із малими дітьми є важливою складовою конкурентоспроможної моделі інноваційного розвитку економіки України. Ефективна політика у сфері публічного управління має ґрунтуватися на принципах гендерної рівності, інклюзивності та сталості. Реалізація системних заходів державної підтримки забезпечить не лише економічне зростання, але й сприятиме розвитку людського потенціалу, підвищенню соціальної згуртованості та стійкості суспільства.

Література:

1. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. — К.: Знання, 2001. — 254 с.
2. Михальченко Г. Г. Гендерні аспекти формування людського розвитку. // ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — 2014. — С. 103–110.
3. Шестаковський О. Гендерна нерівність на ринку праці України: структурні передумови і тривкі стереотипи. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціологія. 2013. № 1(4). С. 49–53.
4. Макарова О. В. Гендерні парадокси: проблеми досліджень у сфері праці. *Modern Economics*. 2022. № 35(2022). С. 99-105.
5. OECD. Persistent Gender Gaps in Paid and Unpaid Work. // *Gender Equality in a Changing World*. Paris: OECD Publishing, 2023. — 48 p.
6. OECD. Same Skills, Different Pay: Tackling Gender Inequalities at Firm Level. Paris: OECD Publishing, 2022. — 72p.
7. OECD. Gender Equality and Economic Growth – Past Progress and Future Potential. Paris: OECD Publishing, 2024. — 68 p.

Галич Я.В.

аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Енергетична безпека є ключовим елементом національної безпеки України, оскільки стабільне функціонування енергетичної системи безпосередньо впливає на економічний розвиток, обороноздатність держави та добробут населення. Значний вплив на стан енергетичної безпеки України має зовнішній фактор, зокрема політика енергетичного шантажу з боку окремих держав, коливання світових цін на енергоносії, санкційні обмеження та глобальні тенденції декарбонізації. Водночас, внутрішні проблеми, серед яких недостатнє фінансування модернізації енергетичної інфраструктури, низька ефективність державного управління у цій сфері та обмежені можливості швидкої інтеграції в європейський енергетичний ринок, також створюють серйозні ризики для енергетичної безпеки країни. Необхідно визначити ефективні механізми стратегічного управління енергетичною безпекою, які дозволять підвищити стійкість енергосистеми, знизити залежність від імпорتنих ресурсів, сприяти диверсифікації енергетичних постачань та розвитку альтернативної енергетики. Нормативно-правова база України у сфері енергетичної безпеки містить низку ключових документів, які визначають стратегічні засади управління енергетичною безпекою, регулюють функціонування енергетичних ринків та сприяють інтеграції до європейського енергетичного простору. *Закон України № 3141-IX* сприяє адаптації українського енергетичного сектору до європейських стандартів шляхом імплементації Регламенту ЄС № 1227/2011 щодо прозорості гуртового енергетичного ринку. Водночас, *Закон України № 3220-IX* впроваджує механізм ринкової премії для генераторів електроенергії з відновлюваних джерел, що сприяє переходу до більш стабільної моделі фінансування "зеленої" енергетики. *Стратегія енергетичної безпеки України*, ухвалена у 2021 році, передбачає диверсифікацію джерел постачання енергоресурсів, стимулювання внутрішнього видобутку енергоносіїв та активний розвиток відновлюваної енергетики як одного з ключових елементів енергетичної незалежності держави. Зокрема, *Енергетична стратегія України до 2035 року "Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність"* окреслює основні напрями розвитку енергетичного сектору, зосереджуючи увагу на підвищенні енергоефективності, зменшенні залежності від імпорту енергоносіїв та забезпеченні стабільності енергетичної системи. Також *Національний план з енергетики та клімату* визначає довгострокові пріоритети у сфері енергетичної політики, акцентуючи увагу на зменшенні викидів парникових газів, зростанні частки відновлюваної енергетики та зміцненні енергетичної безпеки через міжнародну співпрацю. Таким чином, існуюча нормативно-правова база є основою стратегічного управління енергетичною безпекою України, забезпечуючи умови для розвитку конкурентоспроможного, безпечного та інтегрованого з європейським простором енергетичного ринку. Водночас, у сучасних умовах необхідним є подальше вдосконалення законодавчої бази з метою підвищення стійкості енергетичної інфраструктури, прискорення енергетичного переходу та мінімізації ризиків, пов'язаних із геополітичними викликами та військовими загрозами.

Стратегічне управління енергетичною безпекою України набуває особливого значення, оскільки енергетична система країни перебуває під впливом численних викликів, зокрема військових загроз, економічної нестабільності та необхідності інтеграції з європейським енергетичним ринком. Водночас, ефективність стратегічного управління залежить від вибору відповідних теоретичних підходів, які визначають механізми реагування на ризики, комплексне бачення шляхів зміцнення енергетичної безпеки України.

Головань А.Ю.

здобувачка гр. ПА-25Мз

Науковий керівник:

Заярнюк О.В.

Доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та екологічних викликів питання етики у бізнесі набуває особливого значення. Конкурентоспроможність організації все частіше визначається не лише економічними показниками, а й рівнем довіри, соціальної відповідальності та моральних орієнтирів. У цьому контексті *етичне лідерство* стає ключовим чинником формування сталого розвитку організації, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями.

Етичне лідерство – це стиль управління, що базується на моральних цінностях, справедливості, прозорості та відповідальності лідера перед працівниками, суспільством і довкіллям. Лідери повинні створювати етичний клімат, що сприяє щирому та відкритому спілкуванню та заохочує етичну поведінку, і це може бути досягнуто через особисту поведінку, організаційну політику та процеси, а також за допомогою комітетів з питань етики, програм етичної підготовки та кодексу етики.

Сутність і зміст етичного лідерства. Етичне лідерство – це стиль управління, заснований на моральних принципах, чесності, прозорості та відповідальності перед працівниками, партнерами й суспільством. Такий лідер не лише дотримується етичних норм сам, але й формує ціннісно-орієнтовану культуру в колективі. Основні риси етичного лідера включають:

- чесність і послідовність у прийнятті рішень;
- повагу до гідності кожного працівника;
- відкритість до діалогу та конструктивної критики;
- готовність нести відповідальність за результати;
- прагнення гармонізувати інтереси організації та суспільства.

Таким чином, етичне лідерство виступає не лише моральною категорією, а й стратегічним ресурсом управління. Етичні лідери створюють у колективі культуру довіри та взаємоповаги. Це підвищує внутрішню згуртованість команди, лояльність співробітників, а також зміцнює репутацію в очах споживачів. Лідери, які дотримуються етичних принципів, сприяють створенню позитивної корпоративної культури, що підвищує залученість і лояльність працівників, що, в свою чергу, покращує продуктивність і якість обслуговування.

Сталий розвиток організації неможливий без формування етичної корпоративної культури, у якій пріоритетом є не лише прибуток, а й соціальна відповідальність та екологічна безпека.

Сталий розвиток організації передбачає узгодження трьох складових: економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної збалансованості.

Етичні лідери сприяють реалізації цих цілей через:

- підвищення довіри та репутації. Прозора діяльність і дотримання етичних стандартів формують позитивний імідж закладу, що є довгостроковою конкурентною перевагою;
- зміцнення корпоративної культури. Етичні норми стають частиною внутрішньої культури, сприяючи згуртованості колективу та зниженню рівня конфліктів;
- соціальну відповідальність. Етичне лідерство заохочує участь у соціальних і благодійних проєктах, дбає про добробут працівників, підтримує справедливую оплату праці;
- екологічну відповідальність. Етичні керівники ініціюють екологічно безпечні технології, мінімізацію відходів, раціональне використання ресурсів.

Етичний лідер виступає **моральним орієнтиром** для колективу, сприяє довірі, командній згуртованості та підвищенню мотивації персоналу.

Разом із тим, існують певні виклики та бар'єри впровадження етичного лідерства. Незважаючи на очевидні переваги, впровадження етичного лідерства стикається з рядом труднощів:

- тиск короткострокових економічних результатів;
- нестача етичних стандартів або механізмів контролю;
- низький рівень корпоративної культури;
- культурні та національні відмінності у сприйнятті етичних норм.

Подолання цих бар'єрів можливе через розробку корпоративних кодексів етики, навчання персоналу, створення системи морального стимулювання та прозорої комунікації між усіма рівнями управління.

Практики етичного лідерства – чесність, відкритість у прийнятті рішень, повага до прав працівників **зменшують ризики корупції, конфліктів та плинності кадрів**.

Організації, керовані етичними лідерами, **підвищують свою репутаційну капіталізацію**, стають привабливими для інвесторів і партнерів, що зміцнює їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Внутрішнім моральним регулятором професійної діяльності виступає моралістичний розвиток підприємця, який є багатовимірним процесом [2, с. 172].

Інтеграція принципів етичного лідерства в систему корпоративного управління сприяє досягненню цілей сталого розвитку, зокрема у сферах гідної праці, гендерної рівності, інновацій та відповідального споживання.

Чи існують перспективи розвитку етичного лідерства? Так! У майбутньому роль етичного лідерства лише посилюватиметься. Відбуватиметься впровадження принципів сталого менеджменту і саме етичні лідери ставатимуть рушійною силою позитивних змін. Вони забезпечують не лише стабільність та ефективність організації, а й її гармонійну інтеграцію у соціально-економічне середовище. Суттєвими перевагами етичного лідерства для конкурентоспроможності доцільно вважати підвищення лояльності співробітників та клієнтів до підприємства. У такій позитивній робочій атмосфері працівники відчують, що їх цінують і поважають, що призводить до загальної задоволеності роботою і сприяє підвищенню продуктивності праці.

Отже, етичне лідерство є не лише моральною вимогою сучасності, а й стратегічним ресурсом сталого розвитку організацій у глобальному середовищі.

Лідери, незалежно від того, у якому секторі вони працюють, мають значний вплив на формування соціальних та економічних процесів. Вони мають здатність впливати на поведінку співробітників, клієнтів та громадян, і їхні дії можуть мати вагомий позитивний або негативний вплив на сталість розвитку. Тому лідери повинні бути здатні не тільки досягати успіху у своїй діяльності, але і робити це з дотриманням етичних принципів та з урахуванням соціальної відповідальності для забезпечення реалізації цілей сталого розвитку.

Етичне лідерство є ключовим чинником формування сталого розвитку організації, оскільки поєднує стратегічне бачення з моральною відповідальністю. Воно сприяє довгостроковому успіху, зміцненню довіри, соціальній згуртованості та екологічній свідомості. Таким чином, майбутнє успішних організацій – за тими, хто керується не лише економічними вигодами, а й етичними принципами справедливості, чесності та відповідальності.

Література:

1. Кононець М.О. Психологія професійної моральності підприємців: теорія та сучасна практика : монографія // М. О. Кононець. – К. : Омега-Л, 2013. – 166 с.
2. Балл Г.О. Орієнтири сучасного гуманізму: в суспільній, освітній, психологічній сферах / Г. О. Балл. – Рівне : Видавець Олег Зень, 2007. – 172 с.

Горбенко К.О.

здобувачка вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні

Коваленко С.В.

викладач

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: РИЗИКИ ТА ПЕРЕВАГИ

Штучний інтелект (ШІ) має значний потенціал для трансформації публічного сектору. Його впровадження здатне підвищити ефективність державного управління, покращити якість публічних послуг і сприяти соціально-економічному розвитку [1], [4]. Водночас використання ШІ супроводжується ризиками, пов'язаними з безпекою даних, етичністю алгоритмів, прозорістю рішень та відповідальністю державних інституцій [2], [3]. Метою даної роботи є аналіз ключових переваг і ризиків впровадження ШІ в публічному секторі, а також визначення умов його безпечного та ефективного застосування.

Штучний інтелект активно проникає у ключові сфери діяльності держави, змінюючи способи управління, обслуговування громадян та використання ресурсів [1]. Найбільший вплив ШІ спостерігається в управлінні, освіті, медицині, інфраструктурі та соціальних послугах, де він дозволяє автоматизувати процеси, підвищити ефективність і забезпечити більш точне прийняття рішень [4].

Таблиця - Основні сфери впливу ШІ у публічному секторі

Сфера застосування	Приклади користі	Потенційні ризики
Державне управління	Автоматизація документообігу, аналітика рішень	Залежність від алгоритмів, можливі помилки у прогнозах
Освіта	Персоналізоване навчання, аналітика успішності	Порушення конфіденційності даних учнів
Охорона здоров'я	Діагностика, прогнозування епідемій	Етичні питання щодо рішень ШІ
Інфраструктура	Управління транспортом і енергетикою, «розумні» міста	Високі витрати на впровадження
Соціальні послуги	Оптимізація виплат і підтримка громадян	Алгоритмічна упередженість у прийнятті рішень

Використання штучного інтелекту у публічному секторі відкриває широкі можливості для підвищення ефективності державного управління, освіти, охорони здоров'я, інфраструктури та соціальних послуг. У державному управлінні ШІ сприяє автоматизації документообігу, швидшому аналізу даних і прийняттю рішень, проте створює ризики надмірної залежності від алгоритмів. В освіті технології ШІ забезпечують персоналізоване навчання й аналітику успішності, хоча порушують питання захисту персональних даних. В охороні здоров'я вони допомагають діагностувати захворювання та прогнозувати епідемії, але потребують вирішення етичних дилем. У сфері інфраструктури штучний інтелект покращує управління транспортом та енергетикою, проте вимагає значних фінансових ресурсів. У соціальних послугах він дозволяє оптимізувати процеси підтримки громадян, хоча залишається ризик алгоритмічної упередженості. Таким чином, ефективне впровадження ШІ у публічному секторі можливе лише за умови дотримання балансу між інноваційністю, етикою та безпекою використання технологій.

Основними перевагами застосування ШІ у публічному секторі є підвищення ефективності управління, автоматизація рутинних процесів, зменшення бюрократії та

раціональніше використання ресурсів [4]. За даними McKinsey, штучний інтелект допомагає швидше аналізувати дані та приймати обґрунтовані управлінські рішення [4]. OECD підкреслює, що якісне управління ШІ сприяє прозорості, підзвітності й зміцненню довіри громадян до влади [1]. Дослідження McKinsey та CBIZ показують, що автоматизація державних процесів дозволяє скоротити частину витрат і звільнити час для виконання складніших завдань [3]. Завдяки цьому державні послуги стають доступнішими, швидшими й персоналізованішими, а аналітичні інструменти допомагають прогнозувати ризики та підтримувати розвиток «розумних» міст, освіти та медицини [4].

Разом із тим існують ризики, які залишаються суттєвими для публічного сектору. Основні з них пов'язані з конфіденційністю даних — адже державні системи працюють із великими масивами персональної інформації [2]. Важливим є ризик алгоритмічної упередженості, що може впливати на справедливість адміністративних рішень [2], [3]. Також спостерігається дефіцит цифрових компетенцій серед державних службовців і нестача прозорості алгоритмів, через що громадяни не завжди розуміють принципи роботи системи [3].

Для зниження цих ризиків OECD та CBIZ рекомендують створювати системи управління ШІ, що включають прозорість, аудит алгоритмів, захист даних і постійний моніторинг ефективності [1], [3]. Також важливо забезпечити наявність етичних кодексів і стандартів використання ШІ у державних структурах, підвищувати цифрову грамотність працівників і формувати культуру відповідального використання технологій [1], [2]. Впровадження механізмів незалежного контролю, регулярного оновлення моделей і перевірки їх на упередженість допоможе запобігти зловживанням та підвищити довіру громадян до державних цифрових сервісів. Крім того, варто зберігати принцип human-in-the-loop — тобто контроль людини над процесами автоматизованого прийняття рішень, особливо в соціально значущих сферах [1].

Отже, успішне впровадження штучного інтелекту у публічному секторі має не лише поточні, але й перспективні переваги [4]. У майбутньому очікується розширення застосування ШІ для прогнозування державної політики, підвищення участі громадян у прийнятті рішень і розвитку цифрової демократії. Таким чином, використання штучного інтелекту у публічному секторі можливе лише за умови поєднання технологічного розвитку з відповідальним управлінням. ШІ може стати потужним інструментом підвищення ефективності державних процесів, однак лише за дотримання етичних, правових і безпекових стандартів його використання.

Література:

1. Governing with Artificial Intelligence. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/governing-with-artificial-intelligence_398fa287.html (дата звернення: 05.10.2025).
2. Concerns for AI in the Public Sector. CentralSquare. URL: <https://www.centralsquare.com/resources/articles/concerns-for-ai-in-the-public-sector> (дата звернення: 05.10.2025).
3. AI Governance: Managing the Risks in the Public Sector | CBIZ. CBIZ. URL: <https://www.cbiz.com/insights/article/ai-governance-managing-the-risks-in-the-public-sector> (дата звернення: 05.10.2025).
4. Zugravu A., Mansour T., Safran B. Using AI in economic development: Challenges and opportunities. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/using-ai-in-economic-development-challenges-and-opportunities> (дата звернення: 05.10.2025).

Джегур Г.В.

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,

МЕХАНІЗМ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Громади України після розпочатої реформи децентралізації отримали значно ширші можливості, враховуючи фінансові й ресурсні, проте більшість територіальних громад поза межами обласних центрів і великих міст теж перейняли проблеми щодо функціонування і розвитку сільських, віддалених, депресивних територій. Для їх соціально-економічного розвитку й гарантування належної якості життя об'єктивно є недостатній місцевий ресурс. Зокрема, органи місцевого самоврядування можуть розраховувати на централізовану підтримку, проте більш далекосяжним постає формат внутрішнього розвитку із застосуванням існуючого потенціалу. Видається в більшій мірі практичним міжмуніципальне співробітництво (співробітництво територіальних громад), адже його посилення спроможне гарантувати зайнятість і доходи населення, збільшення внутрішнього валового продукту територіальних громад, надходження до місцевого бюджету, а також підвищення інвестиційної спроможності територій. Як засвідчує аналіз, на сьогодні співробітництво територіальних громад є досить інноваційною і необхідною практикою діяльності сільських, селищних і міських громад України, адже новостворені в 2020 році громади не є абсолютно спроможними й фінансово самодостатніми, переважно більшість з них вимагає додаткової підтримки стосовно розв'язання своїх завдань та повноважень. Залежить успішність міжмуніципального співробітництва від дотримання територіальними громадами фундаментальних принципів співробітництва, принципів демократичного врядування та від ефективного використання визначених законодавством різноманітних методів, форм, інструментів.

Законодавчим підґрунтям міжмуніципального співробітництва, поруч із розпочатою реформою децентралізації в 2014 році, є Закон України «Про співробітництво територіальних громад». Цей документ визначає організаційно-правові основи співробітництва територіальних громад, форми, принципи й механізми цього співробітництва, а також його стимулювання, фінансування і контролю; створено відповідні умови щодо реалізації громадами конституційного права на об'єднання своїх власних ресурсів задля вирішення спільних соціально-економічних проблем, втілення інвестиційних проєктів й ефективного використання коштів місцевих бюджетів, а також підвищення дієвості управлінських рішень та ін. Відповідно до ст. 1 вищевказаного закону, співробітництво територіальних громад визначається як відносини між двома чи більше територіальними громадами, які здійснюються на договірних основах у формах із ціллю забезпечення соціально-економічного й культурного розвитку територій, а також підвищення якості надання послуг населенню на засадах спільних інтересів і цілей, ефективного здійснення органами місцевого самоврядування встановлених законом повноважень. У цьому законодавчому акті визначено, що співробітництво має базуватися на шести принципах: законності; добровільності; взаємної вигоди; прозорості й відкритості; рівноправності учасників; взаємної відповідальності суб'єктів співробітництва за його результати. Означені принципи повинні чітко взаємодіяти та доповнювати один одного для ефективного впровадження міжмуніципального співробітництва.

До можливих сфер застосування міжмуніципального співробітництва громад відносять: 1) соціально-економічний та культурний розвиток, планування й облік; 2) фінанси й бюджет; 3) соціальний захист населення; 4) охорона здоров'я, освіта, культура, фізкультура та спорт; 5) управління комунальною власністю; 6) житлово-комунальне господарство, торгівельне обслуговування, громадське харчування, транспорт і зв'язок; 7) регулювання земельних відносин й охорона навколишнього природного середовища; 8) будівництво; 9) забезпечення законності й правопорядку, охорони прав, свобод громадян та ін.

Задорожня Л.М.

асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ESG-ФІНАНСИ ЯК НОВИЙ СТАНДАРТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

У XXI столітті ESG-фінанси сформувалися як невід’ємний елемент сучасної складової міжнародної фінансової системи, що визначає не лише стратегічні пріоритети інвестиційної політики, а й рівень довіри, взаємної відповідальності та прозорості у взаємовідносинах між державами, корпораціями та фінансовими інституціями. Інтеграція підходів ESG формує основу сталих міжнародних економічних відносин, орієнтованих на прозорості, соціальній відповідальності та екологічній результативності. Сучасні тенденції засвідчують, що далекоглядні фінансові інститути розробляють і впроваджують ESG-стратегії, інтегровані в ключові бізнес-процеси, тоді як додатковим каталізатором виступає зростання очікувань клієнтів, інвесторів, рад директорів, працівників та інших заінтересованих сторін щодо послідовності й відчутності дій у сфері сталого розвитку.

ESG є концепцією сталого розвитку, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти функціонування організацій і визначає нові орієнтири для фінансових ринків. Питання сталого фінансування та впровадження ESG-підходів набувають особливого значення, оскільки стають невід’ємним елементом стратегії розвитку компаній у глобальному економічному середовищі. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України активно працює над імплементацією цих принципів у регулювання ринків капіталу, формуючи законодавчі та нормативні засади для появи зелених облігацій і розвитку інструментів відповідального інвестування [1].

У 2020 році Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку приєдналася до міжнародної мережі Sustainable Banking and Finance Network у партнерстві з International Finance Corporation, що сприяло інтеграції українського фінансового сектору до глобальної системи стандартів сталого розвитку. У 2021 році Комісією були розроблені Рекомендації щодо реалізації проєктів екологічного спрямування шляхом емісії зелених облігацій, які ґрунтувалися на нормативно-методичних засадах Європейської комісії, International Capital Market Association, International Finance Corporation та Світового банку. Того ж року затверджено Додаток з питань корпоративного управління і сталого розвитку до Кодексу корпоративного управління, у якому визначено основні механізми імплементації принципів сталого розвитку у внутрішню політику суб’єктів господарювання [1].

Результати досліджень провідних міжнародних аналітичних центрів, зокрема MSCI [2], Bloomberg [3] та PwC [4], свідчать про те, що компанії, які активно впроваджують принципи сталого розвитку, демонструють більш передбачувану динаміку фінансових результатів, знижений рівень ризиків та вищий ступінь довіри з боку інвесторів і споживачів. Це пояснюється тим, що врахування екологічних, соціальних та управлінських чинників у стратегіях управління сприяє підвищенню стійкості бізнес-моделей, розширенню інвестиційних можливостей та зміцненню довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Систематичний аналіз понад двох тисяч емпіричних досліджень, проведений Friede, Busch і Bassen [5], узагальнив доказову базу взаємозв’язку між упровадженням ESG-практик і фінансовою результативністю підприємств. За їхніми висновками, у понад 60 % випадків зафіксовано позитивний вплив ESG-стратегій на прибутковість, рентабельність активів і вартість компаній. Такий ефект зумовлений підвищенням операційної ефективності, поліпшенням ризик-менеджменту та залученням капіталу від інституційних інвесторів, які надають перевагу підприємствам із високим рівнем корпоративної відповідальності.

Дослідження Giese, Lee, Melas, Nagy і Nishikawa [6] підтвердило, що інтеграція ESG-факторів у процеси прийняття інвестиційних рішень зменшує волатильність інвестиційних

портфелів, знижує ймовірність збитків під час фінансових шоків і водночас забезпечує стабільніше зростання доходності в довгостроковій перспективі. Емпіричні результати засвідчили, що фонди, орієнтовані на сталий розвиток, демонструють більш стійке зростання порівняно з традиційними інвестиційними інструментами, особливо в умовах рецесії. Такий підхід поступово стає базовим орієнтиром для глобальних фінансових ринків, а принципи ESG — ключовим елементом оцінювання кредитоспроможності та ринкової вартості активів.

В Україні імплементація ESG-принципів відбувається шляхом розвитку «зеленого» банкінгу, впровадження соціально орієнтованих фінансових інструментів і формування нормативної бази для розкриття нефінансової звітності. Одним із напрямів адаптації міжнародних стандартів стало поширення практики випуску зелених та соціальних облігацій, що відповідають рекомендаціям International Finance Corporation (IFC) та Sustainable Banking and Finance Network (SBFN). Як зазначає, Житар М. [7, с. 92], такі фінансові інструменти створюють основу для залучення міжнародного капіталу в екологічно значущі проекти, сприяють підвищенню довіри до українського ринку цінних паперів і водночас посилюють інтеграцію національної фінансової системи у світовий простір сталого розвитку.

Фінансування, орієнтоване на принципи сталого розвитку, сприяє зміцненню міжнародного економічного співробітництва та формує спільні цінності для держав і корпорацій. Європейська таксономія сталого фінансування встановлює єдині критерії екологічної відповідності інвестицій, а міжнародні фінансові інституції дедалі активніше підтримують проекти, що відповідають принципам сталого розвитку. Український фінансовий регулятор, адаптуючи ці практики, поступово інтегрує національну фінансову систему у глобальний простір сталого економічного розвитку.

ESG-фінанси стали одним із ключових напрямів глобальної фінансової еволюції. Їх впровадження в Україні сприятиме розвитку ринку зелених інвестицій, зниженню фінансових ризиків, підвищенню довіри міжнародних інвесторів і зміцненню іміджу держави як відповідального учасника світової економічної системи. Подальше розгортання партнерств із міжнародними організаціями (IFC, SBFN, World Bank) та вдосконалення національного законодавства визначатимуть ефективність переходу до стійкої фінансової моделі.

Література:

1. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. веб-сайт. www.nssmc.gov.ua/. URL: www.nssmc.gov.ua/ (дата звернення: 05.11.2025).
2. MSCI ESG Research LLC. Sustainability and Climate Trends to Watch 2025. New York: MSCI Inc., 2025. URL: <https://www.msci.com/documents/1296102/51277550/2025%2BSustainability%2Band%2BClimate%2BTrends%2BPaper.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).
3. Are ESG Scores Relevant for Portfolio Returns? Bloomberg Professional Services, 2024. URL: <https://www.bloomberg.com/professional/insights/sustainable-finance/are-esg-scores-relevant-for-portfolio-returns> (дата звернення: 05.11.2025).
4. Global Sustainability Reporting Survey 2023. PwC Global, 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/global-sustainability-reporting-survey.html> (дата звернення: 05.11.2025).
5. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5, No. 4. P. 210–233. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>.
6. Giese G., Lee L. E., Melas D., Nagy Z., Nishikawa L. *Foundations of ESG Investing: How ESG Affects Equity Valuation, Risk, and Performance*. *The Journal of Portfolio Management*. 2019. Vol. 45, No. 5. – P. 69–83. DOI: <https://doi.org/10.3905/jpm.2019.45.5.069>.
7. Житар М. ESG тренди у фінансовій діяльності компаній: ключові напрямки та рекомендації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2024, 2(14), 86-94. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0209>

Калінка Б. Є.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», гр. ПА-24м

Сочинська-Сибірцева І. М.

канд. екон. наук., доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Система публічного управління охороною здоров'я в умовах децентралізації набула нових форм організації взаємовідносин між медичними закладами та органами місцевого самоврядування. Особливої уваги ця співпраця набуває в умовах воєнного стану, коли від ефективності управлінських рішень, оперативності координації й оптимального розподілу ресурсів залежить якість не лише надання медичних послуг, але й збереження життя. Сучасні реалії доводять, що партнерська взаємодія спеціалізованих медичних закладів і місцевих органів влади є ключовим інструментом забезпечення стійкості системи охорони здоров'я, розвитку соціальної інфраструктури та формування довіри громадян до публічної влади [3].

Метою дослідження є визначення основних напрямів і форм партнерської взаємодії спеціалізованого медичного закладу з органами місцевого самоврядування, аналіз її впливу на ефективність публічного управління у сфері охорони здоров'я, а також обґрунтування механізмів підвищення результативності співпраці в умовах децентралізації та воєнних викликів.

У працях українських науковців наголошується на тому, що децентралізація створила передумови для посилення автономії закладів охорони здоров'я, але водночас підвищила відповідальність місцевих органів влади за організацію та фінансування медичних послуг [1]. Зарубіжні дослідники акцентують увагу на ефективності моделі публічно-публічних партнерств (Public–Public Partnerships, PUP), що передбачає об'єднання ресурсів і компетенцій між державними та муніципальними структурами [2]. В українських реаліях така взаємодія реалізується через спільне фінансування програм охорони здоров'я, розвиток комунальних некомерційних підприємств, залучення донорських ресурсів та реалізацію регіональних медичних ініціатив.

Проблематика партнерської взаємодії медичних закладів і органів місцевого самоврядування активно досліджується у міжнародних та національних аналітичних звітах, присвячених реформуванню системи охорони здоров'я в Україні. У звіті Всесвітньої організації охорони здоров'я розкрито підходи до формування публічно-приватного партнерства (*Public-Private Partnerships, PPPs*) у сфері медичної інфраструктури, які сприяють підвищенню стійкості системи охорони здоров'я та ефективному використанню місцевих ресурсів. У документі наголошено, що співпраця між муніципалітетами та спеціалізованими медичними установами є ключовим чинником у забезпеченні якості медичних послуг на територіальному рівні [4]. Звіт ВООЗ щодо гуманітарної відповіді у сфері первинної медичної допомоги аналізує досвід України у кризових умовах і підкреслює важливість горизонтальної координації між медичними структурами, органами влади та міжнародними партнерами. У спільному дослідженні ВООЗ і Світового банку зроблено акцент на прогресі фінансових реформ у галузі охорони здоров'я, які сприяють підвищенню стійкості лікарень та ефективності управління бюджетами громад. Крім того, звіт ПРООН висвітлює роль місцевих органів влади у відновленні медичної інфраструктури після руйнувань, демонструючи ефективні приклади партнерства між громадами, лікарнями та міжнародними донорами.

Зазначені джерела формують доказову базу для розуміння сучасних механізмів партнерської взаємодії у сфері публічного управління охороною здоров'я, що забезпечують сталість, інноваційність і соціальну орієнтованість системи медичних послуг в Україні.

Ефективна партнерська взаємодія між спеціалізованими медичними закладами та органами місцевого самоврядування охоплює кілька ключових напрямів. Зміст основних напрямів партнерської взаємодії та очікувані результати партнерства описані в таблиці.

Таблиця 1 – Основні напрями партнерської взаємодії спеціалізованих медичних закладів та органів місцевого самоврядування

Напрямок взаємодії	Зміст партнерства	Очікувані результати
Фінансово-економічний	Спільне фінансування програм розвитку медичних послуг, модернізація матеріально-технічної бази, співпраця з донорами	Підвищення ефективності використання бюджетних коштів, оновлення інфраструктури
Організаційно-управлінський	Створення спільних координаційних рад, дорадчих органів, участь медичних фахівців у розробці місцевих стратегій	Посилення координації управлінських рішень, підвищення якості управління галуззю
Інформаційно-комунікаційний	Використання електронних платформ, публічних консультацій, відкритої звітності закладів охорони здоров'я	Підвищення довіри громади, забезпечення прозорості діяльності установ
Соціальний	Реалізація програм підтримки ветеранів, переселенців, дітей, осіб з інвалідністю	Зміцнення соціальної стабільності, підвищення рівня доступності послуг

Отже, партнерська взаємодія між медичними установами та органами місцевого самоврядування має формуватися на основі принципів субсидіарності, взаємної відповідальності та публічної підзвітності. Доцільним є застосування інструментів державно-громадського партнерства, залучення благодійних і волонтерських організацій до програм охорони здоров'я, а також розвиток цифрових механізмів комунікації між владою, медичними закладами та населенням. Впровадження системного підходу до партнерства сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, оптимізації управління фінансовими потоками та зростанню ефективності медичних послуг у громадах.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей стратегічного партнерства у сфері охорони здоров'я, оцінку ефективності взаємодії між рівнями влади та медичними установами, а також на аналіз впливу цифрової трансформації на систему комунікації між громадою, владою та медичним сектором.

Література:

1. Калашник Н. С., Березовський П.П. Державно-приватне партнерство як стратегія виконання Україною порядку денного сталого розвитку на період до 2030 року (на прикладі галузі охорони здоров'я). Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. № 5. 2023. С. 30-35. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.5>
2. Sebata, D. (2025). Global Perspectives on the Latest Developments in Public Sector Management: Challenges, Opportunities, and Impacts. IntechOpen. DOI: <https://www.intechopen.com/chapters/89588>
3. World Health Organization. *Enhancing effectiveness of the primary health care humanitarian response in Ukraine*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2025. 36 p. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2025-12222-51994-79757>
4. World Health Organization. *Public-private partnerships for health care infrastructure and services: considerations for policy makers in Ukraine*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2022. 44 p. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2022-5713-45478-65097>

Калінка О. Б.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», гр. ПА-24м

Сочинська-Сибірцева І. М.

канд. екон. наук., доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ АДМІНІСТРУВАННЯ ОНКОЛОГІЧНОГО ЦЕНТРУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Система онкологічної допомоги в Україні опинилася під надзвичайним навантаженням унаслідок війни: пошкодження інфраструктури, вимушене переміщення пацієнтів, кадрові втрати та потреба в безперервності лікування вимагають нових підходів до адміністрування закладів охорони здоров'я. В умовах воєнного стану ефективність управління онкологічними центрами визначається не лише якістю медичних послуг, а й рівнем інституційної стійкості, цифрової готовності та здатністю швидко адаптуватися до змін середовища.

Інноваційна модель адміністрування має стати запорукою гнучкості, прозорості та партнерської взаємодії між медичним персоналом, місцевими органами влади та міжнародними організаціями. Саме такий підхід демонструє КНП «Обласний клінічний онкологічний центр Кіровоградської обласної ради», який завдяки адаптивному менеджменту забезпечує безперервність високоспеціалізованої медичної допомоги в умовах війни [1].

Метою дослідження є обґрунтування інноваційної моделі адміністрування онкологічного центру, здатної забезпечити ефективне функціонування медичного закладу, збереження кадрового потенціалу та безперервність лікувального процесу в умовах воєнного стану.

Згідно з аналітичними звітами ВООЗ та Світового банку, одним із ключових напрямів розвитку медичних установ у кризових умовах є впровадження інноваційних моделей управління – digital-health, дистанційна діагностика, аналітика пацієнтських потоків, гнучке фінансування та багаторівнева комунікація [3; 4].

В Україні процес модернізації системи онкологічної допомоги активізувався через створення Національної стратегії боротьби з онкологічними захворюваннями (2023–2030), де наголошено на ролі регіональних онкоцентрів як ключових координаторів лікувально-профілактичних процесів [2]. Водночас досвід Кіровоградського обласного онкоцентру свідчить про практичне втілення принципів інноваційного адміністрування, зокрема: цифровізацію процесів запису, впровадження телемедичних консультацій, електронного документообігу, розширення партнерських зв'язків із міжнародними гуманітарними організаціями.

Інноваційна модель адміністрування онкологічного центру повинна бути адаптивною, людиноцентричною та цифрово орієнтованою. На прикладі Кіровоградського обласного онкоцентру можна стверджувати, що ефективне управління у воєнний час можливе завдяки поєднанню стратегічного бачення керівництва, професіоналізму медичного персоналу та партнерства з місцевою владою і міжнародними донорами. Важливу роль відіграють ініціативи з телемедицини, електронної комунікації з пацієнтами, дистанційного консультування та підвищення кваліфікації персоналу через онлайн-платформи.

Сучасне адміністрування має базуватися на принципах відкритості, інноваційності та стійкості, що дозволить зберегти життєздатність системи онкологічної допомоги навіть за умов надзвичайних викликів.

Серед основних складових елементів сучасної моделі адміністрування онкологічного центру варто підкреслити: кадрову стійкість; фінансова інноваційність; партнерську взаємодію; цифрове адміністрування та впровадження технологій кризис-менеджменту.

Зміст ключових компонентів представлений в таблиці.

Таблиця 1 – Ключові компоненти інноваційної моделі адміністрування онкологічного центру в умовах війни

Компоненти	Зміст	Очікувані результати
Цифрове адміністрування	Впровадження електронної медичної документації, телемедичних сервісів, онлайн-запису, аналітики навантаження лікарів	Підвищення ефективності управління потоками пацієнтів, мінімізація контактів у небезпечних зонах
Кризовий менеджмент	Розроблення планів дій у надзвичайних ситуаціях, формування мобільних команд медиків, безпечна логістика ліків	Забезпечення безперервності лікування, зниження ризику втрат серед пацієнтів
Кадрова стійкість	Підтримка фахівців через програми психологічної допомоги, навчання, гнучкі графіки роботи	Збереження кваліфікованого персоналу, підвищення мотивації та задоволеності
Партнерська взаємодія	Співпраця з місцевими громадами, МОЗ, благодійними фондами, UNDP, WHO, IAEA	Розширення ресурсної бази, залучення інвестицій у модернізацію обладнання
Фінансова інноваційність	Оптимізація бюджетних потоків, грантове фінансування, благодійні надходження, проєктний менеджмент	Забезпечення фінансової стійкості й прозорості в умовах нестабільності

На прикладі діяльності Обласного онкоцентру можна виокремити низку практичних заходів, що забезпечують ефективність інноваційної моделі адміністрування. У напрямі цифровізації впроваджено електронний запис пацієнтів, телемедичні консультації та єдину базу даних для аналітики результатів лікування. У межах кризового менеджменту розроблено алгоритми евакуації пацієнтів, створено стратегічні запаси медикаментів і налагоджено взаємодію з військовою адміністрацією. Кадрову стійкість підтримують завдяки психологічній допомозі, гнучким графікам роботи та онлайн-навчанню персоналу. Партнерська взаємодія реалізується через співпрацю з місцевими громадами, міжнародними організаціями (UNDP, WHO, Médecins Sans Frontières). Фінансова інноваційність моделі проявляється у залученні грантів, енергоефективних рішеннях і створенні благодійного фонду для підтримки соціально вразливих пацієнтів. Сукупність цих заходів забезпечує стійкість, результативність та адаптивність онкологічного центру в умовах воєнного стану.

У підсумку необхідно зазначити, що побудова інноваційної моделі адміністрування онкологічного центру в умовах війни потребує поєднання цифрових технологій, антикризового менеджменту, партнерства та гнучких управлінських рішень. На прикладі КНП «Обласний клінічний онкологічний центр Кіровоградської обласної ради» можна стверджувати, що стратегічне планування, ефективна комунікація з органами місцевого самоврядування та міжнародна підтримка створюють умови для збереження якості лікування і розвитку медичного потенціалу регіону.

Література:

1. Кіровоградський обласний клінічний онкологічний центр. Офіційний сайт. URL: <https://onko.kr.ua/>
2. Міністерство охорони здоров'я України. Національна стратегія боротьби з онкологічними захворюваннями 2023–2030. URL: <https://moz.gov.ua/uk/nacionalna-strategija-kontrolju-onkologichnih-zahvorjuvan-do-2030-roku>
3. World Health Organization. Country Cooperation Strategy (CCS), Ukraine 2024-2030. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236>
4. World Health Organization & World Bank. Health financing in Ukraine: reform, resilience and recovery. Report, 2024. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2024-10570-50342-75964>

Кашульська І.В.

здобувачка вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», гр. ПА-24мз

Сторожук О.В.

кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ВЕКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ У ТРАНСФОРМАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Актуальність теми підвищення ефективності кадрової політики Державної міграційної служби України зумовлена глибокими трансформаційними змінами, що відбуваються в українському суспільстві та системі державного управління. В умовах європейської інтеграції виникає потреба у модернізації державної служби, спрямованій на формування професійної, ефективної та незалежної управлінської системи, здатної відповідати сучасним викликам [1]. Ефективна модернізація кадрової політики Державної міграційної служби шляхом впровадження інноваційної системи управління персоналом, зорієнтованої на професіоналізацію, розвиток компетентностей і мотивацію державних службовців, є важливим чинником підвищення інституційної спроможності державної служби.

В Україні сьогодні особливого значення набуває стратегія, що ґрунтується на розвитку людських ресурсів, орієнтована на підвищення якості кадрового потенціалу та створення сприятливих умов для професійного зростання державних службовців. Така стратегія передбачає тісний зв'язок між потребами державної служби у кваліфікованих кадрах і можливостями їх професійної підготовки, перепідготовки та ефективного працевлаштування. Вона спрямована на удосконалення системи управління людськими ресурсами через упровадження сучасних кадрових технологій, розвиток навчальних програм і формування стійкої системи кар'єрного зростання в межах державної служби. Застосування цільових програм зайнятості, спеціалізованого навчання та механізмів внутрішнього кадрового резерву забезпечує підвищення ефективності кадрової політики Державної міграційної служби, сприяючи формуванню професійної та інноваційно орієнтованої управлінської команди.

На нашу думку, особливо важливо враховувати типові помилки у виборі стратегій розвитку, що знижують результативність реформ управління людськими ресурсами. Поспішність у прийнятті рішень і надмірна залежність від централізованих програм без урахування реальних потреб служби призводять до втрати ефективності кадрових перетворень. Недооцінка значення професійного потенціалу персоналу, його навичок і рівня підготовки унеможлиблює створення дієвої системи кадрового розвитку та знижує спроможність до інституційного оновлення. Тому стратегія кадрової політики Державної міграційної служби має спиратися на безперервний розвиток людських ресурсів та впровадження сучасних технологій управління.

Отже, підвищення ефективності кадрової політики Державної міграційної служби України можливе за умови реалізації стратегії, що ґрунтується на розвитку людських ресурсів, упровадженні сучасних технологій управління і формуванні професійно компетентного та інноваційно орієнтованого управлінського корпусу.

Література:

1. Ващенко, С., & Губенко, В. (2024). Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, (8), 17–27. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>

Кібік О.М.

доктор економічних наук, професор

Сіянко П.В.

здобувач третього освітньо-наукового рівня

Національний університет «Одеська юридична академія»,

м. Одеса, Україна

РІВНІ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЄКТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У сучасній економіці, що розвивається під впливом глобальних кризових і трансформаційних процесів, бізнес дедалі більше орієнтується не лише на прибуток, а й на довгострокову соціальну й екологічну стійкість. Така зміна формувє потребу посиленні уваги до питань забезпечення відповідального управління, що інтегрує принципи сталого розвитку в усі етапи життєвого циклу бізнес-проєктів.

Відповідальне управління як цілісна управлінська філософія поєднує підходи корпоративної соціальної відповідальності, ESG-концепцію та ціннісно-орієнтоване лідерство. У контексті проєктного менеджменту принципи відповідального управління формують нову управлінську культуру, що базується на етичності, прозорості, інноваційності та врахуванні інтересів усіх стейкхолдерів [1].

Інтеграція принципів відповідального управління в бізнес-проєкти має відбуватися на рівнях, якими є:

- на стратегічному рівні передбачається інтеграція принципів сталості у фундаментальні документи, якими є корпоративна місія, бачення, цінності, стратегія розвитку, політика управління ризиками тощо [2]. На цьому рівні формується основа для системного впровадження відповідального управління у всі сфери діяльності. Компанії мають переорієнтовувати свої стратегічні пріоритети від короткострокової прибутковості до довгострокової створюваної цінності для стейкхолдерів. На цьому рівні важливими є визначення ESG-цілей у стратегічних планах (зниження вуглецевого сліду, гендерна рівність, прозоре корпоративне врядування), інституціалізація принципів сталого розвитку через внутрішні стандарти, кодекси етики, політики корпоративної відповідальності, управління ризиками сталості, що охоплює оцінку екологічних, соціальних і репутаційних ризиків при прийнятті стратегічних рішень, формування корпоративної культури відповідальності, орієнтованої на партнерство, відкритість і прозорість тощо;

- на організаційному рівні реалізується впровадження управлінських практик, що забезпечують відповідальну поведінку персоналу й ефективну комунікацію між усіма рівнями корпоративної структури [3]. Необхідним є створення внутрішніх систем корпоративної етики – кодексів поведінки, етичних комітетів, процедур антикорупційного контролю, запровадження механізмів прозорості комунікації (внутрішніх платформ для зворотного зв'язку, звітності перед працівниками, клієнтами та громадами), формування мотиваційних систем, що стимулюють участь персоналу у соціально та екологічно значущих ініціативах, а також розвиток інклюзивного управління персоналом, що забезпечує рівні можливості, гендерний баланс і підтримку професійного зростання. Такий підхід сприяє формуванню внутрішнього середовища, де соціальна відповідальність стає не зовнішньою вимогою, а органічною частиною корпоративної культури.

- на операційному рівні принципи відповідального управління реалізуються через практичні механізми впровадження сталих бізнес-процесів, що передбачає застосування конкретних інструментів для мінімізації негативного впливу бізнесу на довкілля та суспільство з одночасним підвищенням його ефективності. Основні напрями включають екологічний менеджмент (впровадження систем екологічного аудиту, управління відходами, енергозбереження, раціонального використання ресурсів), оцінку соціального впливу проєктів для аналізу наслідків управлінських рішень для громад і працівників, аудит сталого розвитку (періодичну оцінку екологічних і соціальних показників діяльності компанії),

«зелені» інновації (розробку екологічно безпечних продуктів, перехід на відновлювані джерела енергії, впровадження «чистих» технологій) та циркулярні бізнес-моделі, що базуються на принципах повторного використання, утилізації та скорочення відходів. Завдяки цьому операційний рівень стає практичним інструментом реалізації корпоративних стратегій сталості;

- аналітичний рівень забезпечує моніторинг, оцінювання та контроль реалізації принципів відповідального управління. Він базується на використанні сучасних цифрових технологій, аналітики великих даних (Big Data), систем бізнес-аналітики (BI) та інструментів ESG-оцінювання. Його ключові компоненти включають розробку системи показників ефективності, що відображають екологічні, соціальні та управлінські результати діяльності; автоматизацію звітності через цифрові платформи ESG-monitoring, які дозволяють відстежувати динаміку показників сталості в реальному часі; використання прогнозної аналітики для оцінки потенційних ризиків і сценарного планування; проведення порівняльного аналізу з лідерами галузі щодо рівня корпоративної відповідальності; формування аналітичної бази для стратегічних рішень, що забезпечує зв'язок між результатами моніторингу та плануванням майбутніх проєктів. Аналітичний рівень є «інтелектуальним ядром» системи відповідального управління, що забезпечує її прозорість, адаптивність і здатність до постійного вдосконалення.

Інтеграція етичних та ESG-принципів у практику проєктного менеджменту дає змогу підвищити репутаційний капітал бізнес-структури, посилити довіру інвесторів і суспільства, забезпечити сталу прибутковість у довгостроковій перспективі. Вона сприяє зменшенню операційних ризиків, підвищенню ефективності командної взаємодії, розвитку інноваційної культури та формуванню соціально орієнтованої бізнес-екосистеми.

Важливою передумовою реалізації принципів відповідального управління є підготовка управлінських кадрів нового типу – лідерів, які мислять системно, приймають рішення на основі етичних критеріїв і здатні інтегрувати соціальні та екологічні аспекти у бізнес-процеси. Необхідним стає формування міждисциплінарних програм у закладах вищої освіти, які поєднують знання з управління, екології, економіки та корпоративної етики.

Таким чином, інтеграція принципів відповідального управління в проєкти розвитку бізнесу – це не лише тренд, а стратегічна вимога часу. Вона дозволяє бізнес-структурам перетворювати соціальну відповідальність на джерело інновацій, довіри та конкурентних переваг. Такий підхід формує нову управлінську логіку – бізнес як учасник сталого розвитку, який не просто реагує на виклики середовища, а активно формує його майбутнє.

Література:

1. Відповідальна поведінка бізнесу: рекомендації. Укладачі: Зінченко А., Деркач Т., Саприкіна М. Київ: Видавництво «Юстон». 2017. 33 с.
2. Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Угольнікова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 2 (6), 2021. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>.
3. Селіверстова Л.С., Лосовська Н.В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13–16.

Коваленко С.В.

викладач

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Кадровий потенціал публічного сектору виступає одним із основних стратегічних ресурсів, від ефективного його використання залежить стабільність, результативність та розвиток державних і муніципальних інституцій. Управління персоналом у цьому контексті передбачає не лише підбір та розстановку кадрів, а й формування сприятливого середовища для професійного розвитку, мотивації та залученості співробітників. Забезпечення високого рівня компетентності персоналу стає основою для підвищення якості державних послуг та ефективності управлінських процесів.

Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом у публічному секторі базуються на системності та інтеграції цифрових технологій. Важливим є впровадження прозорих процедур оцінки результативності працівників, що дозволяє визначати ефективність роботи, мотивувати співробітників до професійного вдосконалення та створювати конкурентне середовище всередині організацій. Крім того, планування кар'єрного росту, навчання та підвищення кваліфікації персоналу забезпечують відповідність кадрів вимогам сучасного управління та здатність організацій швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ключове місце в публічному секторі займає розвиток лідерських компетенцій та формування корпоративної культури, що ґрунтується на прозорості, підзвітності, етичних стандартах, а також соціальній відповідальності. Підтримка цих цінностей стимулює мотивацію співробітників, знижує плинність кадрів, сприяє ефективному виконанню стратегічних завдань і реалізації соціально значущих проєктів. Лідери, які володіють високими управлінськими та комунікативними навичками, формують команду, здатну до інновацій, що є критично важливим для сталого розвитку організацій.

Ефективне управління персоналом передбачає систематичне використання програм навчання, стажувань та професійної перепідготовки. Постійне підвищення кваліфікації співробітників дозволяє організаціям адаптуватися до технологічних та соціальних змін, стимулює інноваційну активність та забезпечує накопичення компетенцій, які є необхідними для реалізації стратегічних цілей.

Важливим аспектом є впровадження систем мотивації та оцінювання результативності, що базуються на об'єктивних та прозорих критеріях. Це сприяє підвищенню відповідальності працівників, формуванню професійної культури, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей, та залученню молодих спеціалістів, які здатні впроваджувати інновації та підтримувати довгостроковий розвиток організацій.

Управління кадровим потенціалом у публічному секторі тісно інтегрується з концепцією сталого розвитку. Збереження та примноження професійних компетенцій, розвиток критичного та інноваційного мислення, здатність організацій до трансформацій і адаптацій до зовнішніх викликів формують основу для сталості та ефективності діяльності. Організації, які системно працюють із людським капіталом, підвищують якість надання послуг громадянам, зміцнюють довіру до державних установ і створюють передумови для довгострокового соціально-економічного розвитку.

Отже, управління кадровим потенціалом у публічному секторі є інструментом підвищення продуктивності та ефективності організацій і ключовим механізмом забезпечення їх сталого розвитку. Воно гарантує здатність установ до інновацій, адаптації до нових викликів та підтримки високих стандартів управління, що є основою для довгострокової стабільності та соціальної ефективності публічного сектору.

Ковердяга Л.С.

здобувачка вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», гр. ПА-24МЗ

Немченко Т.А., канд. екон. наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОГО БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Розвиток територіальних громад у сучасних умовах децентралізації, євроінтеграційних процесів та воєнних викликів неможливий без формування чіткого стратегічного бачення, яке визначає бажаний стан громади в майбутньому та окреслює шляхи його досягнення, тому саме органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокового, збалансованого й інноваційно орієнтованого розвитку територій. Вони є не лише виконавцями державної політики на місцях, а й активними суб'єктами творення власної стратегії, що поєднує інтереси держави, бізнесу та громадськості, забезпечуючи гармонізацію локальних ініціатив із національними пріоритетами соціально-економічного зростання [1]. Стратегічне бачення, сформоване органами місцевого самоврядування, виступає не просто документом планування, а інтегрованою концепцією розвитку, яка відображає колективну волю громади, її цінності, потенціал і прагнення, а також визначає довгострокові орієнтири сталого поступу, що враховують економічні, екологічні, соціальні та культурні чинники [2].

Ефективність реалізації цього бачення безпосередньо залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, рівня управлінської культури їх представників, а також від здатності забезпечити системний підхід до стратегічного управління, що ґрунтується на аналітичних даних, прогнозах і сценарному моделюванні. Коли місцеві посадовці володіють стратегічним мисленням і спроможні бачити розвиток громади не лише крізь призму короткотермінових потреб, а й у контексті глобальних тенденцій, вони створюють умови для стабільності, економічної самодостатності та соціальної згуртованості. Проте якщо управлінські рішення приймаються без належного аналізу ресурсів, ризиків і можливостей, стратегічне бачення перетворюється на формальність, що не має реального впливу на розвиток території, а відтак втрачає довіру громади. Саме тому професіоналізація кадрів, впровадження сучасних освітніх програм для службовців місцевого самоврядування, а також обмін кращими практиками між громадами стають необхідними умовами для формування якісних управлінських рішень, здатних визначати майбутнє територій.

Важливим аспектом стратегічного бачення є забезпечення широкої участі громадськості, адже стратегія, створена без урахування думки мешканців, бізнесу, освітніх і наукових установ, позбавляється суспільної легітимності, що унеможливорює її ефективну реалізацію. Органи місцевого самоврядування мають виступати фасилітаторами діалогу, створюючи інституційні механізми участі громадян — громадські ради, стратегічні комітети, електронні платформи, місцеві форуми та консультації, — які дозволяють не лише формувати бачення майбутнього, а й залучати мешканців до співвідповідальності за його досягнення.

Невід'ємною умовою якісного стратегічного управління стає цифровізація процесів планування та моніторингу. Використання систем управління даними, аналітичних панелей, геоінформаційних технологій і відкритих даних дає змогу органам місцевого самоврядування обґрунтовувати свої рішення, своєчасно виявляти проблеми, прогнозувати тенденції та забезпечувати прозорість у діяльності [3]. Коли управління базується на даних, а не на інтуїції чи політичній доцільності, громада отримує інструмент об'єктивної оцінки ефективності дій влади, а сама влада — можливість оперативного реагування на зміни середовища. Разом із тим цифровізація потребує відповідного рівня компетентності

працівників, які повинні володіти аналітичними та технічними навичками, а також усвідомлювати важливість захисту персональних даних і дотримання принципів кібербезпеки.

Важливо, щоб стратегічне бачення розвитку територіальних громад узгоджувалося з національними документами, зокрема Державною стратегією регіонального розвитку до 2027 року та Цілями сталого розвитку ООН, адже лише синхронізація місцевих ініціатив із загальнодержавними пріоритетами створює передумови для ефективного використання ресурсів, залучення інвестицій і координації між різними рівнями влади. Коли стратегія громади співзвучна із загальною траєкторією розвитку країни, вона стає не лише інструментом місцевого управління, а й складовою частиною цілісної системи регіонального поступу, де кожна територія робить свій внесок у загальне зростання.

Однак у реаліях сучасної України стратегічне бачення не може обмежуватися лише економічним чи соціальним виміром, оскільки дедалі більшої ваги набуває концепція стратегічної резильєнтності, що передбачає здатність громад протистояти кризам, адаптуватися до непередбачуваних змін і швидко відновлюватися після потрясінь, зберігаючи при цьому довгострокові орієнтири розвитку. Органи місцевого самоврядування повинні не лише планувати розвиток, а й закладати у стратегії механізми управління ризиками, кризового реагування, диверсифікації економіки, підвищення соціальної згуртованості та підтримки локальної ідентичності, оскільки саме ці чинники визначають стійкість громади перед зовнішніми викликами [4]. Відповідно, варто наголосити на провідній ролі органів місцевого самоврядування у формуванні стратегічного бачення розвитку територіальних громад, яка наразі виходить далеко за межі традиційних управлінських функцій і вимагає від них нової якості лідерства, яке поєднує компетентність, відкритість, відповідальність і здатність надихати громаду на спільне бачення майбутнього. Стратегічне бачення, яке формується на засадах партнерства, інноваційності та орієнтації на сталий розвиток, перетворює громаду на активного суб'єкта суспільних змін, що здатен не лише реагувати на виклики, а й формувати власні можливості. Підкреслимо, що саме в цьому полягає справжня місія сучасного місцевого самоврядування — не просто адмініструвати поточні процеси, а створювати стратегічні горизонти, які визначають напрям руху всієї територіальної спільноти до добробуту, стабільності та майбутнього, гідного людини і держави.

Тож, в цьому контексті варто наголосити, що сучасна практика стратегічного управління вимагає, щоб органи місцевого самоврядування активно інтегрували інноваційні підходи до комунікації та прийняття рішень. Використання елементів партисипативного бюджетування, електронного врядування, краудсорсингу дозволяє залучати мешканців до формування політики розвитку й підвищувати рівень довіри до органів влади. Такі інструменти не лише демократизують управлінські процеси, а й формують нову культуру спільної відповідальності, де кожен громадянин сприймає себе співтворцем місцевої стратегії, а формування інноваційного підходу до стратегічного планування вимагає використання системного підходу, який поєднує екологічні, економічні, соціальні та культурні аспекти розвитку території в єдину модель сталого майбутнього.

Література:

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>
2. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування/ Асоціація міст України К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
3. Томашук І., Томашук І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*, 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>
4. Барвіненко В. Місцеве самоврядування в Україні у 2024 р.: тенденції та перспективи розвитку. *Law. State. Technology*, 2024. №4, С. 3–7. URL: [doi: 10.32782/LST/2024-4-1](https://doi.org/10.32782/LST/2024-4-1)

Левицький В.М.
здобувач гр. ПА-25Мз
Науковий керівник:
Заярнюк О.В.

Доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ ДСНС УКРАЇНИ

Ефективність діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій безпосередньо залежить від професійного рівня, компетентності, дисциплінованості та готовності персоналу діяти в умовах кризових ситуацій. Персонал є ключовою ланкою публічного управління у системі цивільного захисту, адже саме від його підготовленості, мотивації та відповідальності залежить результативність реалізації державної політики у сфері пожежної та техногенної безпеки.

Законодавчою основою діяльності служби є Кодекс цивільного захисту України (далі - Кодекс), який визначає правові засади функціонування Єдиної державної системи цивільного захисту, встановлює вимоги до організації роботи персоналу, його професійного розвитку та підвищення кваліфікації [1, розділ VII, глава 18,19]. Відповідно до Кодексу, органи державної влади зобов'язані забезпечувати належну підготовку кадрів, що здійснюють управління у сфері цивільного захисту, створюючи умови для ефективного виконання їхніх обов'язків.

Сучасна кадрова політика державної служби, визначена Стратегією управління персоналом, спрямована на формування професійного, ефективного та доброчесного кадрового корпусу. Вона ґрунтується на принципах компетентності, результативності, підзвітності та інноваційності [2]. Для системи ДСНС це означає необхідність системного підходу до добору, навчання, оцінювання та мотивації працівників. Важливим чинником є поєднання адміністративної дисципліни з розвитком ініціативності, відповідальності та управлінської культури працівників.

Підвищення ефективності управління персоналом у сфері цивільного захисту нерозривно пов'язане з процесами реформування публічного управління. Як зазначає О.М. Бойко [3, с. 37], удосконалення державного управління у сфері цивільного захисту має базуватися на європейських принципах прозорості, підзвітності та ефективності. У цьому контексті адаптація до європейських стандартів вимагає оновлення організаційних підходів до підготовки кадрів, розроблення нових освітніх програм, спрямованих на розвиток управлінських компетентностей, а також удосконалення системи оцінювання професійної діяльності державних службовців. Такий підхід сприяє підвищенню інституційної спроможності органів цивільного захисту та зміцненню кадрового потенціалу ДСНС України.

В умовах воєнного стану та постійних загроз національній безпеці роль персоналу ДСНС набуває ще більшої ваги. Зміна стандартів управління персоналом зумовлена необхідністю оперативного реагування, психологічної стійкості та підготовки кадрів до роботи в екстремальних умовах. Відповідно до Плану заходів з реалізації Національної стратегії безбар'єрності до 2030 року [6], у сфері державної служби акцент робиться на створенні інклюзивного середовища роботи, запровадженні стандартів безбар'єрної комунікації, адаптації робочих місць для осіб з втратою працездатності, розвитку психологічної підтримки та програм емоційної стійкості працівників. Одночасно, Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до 2030 року [7] передбачає впровадження механізмів гендерного аудиту у державних структурах, формування збалансованого представництва жінок і чоловіків на керівних посадах, запобігання дискримінації та забезпечення рівного доступу до кар'єрного зростання. Такі

кроки сприяють підвищенню довіри до державних інституцій, зміцненню кадрового потенціалу та формуванню сучасної корпоративної культури у системі цивільного захисту. Ці підходи відповідають європейським стандартам публічного управління, де людський капітал вважається ключовим чинником стійкості держави та її інституційної спроможності.

У методичних матеріалах Центральноукраїнського національного технічного університету (ЦНТУ) системно висвітлено питання ефективного управління персоналом. У роботі І.М. Сочинської-Сибірцевої «Управління персоналом» розглянуто механізми планування кадрових потреб, добору працівників, оцінювання результативності праці та формування корпоративної культури [4]. У методичних рекомендаціях «Технології управління персоналом» представлено сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу, мотивації та лідерства в управлінні персоналом [5].

Публічне адміністрування у сфері цивільного захисту безпосередньо залежить від рівня підготовки, професіоналізму та моральної стійкості персоналу ДСНС. Саме персонал є основним інструментом реалізації державної політики у сфері безпеки, тому формування компетентного кадрового корпусу є ключовою умовою ефективного управління. Розвиток кадрового потенціалу потребує системного підходу, який поєднує професійну підготовку, постійне навчання, впровадження сучасних освітніх технологій та оцінювання результативності службової діяльності, розвитку лідерства, комунікативних навичок, емоційної стійкості та здатності діяти в умовах стресу. Такий підхід відповідає європейським принципам публічного управління, де людський капітал розглядається як стратегічний ресурс держави.

Отже, удосконалення адміністрування персоналу в системі ДСНС має базуватися на поєднанні професіоналізму, інституційної етики, гендерної чутливості та інноваційних управлінських практик. Такий підхід забезпечить стійкість державної системи цивільного захисту, підвищить рівень довіри громадян до органів влади та сприятиме зміцненню національної безпеки України.

Література:

1. Кодекс цивільного захисту України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17> (дата звернення: 16.10.2025).
2. Стратегія управління персоналом - НАДС, Київ, 2020–2022. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/strategiya-upravlinnya-personalom-nads-2020-2022-1.pdf> (дата звернення: 19.10.2025).
3. Бойко О.М. Стратегія реформування державного управління у сфері цивільного захисту з урахуванням євроінтеграції України. *Аспекти публічного управління*. 2019. №7 (9–10). С. 32–39. URL: <https://doi.org/10.15421/151946> (дата звернення: 19.10.2025).
4. Сочинська-Сибірцева І.М. Управління персоналом: методичні рекомендації / І.М. Сочинська-Сибірцева. - Кропивницький: ЦНТУ, 2021. - 82 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/0a1002c8-1128-4703-bb74-0beec9d288cc> (дата звернення: 21.10.2025).
5. Сочинська-Сибірцева І.М. Технології управління персоналом: методичні рекомендації / І.М. Сочинська-Сибірцева. - Кропивницький: ЦНТУ, 2018. - 58 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/5a16aaff-9a66-4380-91b7-728ca9b3911a> (дата звернення: 21.10.2025).
6. План заходів з реалізації Національної стратегії безбар'єрності в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p> (дата звернення: 10.10.2025).
7. Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2022 р. № 752-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

Литвиненко В.Ю.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,

Рябоволик Т.Ф.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ РОЗВИТКОМ У КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

Реформа децентралізації в Україні, що розпочалася у 2014 році, поставила перед місцевими органами влади нові завдання й можливості: отримання повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності за розвиток територіальних громад. У цих умовах модернізація системи публічного управління міським розвитком стає ключовим чинником для забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку міст та підвищення якості життя їхніх мешканців [3].

Передача повноважень та ресурсів на місця створила передумови для локальних інновацій, але одночасно виявила проблеми інституційної спроможності, нерівномірності ресурсного потенціалу громад та потребу в професійному управлінському ресурсі. У контексті масштабних викликів (економічна реконструкція, відновлення інфраструктури після воєнних дій, євроінтеграційні зобов'язання) ефективність публічного управління на місцевому рівні визнається міжнародними експертами як один із визначальних чинників успіху відновлення та розвитку [4].

Публічне управління міським розвитком – це сукупність інституцій, процедур і механізмів, що забезпечують планування, реалізацію та моніторинг політик у сфері просторового, економічного, соціального й інфраструктурного розвитку міста. Законодавчою основою місцевого самоврядування в Україні слугує Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР, зміни до якого й низка урядових рішень визначили механізми реалізації децентралізації [1; 2].

На рисунку 1 представлено основні цілі модернізації публічного управління у містах.

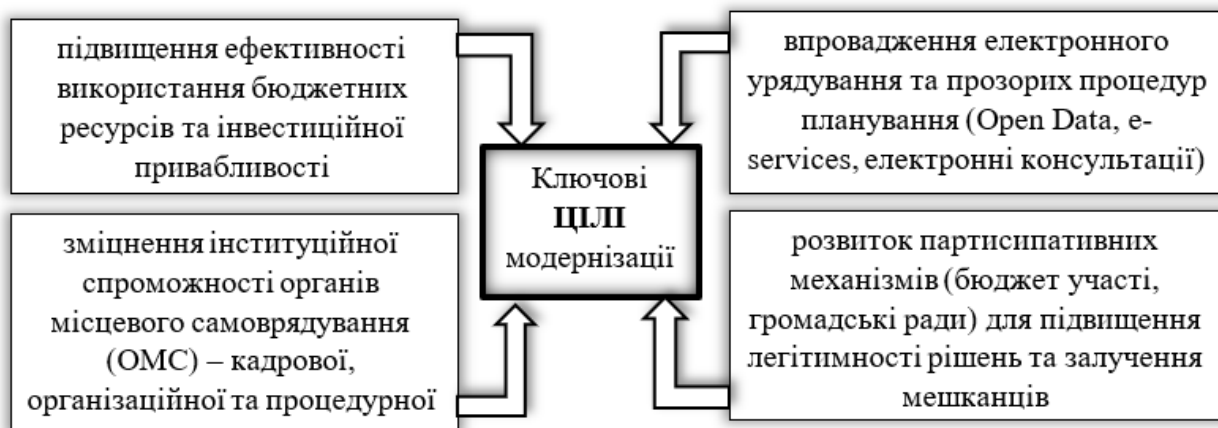


Рисунок 1 – Ключові цілі модернізації публічного управління у містах

Джерело: складено авторами

Реалізація цих цілей дозволяє трансформувати органи місцевого самоврядування (ОМС) із виконавців поточних послуг у стратегічних менеджерів місцевого розвитку [3].

Процес модернізації публічного управління міським розвитком в Україні супроводжується низкою суттєвих проблем і викликів, що потребують комплексного аналізу та системних рішень.

Однією з ключових проблем є нерівномірність ресурсного потенціалу територіальних громад, що виявляється у відмінностях рівня податкової бази, стану інфраструктури та доступу до джерел фінансування. Такі диспропорції ускладнюють розробку та реалізацію уніфікованих підходів до модернізації, що, у свою чергу, призводить до різного рівня

інституційної та економічної спроможності органів місцевого самоврядування [3].

Не менш значущим викликом залишається кадрова та експертна нестача. Багато органів місцевого самоврядування відчують дефіцит висококваліфікованих фахівців у сфері стратегічного планування, проектного менеджменту, цифрової трансформації та управління інноваціями. Цей кадровий вакуум гальмує впровадження сучасних управлінських практик, обмежує можливість залучення інвестицій і знижує ефективність реалізації стратегічних програм розвитку [4].

Важливою перешкодою для ефективної модернізації є також процедурні бар'єри та правова невизначеність, зокрема потреба в оновленні місцевих регламентів і адаптації управлінських процедур до нових фінансових інструментів, механізмів державно-приватного партнерства та сучасних підходів до стратегічного планування. Недосконалість нормативно-правової бази ускладнює гнучкість управлінських процесів і стримує впровадження інновацій на місцевому рівні [1; 2].

Додатковим ризиком виступає можливість корупційних проявів і непрозорості діяльності органів місцевої влади. За відсутності ефективних механізмів підзвітності, відкритих даних і належного контролю з боку громадськості підвищується вразливість системи управління до зловживань і неефективного використання бюджетних ресурсів [5].

Подолання окреслених проблем потребує реалізації комплексних заходів і застосування сучасних інструментів управління. Одним із першочергових напрямів є посилення фінансової та адміністративної спроможності місцевих органів влади. Продовження реформи бюджетної децентралізації, удосконалення міжбюджетних відносин та забезпечення доступу громад до інвестиційних програм створюють передумови для сталого розвитку територій. Важливим завданням є також підсилення фінансового менеджменту на місцях, що сприятиме стабільності та прогнозованості розвитку громад [3; 8].

Другим стратегічним напрямом виступає цифрова трансформація публічного управління. Вона передбачає впровадження електронних сервісів, містобудівних реєстрів, платформ для участі громадян у прийнятті рішень, а також розвиток системи відкритих даних. Цифровізація процесів сприяє підвищенню прозорості, оперативності управлінських рішень і залученню громадян до управління розвитком свого міста [3; 6; 7].

Важливою умовою успішної модернізації є розвиток людського капіталу. Формування систем постійного навчання, сертифікації та професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, а також створення експертних мереж і платформ для обміну кращими практиками сприятимуть підвищенню якості управлінських рішень і професіоналізації муніципального сектору [4].

Не менш значущим напрямом виступає інтегроване стратегічне планування, яке базується на засадах сталого розвитку та просторового управління. Розроблення стратегій розвитку громад має враховувати ризики, екологічні обмеження та потреби відновлення після збройних дій. Інтеграція короткострокових і довгострокових цілей у межах єдиних стратегічних документів забезпечує цілісність управлінських рішень і підвищує їхню ефективність [4].

Завершальним, але не менш важливим елементом модернізації є посилення партисипації та підзвітності органів влади перед громадянами. Запровадження механізмів громадської участі у формуванні місцевих бюджетів і програм розвитку, розвиток інструментів прозорих закупівель та публічного аудиту підвищують рівень довіри населення до влади й сприяють легітимності управлінських рішень [5].

Отже, модернізація публічного управління міським розвитком в умовах децентралізації – це комплексний процес, який потребує одночасного посилення фінансової спроможності, цифрової трансформації, кадрового розвитку та відкритості процедур. Законодавче підґрунтя та державні ініціативи створили можливості для місцевих ініціатив, але успіх модернізації залежатиме від рівня локальної інституційної спроможності й здатності до впровадження інноваційних управлінських практик. Міжнародна технічна та фінансова підтримка є важливим каталізатором модернізації, особливо для громад, які

постраждали від бойових дій або мають обмежені власні ресурси.

Перспективи подальших досліджень варто приділити таким питанням як:

- оцінці впливу цифрових інструментів (e-gov, Open Data) на ефективність муніципальних послуг у різних типах громад;
- провести порівняльні дослідження моделей фінансового менеджменту в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) з різним рівнем податкової бази;
- розробці практичних рекомендацій щодо інтеграції стратегічного планування з відновлювальними проєктами після воєнних руйнувань;
- дослідженню ефективності механізмів партисипації в процесах прийняття рішень щодо інфраструктурних інвестицій.

Література

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80>
2. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/333-2014-%D1%80>
3. Decentralization in Ukraine – About reform. Decentralization (official portal). URL: <https://decentralization.ua/en/about>
4. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance / OECD, 2022. – OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658.pdf
5. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine / OECD, 2018. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine-xxxx>
6. Suprunenko, S., Pishenina, T., Pitel, N., Voronkova, A., & Riabovolyk, T. (2024). Analysis of the Impact of Globalization Trends in the Digital Economy on Business Management and Administration Systems of Enterprises. *Futurity Economics&Law*, 4(2), 131–147. URL: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.06.25.08>
7. Oleh Kolodiziev, Valeriia Shcherbak, Tetiana Kostyshyna, Mykhailo Krupka, Tetiana Riabovolyk, Ilona Androshchuk and Nataliia Kravchuk (2024). Digital transformation as a tool for creating an inclusive economy in Ukraine during wartime. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 440-457. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.34](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.34)
8. Рябоволик, Т., & Андрощук, І. (2024). Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. *Економічний простір*, (189), 390-395. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68>

Магопець О.А.

кандидат економічних наук, професор
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСУВАННЯ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах децентралізації влади в Україні відбувається суттєве переформатування фінансово-економічних відносин на місцевому рівні. Передача повноважень і ресурсів територіальним громадам створила передумови для посилення їхньої самостійності, відповідальності та ініціативності у вирішенні питань місцевого значення. Водночас ефективне використання нових можливостей децентралізованого управління потребує не лише зростання бюджетної дисципліни, а й пошуку інноваційних шляхів забезпечення фінансової стійкості громад. У цьому контексті особливої ваги набуває співробітництво територіальних громад — механізм, який дозволяє громадам спільно вирішувати соціально-економічні проблеми, акумулюючи ресурси для реалізації проєктів розвитку, що перевищують можливості окремих адміністративних одиниць.

Відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 року №1508-VII [1], співробітництво територіальних громад здійснюється на договірних засадах і має на меті підвищення якості публічних послуг, соціально-економічний розвиток територій, ефективне виконання повноважень органів місцевого самоврядування. Розвиток цього інституту базується на принципах добровільності, рівноправності, взаємної вигоди, прозорості та спільної відповідальності сторін. Саме співробітництво створює умови для оптимізації бюджетних витрат, формування спільних інвестиційних проєктів і впровадження інноваційних управлінських підходів. Таким чином, воно є не лише формою взаємодії між громадами, а й дієвим інструментом їхньої конкурентоспроможності.

Успішна реалізація ініціатив співробітництва неможлива без належного фінансового забезпечення, що охоплює як традиційні, так й інноваційні джерела фінансування. Традиційно, громади використовують власні кошти місцевих бюджетів, субвенції з державного бюджету, а також внески учасників співробітництва. Однак в умовах зростаючих викликів та обмежених ресурсів цього недостатньо. Тому особливої уваги заслуговують нові фінансові інструменти, здатні забезпечити диверсифікацію джерел надходжень, підвищити ефективність використання коштів та сприяти залученню інвестицій у розвиток територій.

Одним із найбільш результативних інноваційних напрямів фінансування є грантові програми та міжнародна технічна допомога. Протягом останніх років громади активно залучають гранти від Європейського Союзу, USAID, GIZ, U-LEAD з Європою, DOBRE, DESPRO та інших донорів. Такі програми фінансують спільні проєкти у сферах інфраструктури, енергозбереження, поводження з відходами, цифровізації, екології та освіти. Їхня інноваційність полягає не лише у фінансовій підтримці, а й у запровадженні сучасних стандартів управління — систем оцінювання ефективності, моніторингу та звітності. Крім того, міжнародна допомога стимулює розвиток кадрового потенціалу місцевих рад і підвищує їхню спроможність реалізовувати масштабні ініціативи.

Не менш перспективним інструментом є державно-приватне партнерство (ДПП), яке передбачає об'єднання фінансових, організаційних та інтелектуальних ресурсів публічного і приватного секторів. У рамках ДПП громади можуть реалізовувати проєкти модернізації комунальної інфраструктури, будівництва соціальних об'єктів, розвитку енергетики, транспорту чи водопостачання. Залучення бізнесу до виконання суспільно значущих завдань не лише зменшує навантаження на місцеві бюджети, а й сприяє впровадженню сучасних технологій управління. Такий підхід формує нову модель економічної взаємодії, засновану на партнерстві, прозорості та взаємній вигоді.

Важливу роль у мобілізації ресурсів відіграють і новітні цифрові фінансові інструменти, серед яких особливе місце посідають краудфандинг та соціальне інвестування.

Краудфандингові платформи дозволяють громадам залучати кошти від населення, малого бізнесу, громадських організацій чи діаспори на реалізацію локальних проєктів. Такий підхід не лише розширює фінансові можливості, а й підвищує рівень громадської участі, відповідальності та довіри до місцевої влади. Соціальне інвестування, у свою чергу, спрямоване на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту — наприклад, створення енергетичних кооперативів, екологічних підприємств чи центрів зайнятості для вразливих категорій населення.

Паралельно з цим зростає значення цифрових платформ управління фінансами, що забезпечують прозорість і підзвітність використання бюджетних коштів. Системи електронного документообігу, відкриті бюджети, публічні портали типу Spending.gov.ua чи регіональні аналітичні платформи на базі ВІ-технологій підвищують контроль за реалізацією проєктів співробітництва і знижують корупційні ризики. Впровадження таких цифрових рішень є важливим кроком до формування інноваційної культури управління публічними фінансами.

Попри помітні позитивні тенденції, використання інноваційних інструментів фінансування співробітництва територіальних громад стикається з низкою проблем. До основних належать: недостатня проєктна компетентність персоналу органів місцевого самоврядування, складність процедур залучення грантів, нерівномірність фінансової спроможності громад, обмежений доступ до консультаційної підтримки та низький рівень цифрової грамотності у сфері фінансового менеджменту. Подолання цих бар'єрів потребує посилення інституційної підтримки співробітництва на обласному рівні, удосконалення механізмів підготовки кадрів і впровадження систем моніторингу ефективності спільних проєктів.

Перспективи подальшого розвитку інноваційних фінансових механізмів полягають у розширенні практики використання комбінованих моделей фінансування, інтеграції міжнародних і національних ресурсів, створенні регіональних фондів розвитку, а також у розробленні спільних цифрових платформ для управління інвестиційними проєктами громад. Важливим напрямом залишається активізація участі України у європейських програмах транскордонного співробітництва, які сприяють обміну досвідом і залученню додаткових ресурсів для місцевого розвитку.

Отже, інноваційні інструменти фінансування співробітництва територіальних громад є ключовою передумовою зміцнення фінансової спроможності та конкурентоспроможності територіальних громад. Їхнє ефективне використання сприяє досягненню синергетичного ефекту від поєднання державних, приватних і міжнародних ресурсів, формуванню нової культури управління розвитком територій і підвищенню якості життя населення. Подальше вдосконалення правового, фінансового та організаційного середовища стане запорукою сталого та інноваційного розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Література:

1. Міжнародна співпраця. *Децентралізація* : веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/twincities> (дата звернення 03.11.2025).
2. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 черв. 2014 р. №1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення 03.11.2025).

Махия Б.О.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування», гр. ПА-25МЗ

Немченко Т.А., канд. екон. наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Управління розвитком людського капіталу в органах публічної влади в Україні формується на перетині двох контекстів: тривалої інституційної трансформації внаслідок децентралізації та екстраординарних викликів, пов'язаних з війною. Децентралізація розширила повноваження місцевого самоврядування й поставила питання кадрової спроможності громад як умови їхньої самодостатності: від якості людей, які ухвалюють і впроваджують рішення, залежить спроможність громади до стратегічного розвитку, впровадження політик та забезпечення довіри мешканців. У фокусі проблематики виявляються як брак систем управління професійним розвитком, підготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів на місцевому рівні, так і чинники, що підривають мотивацію та престиж публічної служби (включно з демографічними трендами та міграційними втратами) - усе це прямо впливає на результативність кадрової політики й на можливість громад перетворювати розширені повноваження на відчутні суспільні результати.

З огляду на це, орієнтири державної регіональної політики, що підтримують саморозвиток територіальних громад, мають містити цільове забезпечення громад висококваліфікованими людськими ресурсами, розвиток їхнього інтелектуального капіталу, а також конструктивну взаємодію між освітніми, науковими інституціями та місцевим бізнесом; критичною є також підтримка соціального партнерства як механізму залучення та утримання таланту на місцях. Таке інституційне оточення створює базу для сталого відтворення людського капіталу в громаді та зменшує кадрові розриви, які посилюються в період реформ [1].

Теоретично й методично управління людським капіталом у державному секторі доцільно тлумачити як цілеспрямований управлінський вплив на суб'єкт управління з метою розвитку змістових елементів людського капіталу - знань, компетентностей, мотивації, соціально-психологічних відносин тощо. У структурі такого управління виокремлюють три взаємопов'язані напрями: формування (добір, вхідні критерії та адаптація), розвиток (оцінювання, навчання, підвищення кваліфікації) та збереження (умови й стимули утримання, добробут, організаційна культура). Такий підхід забезпечує логіку безперервності інвестицій у людину й трансформацію цих інвестицій у продуктивність публічних інституцій [2].

Війна докорінно змінила об'єктивні умови формування, розвитку та збереження людського капіталу і в державі, і в органах влади: знищення інфраструктури, вимушена міграція, зростання безробіття та інфляційний тиск спричинили суттєве зниження рівня людського капіталу, що створює додаткові бар'єри для кадрової спроможності публічної служби. Саме тому пріоритети державного управління людським капіталом у поствоєнний період мають спрямовуватися на відновлення соціальної та інженерної інфраструктури, забезпечення належних і безпечних умов праці, адаптацію ринку праці (включно зі зменшенням неформальної зайнятості), розвиток цифрових, комунікаційних і гнучких навичок фахівців, підвищення адаптивності випускників ЗВО та розширення регіональної мобільності. Таке стратегічне спрямування не лише відбудовує «основу» для відновлення, а й підвищує стійкість системи публічного управління до майбутніх турбулентностей [3].

Паралельно з макрорівневими викликами, на мікрорівні організаційні практики мають відображати зміни парадигми - від ресурсного до капітал-орієнтованого бачення людини. У

сучасній логіці розвитку економіки знань саме інформація та накопичений людський капітал стають драйверами соціально-економічного поступу; отже, органи влади як роботодавці повинні інституціоналізувати механізми довгострокових інвестицій у персонал, модернізувати системи оцінювання та атестації, розбудовувати інфраструктуру неперервного навчання і піклування про добробут працівників, узгоджену з вимогами екстремальної волатильності середовища [2].

Комплексна стратегія публічного управління людським капіталом у післявоєнній відбудові має спиратися на усталені напрями накопичення людського капіталу: інвестиції у людський розвиток (освіту, здоров'я), створення робочих місць і підтримку підприємництва, соціальний захист як демпфер ризиків, а також на розгортання навчання протягом життя як базової умови рівного доступу до можливостей. Для владних інституцій це означає збирання й використання управлінських даних про компетентності та освітні траєкторії службовців, переорієнтацію кадрових програм із разових тренінгів на модульні, компетентнісні й адаптивні моделі розвитку, а також інтеграцію сервісів підтримки кар'єри й ментального здоров'я [3]. Окремий вимір становить робота з наслідками вимушеної мобільності, міграції та втрат: повернення й реінтеграція спеціалістів, модернізація практик добору (враховуючи нову географію таланту та дистанційні формати), зменшення кадрових «тіньових зон» через формалізацію зайнятості, а також розбудова інклюзивних корпоративних культур у державних установах, які здатні утримувати й розвивати різні групи працівників. З огляду на масштаби руйнувань і переміщень населення, такий підхід не є факультативним — це передумова відновлення керованості й довіри до інституцій. Кадрова політика на місцевому рівні повинна бути безпосередньою складовою стратегій розвитку громад: визначення пріоритетів у підготовці та підвищенні кваліфікації, формування партнерств із закладами освіти й бізнесом, а також впровадження прозорих і справедливих процедур кадрових рішень. Лише тоді спроможність інституцій підкріплюватиме цінності відкритості, залучення й відповідальності - і транслуватиме їх у довіру та результати, яких очікують мешканці [3].

Подальший розвиток управління людським капіталом у публічному секторі України потребує переосмислення самої ролі держави як роботодавця. У сучасних умовах держава має виступати не лише регулятором, а й прикладом високих стандартів кадрової політики — із прозорими процедурами добору, відкритими кар'єрними траєкторіями, ефективними механізмами наставництва та управління знаннями. Це вимагає переходу від адміністративного підходу до управління кадрами до моделі, орієнтованої на результат і розвиток потенціалу працівника. Формування культури служіння суспільству, заснованої на професіоналізмі, етичності та інноваційності, здатне стати основою підвищення довіри громадян до органів влади. Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління розвитком людського капіталу в органах публічної влади є ключовою передумовою стійкості держави, її здатності до реформ і модернізації. Інвестування в людину - через освіту, професійний розвиток, добробут і соціальний захист - є найнадійнішою стратегією підвищення конкурентоспроможності публічного сектору та формування інституційної резильєнтності.

Література:

1. Іванова О. Ю., Лаптев В. І., Білокудря А. В., Рудика О. В. Взаємозв'язок проблем управління людськими ресурсами та кадровою політикою в умовах децентралізації України. *Бізнес Інформ*, 2021. №12, с. 147–153.
2. Назарко С. О., Канцур І. Г., Познанська І. В.. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2022, №41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
3. Мойсіяха А. В. Державне управління розвитком людського капіталу в повоєнний період. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 2022. Том 33 (72) № 4, С. 52–57. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.4/09>

Наливайський В.П.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування», гр. ПА-25МЗ

Немченко Т.А.

канд. екон. наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ ВЛАДИ ЧЕРЕЗ ВІДКРИТІСТЬ І ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління проблема довіри до органів влади набуває ключового значення. Зниження рівня суспільної довіри до державних інституцій обумовлене як історичною інерцією централізованої моделі управління, так і сучасними викликами — війною, економічною нестабільністю, цифровими розривами. Водночас саме довіра громадян є основою легітимності влади, її спроможності реалізовувати політики, забезпечувати суспільний порядок та впроваджувати реформи. Тому пошук ефективних механізмів формування довіри через відкритість і залучення стейкхолдерів є стратегічним завданням розвитку публічного управління в Україні.

Участь громадськості у процесах прийняття рішень стала одним із найвагоміших напрямів демократизації публічної влади. Як підкреслює дослідження щодо практики партисипативного бюджетування в територіальних громадах, інноваційні інструменти участі — бюджет участі, громадські слухання, місцеві ініціативи, електронні петиції — забезпечують дієвий зворотний зв'язок між владою та громадянами, підвищуючи прозорість і підзвітність рішень [1]. Саме ці інструменти створюють передумови для появи активного громадянського суспільства, у якому громадяни усвідомлюють власну роль у формуванні політики. Дослідження доводять, що за умови впровадження сучасних форм участі, таких як консультаційні платформи, «світові кафе», воркшопи чи керована візуалізація, рівень громадянської освіти та довіри до влади суттєво зростає.

Одним із головних факторів формування довіри є забезпечення відкритості та підзвітності публічних інституцій. Ю. Голик наголошує, що реформа децентралізації не лише змінила архітектуру місцевої влади, а й розширила зміст принципу підзвітності, який сьогодні охоплює не лише обов'язок органів місцевого самоврядування звітувати про свою діяльність, а й потребу формувати власні комунікаційні стратегії та підтримувати постійний зворотний зв'язок із громадою [2]. Прозорість і підзвітність розглядаються як невід'ємні складові сучасного врядування, спрямованого на забезпечення верховенства права та запобігання корупційним ризикам. У цьому контексті комунікація з громадськістю постає не як формальність, а як механізм спільного вироблення рішень і взаємного контролю.

Публічна відкритість як стратегічна цінність публічного управління розкриває свій потенціал через інституційну взаємодію зі стейкхолдерами. За результатами дослідження О. Донченка, сучасні механізми відкритості базуються на принципах електронної демократії, громадського моніторингу, цифрової трансформації та партисипативного планування [3]. Запровадження таких механізмів у різних сферах діяльності органів влади, зокрема у сфері культури, дозволяє не лише забезпечити прозорість управлінських процесів, але й зміцнити соціальну довіру, мінімізувати корупційні ризики, активізувати креативний потенціал громад. Відкриті моделі управління, які передбачають участь громадян, бізнесу, професійних асоціацій, є важливою умовою ефективного публічно-приватного партнерства, що підвищує легітимність державних рішень.

Відкритість і залучення стейкхолдерів не можуть бути зведені лише до формальних процедур — вони мають спиратися на культуру довіри. Формування довіри вимагає системної прозорості в управлінні інформацією, відкритості державних даних, публічності бюджетів та інтеграції цифрових сервісів, які дозволяють громадянам відстежувати рішення та їх виконання. Водночас важливим залишається аспект людського чинника — готовність

управлінців до діалогу, толерантність до критики, уміння працювати в партнерських форматах. Лише поєднання технологічних і соціальних інструментів забезпечує справжню відкритість влади.

Залучення стейкхолдерів у процеси публічного управління створює додану цінність через синергію досвіду, ресурсів і компетентностей. Наприклад, публічно-приватне партнерство у культурній сфері дозволяє ефективно реалізовувати соціально значущі проекти, розподіляючи ризики між державою, бізнесом і громадянським суспільством [3]. Такий підхід не лише оптимізує управлінські процеси, але й формує новий тип взаємовідносин між владою та громадою — від патерналістської моделі до моделі співвідповідальності. Саме спільна участь різних зацікавлених сторін сприяє виникненню відчуття спільного успіху, що є основою соціальної довіри.

Довіра як соціальний феномен не виникає одномоментно — вона формується у процесі накопичення позитивного досвіду взаємодії між громадянами та владою. Тому особливого значення набуває стабільність і послідовність дій органів влади: виконання публічних обіцянок, забезпечення прозорих конкурсних процедур, відкритість до критики та самокорекції. В умовах цифровізації публічне управління отримує нові можливості для підвищення довіри через електронні сервіси, онлайн-звітування, платформи громадського контролю, але водночас — і нові ризики, пов'язані з інформаційною маніпуляцією та фейковими комунікаціями. Тому цифрова відкритість повинна супроводжуватися розвитком цифрової етики, підзвітності та медіаграмотності як з боку держави, так і з боку громадян.

У сучасних умовах післявоєнного відновлення формування довіри до органів влади набуває особливої актуальності, оскільки від рівня довіри залежить готовність громадян брати участь у відбудові та реалізації суспільно значущих ініціатив. Публічне управління має стати платформою для спільного прийняття рішень, де влада виступає не лише координатором, а й партнером громадян. Це передбачає створення інклюзивних комунікаційних середовищ, у яких залучені всі ключові групи — молодь, ветерани, підприємці, освітяни, громадські організації. Така багаторівнева взаємодія сприяє не лише підвищенню ефективності управління, але й відновленню соціальної солідарності як передумови стійкості держави.

Водночас перспективи розвитку відкритого урядування в Україні безпосередньо пов'язані з якістю державних комунікацій і управлінською культурою. Відкритість має трансформуватися з декларативного принципу у постійну практику, яка закріплюється через систему стандартів, процедур і професійних компетентностей публічних службовців. Формування нового покоління управлінців, орієнтованих на діалог, етику, сервіс і цифрову компетентність, стане вирішальним чинником у відновленні довіри громадян до держави. У цьому контексті можна говорити про перехід від «влади над суспільством» до «влади разом із суспільством» — моделі, що відповідає принципам відкритого, відповідального та резильєнтного врядування.

Література:

1. Кормишкін Ю. Участь громадськості в процесі прийняття рішень на рівні територіальних громад. *Вісник аграрної науки Південного регіону*. 2022. Т. 26, № 3. С. 20-31. URL: <https://bsagriculture.com.ua/uk/journals/tom-26-3-2022/uchast-gromadskosti-v-protsesi-prynyattya-rishen-na-rivni-teritorialnikh-gromad>.
2. Голик Ю. Ю. Підзвітність органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: теоретико-правові аспекти. Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. Вип. 5. С. 17–22.
3. Донченко О., Сиченко М. Механізми відкритості публічного управління в культурній сфері. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. 2025. № 1 (8). С. 39–45.

Олефіренко О. Г.

Старший викладач кафедри пошуку, рятування та спеціальної фізичної підготовки,
Українська Державна Льотна Академія,
м. Кропивницький, Україна

СИСТЕМА РЕАГУВАННЯ ДСНС УКРАЇНИ НА НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану система цивільного захисту України набуває особливого значення, адже масштаби ризиків для населення, інфраструктури та довкілля суттєво зросли. Діяльність ДСНС демонструє підвищення стійкості державних механізмів реагування, адаптацію до гібридних загроз і впровадження нових підходів до управління ризиками. Аналіз цих процесів є важливим для вдосконалення державної політики у сфері безпеки та цивільного захисту.

Метою дослідження є узагальнення тенденцій і результатів діяльності системи реагування ДСНС України на надзвичайні ситуації та визначення ключових викликів її функціонування в умовах воєнного стану.

Згідно із Законом України «Про правові засади цивільного захисту», система цивільного захисту визначається як єдина державна система, що включає центральні органи виконавчої влади, місцеві адміністрації, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації та громадян, діяльність яких спрямована на захист населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного, природного та воєнного характеру [1]. Основними принципами її функціонування є пріоритетність завдань захисту людини, законність, єдність управління, своєчасність реагування та поєднання державного і громадського контролю.

На міжнародному рівні підходи до управління ризиками надзвичайних ситуацій ґрунтуються на положеннях Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030, яка визначає пріоритетами підвищення стійкості суспільств, удосконалення механізмів попередження катастроф і зменшення їхніх наслідків [2]. Європейський Союз також розвиває інтегровану політику реагування через Union Civil Protection Mechanism, спрямовану на координацію допомоги між державами-членами у разі масштабних катастроф [3].

Узагальнюючи, сучасна система реагування ДСНС України є складовою глобальної архітектури управління ризиками, що інтегрує національні та міжнародні підходи до забезпечення безпеки людини, і водночас трансформується відповідно до умов воєнного стану, враховуючи потреби оперативної мобільності, міжвідомчої взаємодії та цифровізації процесів управління.

Аналіз офіційних статистичних звітів Державної служби України з надзвичайних ситуацій засвідчує, що у 2021–2024 роках відбулися істотні зміни у структурі та масштабах надзвичайних ситуацій (НС) як природного, так і техногенного походження. Загальна кількість зареєстрованих НС у 2021 році становила 124 випадки, що відповідало середньорічному показнику довоєнного періоду [4; 5; 6]. Проте вже у 2022 році, з початком повномасштабного вторгнення РФ, спостерігається різке зменшення офіційно класифікованих надзвичайних ситуацій — до 66, що пояснюється переорієнтацією частини подій на військову класифікацію, зміною критеріїв обліку та навантаженням на рятувальні підрозділи. У 2023 році зафіксовано 110 надзвичайних ситуацій, а у 2024 році — 106, що свідчить про поступове відновлення функціонування системи моніторингу ризиків і адаптацію механізмів реагування до умов воєнного стану [4; 5; 6]. Ці дані відображають зростання ефективності системи координації між центральними та місцевими органами влади, а також впровадження цифрових інструментів спостереження, зокрема регіональних систем раннього оповіщення [2]. Структура надзвичайних ситуацій за видами свідчить, що у 2021–2022 рр. домінували техногенні події (пожежі, вибухи, аварії на транспорті, у житлово-

комунальній сфері), тоді як у 2023–2024 рр. суттєво зросла частка НС природного характеру (пожежі в екосистемах, паводки, буревії, посухи), пов'язана з наслідками змін клімату та руйнуванням екосистем у зонах бойових дій.

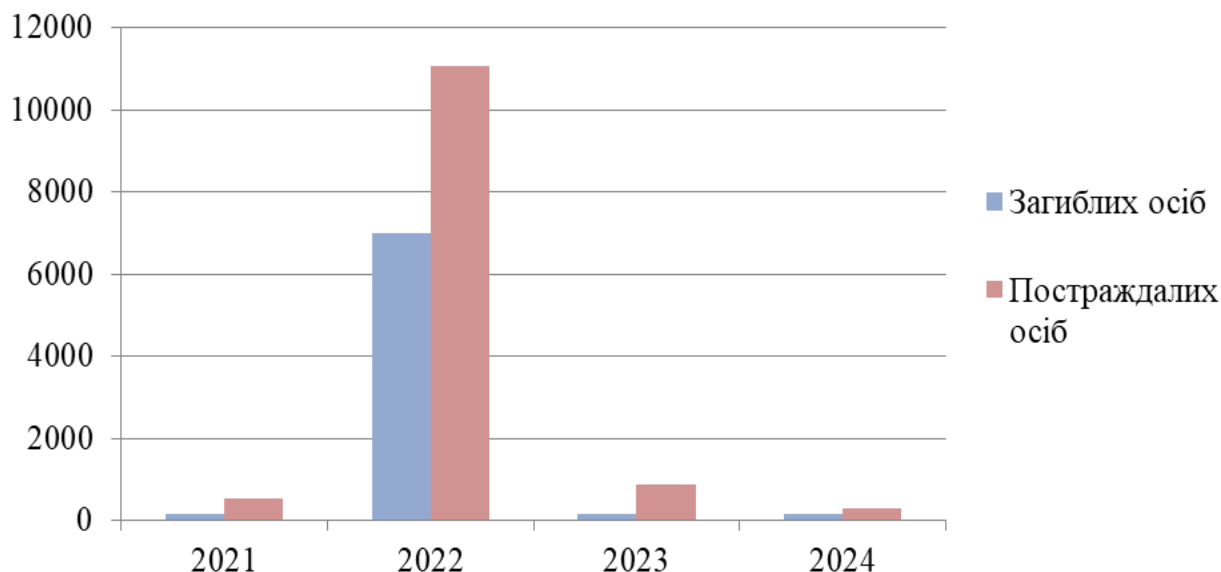


Рисунок 1 – Динаміка кількості загиблих і постраждалих осіб унаслідок надзвичайних ситуацій в Україні у 2021–2024 роках (за даними ДСНС України)
Джерело: складено автором з використанням даних [4; 5; 6].

Особливу увагу слід звернути на динаміку людських втрат: у 2022 році загальна кількість загиблих перевищила 7000 осіб, а постраждалих — понад 11 000 (рис.1). Починаючи з 2023 року, ці показники стабільно зменшуються: у 2023 році — близько 800 загиблих і 1200 постраждалих, у 2024 році — близько 700 загиблих і 1000 постраждалих. Це є свідченням посилення профілактичної роботи, підвищення рівня готовності населення до дій у надзвичайних ситуаціях, удосконалення евакуаційних процедур та ефективнішої взаємодії підрозділів ДСНС із місцевими адміністраціями [3].

Таким чином, за результатами аналізу можна констатувати, що у 2021–2024 роках система реагування ДСНС України продемонструвала здатність до стійкості та адаптації у складних умовах війни. Незважаючи на зростання кількості природних і техногенних подій, тенденція до скорочення людських втрат і стабілізації показників свідчить про підвищення рівня координації та результативності заходів цивільного захисту.

Література:

1. Про правові засади цивільного захисту: Закон України від 24.06.2004 № 1859-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1859-15#Text>.
2. United Nations Office for Disaster Risk Reduction (2015). Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030. URL: <https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030>.
3. European Commission (2023). Union Civil Protection Mechanism (UCPM): Strengthening Disaster Resilience in Europe. URL: <https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/>.
4. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. (2022). Звіт про результати діяльності ДСНС України за 2021 рік. Київ: ДСНС України. URL: <https://dsns.gov.ua>
5. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. (2023). Звіт про результати діяльності ДСНС України за 2022–2023 роки. Київ: ДСНС України. URL: <https://dsns.gov.ua>
6. Ministry of Internal Affairs of Ukraine, State Emergency Service. (2024). Annual Report on Emergency Response and Risk Management in Ukraine 2024. Kyiv: MIA of Ukraine. URL: <https://dsns.gov.ua/en>

Олійник О.О.

аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗБУДОВИ ДЕМОКРАТИЧНОГО ПОЛІТИЧНОГО РЕЖИМУ

Теоретики виокремлюють три етапи у здійсненні демократичних перетворень. I. Лібералізація. Тут мають відбутися зміни у взаємовідносинах держави і громадянського суспільства. Громадянське суспільство стає активнішим, а серед еліти спостерігається ініціатива реформування політичної системи в країні. II. На другому етапі демократизації мають бути усунені всі суперечності між різними гілками державної влади, сформовані оновлені політичні інститути, внесені зміни до законодавства. III. Консолідація демократії і, як наслідок, досягнення демократичної стабільності. Цей перехід може бути дуже тривалим. Утвердження демократії визначається здатністю політичних акторів досягти консенсусу.

Для України як однієї з держав, що недавно стали на шлях демократичних перетворень, першочергове значення має питання спроможності інститутів демократії витримати випробування часом, вистояти в політичних конфліктах і кризах. Значною мірою це залежить від типу політичного режиму, що створився в країні. Відповідно до теорії А. Лейпхарта, оптимальним політичним режимом для України, якщо вона, звісно, хоче бути демократичною державою, має стати співсуспільна демократія, яка є характерною для більшості європейських країн і яка виявилася більш-менш нейтральною щодо категорій «західних» і «незахідних» типів демократії. Ця теорія застосовується до суспільств, що характеризуються розподілом на сегменти. Сегменти можуть бути релігійного, ідеологічного, мовного, етнічного, національного й подібного характеру. Головною метою співсуспільної демократії є вирівнювання суперечностей та створення системи обмежень і протизваг для великої кількості політичних еліт, а основною ознакою – співпраця еліт.

На підставі аналізу наукової літератури та українських політичних реалій можна запропонувати концептуальну модель демократизації українського суспільства, яка має такі складові: 1) подальша розбудова громадянського суспільства та зниження рівня віддаленості влади від громадян; 2) сприйняття демократії як цінності більшістю громадян, порівняно високий ступінь їхньої політичної освіченості, що дає людям можливість робити свій вибір свідомо, на основі знань і раціонального розрахунку; 3) формування політичної еліти, що беззаперечно сповідує демократичні цінності; 4) досягнення консенсусу між різними політичними силами. Подолання суперечності між демократичною формою та недемократичною сутністю інститутів влади. Набуття політичними інститутами не тільки демократичної форми, а й демократичного змісту, продукування ними реальної демократичної політики; 5) високий соціально-економічний рівень розвитку держави, економічна стабільність, переважання середнього класу – це саме ті три основні характеристики, запропоновані Є. Вятром для визначення рівня демократизму політичного режиму;

6) збереження чесних, змагальних та регулярних виборів; 7) захист прав меншості. Думка більшості, виражена демократичним шляхом під час виборів, є необхідною, але недостатньою умовою демократії.

Успішний демократичний транзит завершується етапом консолідованої демократії. Режим не може вважатися консолідованою демократією, якщо ті особи, хто виграла необхідні для уряду вибори, підкорені представникам необраних еліт.

На думку вчених, консолідована демократія – це ситуація, за якої еліти та громадськість впевнені, що існуюча у їхній країні політична система заслуговує захисту та покори їй; визнається абсолютна доцільність демократії та поведінкових стратегій у рамках існуючих демократичних політичних інститутів, що визначені найкращими для організації даного суспільства.

Олісевич М. М.

аспірант

Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ФОРМУВАННІ SMART GOVERNMENT В УКРАЇНІ

Впровадження цифрових інновацій у діяльність органів публічного управління у вигляді ІКТ значно удосконалює сам процес публічного управління. Це стає можливим завдяки характерним властивостям цифрових технологій [2, с. 91].

- Автоматизованість – здатність до виконання рутинних завдань без участі людини, що знижує адміністративне навантаження та мінімізує ймовірність помилок.
- Прозорість – відкритість процедур, забезпечення громадського доступу до інформації про діяльність органів влади через відкриті дані та електронні ресурси (Prozorro, Є-data).
- Інтерактивність – забезпечення двосторонньої комунікації між державою бізнесом та громадянами, зокрема через електронні звернення, електронні петиції, чат- боти.
- Доступність – можливість отримання послуг незалежно від місця перебування, що є особливо актуальним у контексті децентралізації, або, навіть, в умовах військових дій.
- Масштабованість та гнучкість – цифрові технології дають змогу швидко адаптуватися до змін середовища, оновлюватися та інтегруватися з іншими системами.
- Безпека, яка забезпечується використанням кіберзахисних технологій для збереження персональних даних та державної інформації.
- Уніфікованість – стандартизація процесів та даних, що полегшує міжвідомчу взаємодію та сумісність цифрових платформ.

Ці властивості змінюють характер публічного управління. ІКТ формує публічне управління нової якості, яка проявляється у низці нових ознак, які формують державу нового типу - Smart Government (розумну державу). Розглядаючи це питання, відомі у світі фахівці з e-government, e-бізнесу та стратегій на концептуальному рівні моделюють публічне управління зі структурованими компонентами на основі поняття Smart Government. На їх думку, розумна держава містить три виміри [3]:

– Smart City – локальне управління, сталий розвиток, взаємодія. Smart government стає надбудовою над Smart City, тобто містить його елементи, перетинаючись зі сталим розвитком, рівністю і стійкістю міських систем.

- Open Government – прозорість, підзвітність, залучення громадян.
- Digital Government – цифрові сервіси, ефективність, управління даними.

Оцінюючи вплив компонентів у кожному вимірі, згадані вище автори відносять до трьох найважливіших позицій такі як залучення громадян, економічне зростання та підзвітність. Ці компоненти підтверджують пріоритетність соціальних та економічних складових над суто технологічними інструментами. З цього приводу вони стверджують: «Розумний уряд – це не кінцева точка технологічного прогресу, а динамічна система, побудована на рішеннях, заснованих на даних, громадянській участі та адаптивному управлінні» [3]. Це означає, що у концепції Smart Government головним компонентом є не сама по собі цифровізація, а комплексна трансформація публічного управління. Вона охоплює не лише ІКТ-рішення, а й соціальні, економічні та організаційно-управлінські зміни.

Такий підхід зобов'язує впроваджувати регіональні політики на рівні міст і регіонів узгоджено з національною політикою. Саме на центральному рівні ключовим фактором трансформації є не просто технології, а соціальні інститути, які ставлять людину в центр уваги. Таким чином, концепція Smart Government допомагає визначити пріоритети реалізації багаторівневої стратегії від базового рівня до національної політики з характеристиками відкритої, відповідальної публічно-владної інституції.

З сказаного вище слідує, що інноваційність публічного управління, що базується на ІКТ, має бути поєднана з комплексним процесом впровадження нових механізмів

ефективності, прозорості, доступності сервісу для громадян і бізнесу. Професор І. Сурай, за результатами дослідження семантики поняття «цифрова трансформація публічного управління» зробив висновок, що: по-перше, це поняття означає трансформацію публічного управління як системи (а не окремих елементів чи процесів), яка відбулася у результаті процесів цифровізації та проявляється у парадигмальних змінах всієї системи публічного управління; по-друге, трансформація публічного управління представляє собою зміну моделі управління (тобто радикальні, парадигмальні зміни), що проявляється у зміні візії досягнення цілей (а іноді й цілей), цінностей, підходів, механізмів, інструментів, суб'єкт-об'єктних відносин тощо, внаслідок чого система публічного управління набуває нової якості; по третє, сьогодні важливим є широке застосування новітніх інноваційних механізмів, зокрема цифрових, що має пришвидшити й забезпечити демократичний розвиток публічного управління в Україні [1].

Література:

1. Сурай І. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2828> (дата звернення: 15. 05.2025).
2. Шмагун А. В. Вплив цифрових технологій на ефективність публічного адміністрування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 36 (75) № 4 2025. С. 90–97. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/16>
3. [Leonidas Anthopoulos](#), [Kleanthis Sirakoulis](#), Christopher G. Reddick. Conceptualizing Smart Government: Interrelations and Reciprocities with Smart City. *Digital Government: Research and Practice*. Vol. 2, Issue: 4, Article No 33. DOI: 10.1145/3465061

Орлова А.А.

к.е.н., доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет
М. Кропивницький, Україна

СТИМУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ефективне функціонування системи публічного управління значною мірою залежить від рівня професіоналізму, мотивації та залученості державних службовців. В умовах трансформаційних процесів, які переживає Україна, питання підвищення ефективності державної служби безпосередньо пов'язане зі створенням дієвих мотиваційних механізмів, що спонукають працівників до саморозвитку, підвищення кваліфікації та відповідального ставлення до виконання службових обов'язків. Розуміння потреб, цінностей і мотивів державного службовця є необхідною умовою формування ефективної системи стимулювання, орієнтованої не лише на матеріальні, а й на нематеріальні чинники впливу.

Стимулювання професійного розвитку державних службовців виступає важливою складовою ефективного публічного управління, адже воно сприяє зростанню якості управлінських рішень, формуванню високої культури державної служби та зміцненню авторитету державних інституцій. Забезпечення гідного рівня оплати праці, належних умов роботи, можливостей кар'єрного зростання, навчання і суспільного визнання результатів діяльності створює підґрунтя для професійної самореалізації службовців. У результаті формується відповідальне ставлення до публічної служби, зменшується ризик корупційних проявів і підвищується ефективність державного управління в цілому.

Система стимулювання державних службовців покликана забезпечити баланс між інтересами держави та потребами працівників, створюючи умови для підвищення ефективності управлінських процесів. Вона включає сукупність організаційно-економічних,

правових і соціально-психологічних заходів, спрямованих на активізацію трудової поведінки та розвиток професійного потенціалу кадрів публічної служби. В умовах модернізації державного управління стимулювання набуває нового змісту — воно орієнтується не лише на винагороду за результат, а й на формування довгострокової мотивації до саморозвитку, підвищення компетентностей та лояльності до державної служби.

Професійний розвиток державних службовців передбачає безперервне навчання, удосконалення знань, навичок і вмінь, необхідних для виконання службових обов'язків в умовах динамічних змін. Відповідно до Закону України «Про державну службу» [2], підвищення кваліфікації є обов'язковим елементом професійної діяльності службовця, а створення умов для його здійснення — обов'язком держави. З метою підвищення ефективності цього процесу важливо поєднувати навчальні програми з дієвими системами мотивації, що враховують індивідуальні результати, рівень відповідальності та професійні досягнення працівника.

Стимулювання професійного розвитку передбачає як **матеріальні**, так і **нематеріальні** форми заохочення. До матеріальних належать гідна заробітна плата, преміювання, надбавки за високі досягнення чи складність виконуваних завдань, соціальні гарантії. Нематеріальні стимули охоплюють кар'єрне зростання, визнання заслуг, створення сприятливих умов для творчої діяльності, моральне заохочення, підвищення кваліфікації та участь у програмах професійного навчання. Поєднання цих стимулів формує у державних службовців відчуття значущості своєї діяльності, сприяє зростанню професійної самоповаги та відповідальності за прийняті рішення [1, с 190].

Ефективна система стимулювання має базуватися на принципах прозорості, об'єктивності оцінювання результатів праці та справедливого розподілу винагород. Одним із ключових напрямів удосконалення мотиваційної політики у сфері публічного управління є впровадження сучасних інструментів оцінювання ефективності діяльності (KPI), електронних систем управління персоналом та HR-аналітики. Вони дають змогу персоналізувати підхід до мотивації, пов'язати результати праці з професійним зростанням і реальними можливостями кар'єрного просування.

Таким чином, стимулювання професійного розвитку державних службовців виступає стратегічним чинником підвищення ефективності публічного управління. Воно забезпечує якісне оновлення кадрового потенціалу, формує конкурентоспроможну та стійку систему державної служби, здатну відповідати на сучасні виклики суспільного розвитку.

Для підвищення ефективності публічного управління важливо забезпечити комплексну систему стимулів, спрямованих як на матеріальне заохочення, так і на розвиток професійних компетентностей державних службовців (табл. 1).

Таблиця 1 - Види стимулювання державних службовців

Тип стимулювання	Форми та приклади	Очікуваний результат
Матеріальне	- посадовий оклад - надбавки (за ранг, вислугу, інтенсивність) - премії, одноразові заохочення - соціальні виплати (відпустки, допомоги)	Забезпечення матеріальної стабільності, підвищення продуктивності праці
Нематеріальне	- кар'єрне зростання - підвищення кваліфікації - нагороди, відзнаки - комфортні умови праці - участь у прийнятті рішень	Підвищення мотивації, відчуття значущості, формування лояльності
Соціально-правове (інституційне)	- гарантії зайнятості - державне пенсійне забезпечення - моральне заохочення (почесні звання, грамоти) - стабільність служби	Забезпечення соціальної захищеності, формування престижу державної служби

Джерело: складено автором на основі [1, с. 191; 3].

Таким чином, поєднання матеріальних, нематеріальних, соціально-правових і морально-психологічних стимулів створює комплексну мотиваційну систему, що підвищує зацікавленість службовців у якісному виконанні обов'язків та сприяє їх самореалізації. Впровадження сучасних інструментів мотивації, заснованих на оцінюванні ефективності, професійному зростанні та визнанні заслуг, є необхідною умовою побудови результативної, відкритої й орієнтованої на розвиток публічної служби в Україні.

Література:

1. Kholod H. Specifics of motivation for civil servants in Ukraine and recommendations for increasing their motivation. *Social Communications: Theory and Practice*. 2024. Vol. 16, No 2. P. 187–201. URL: <https://share.google/ORj89OKQ7RvWBffSp> (дата звернення: 19.10.2025).
2. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII (із змінами і допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 18.10.2025).
3. Ткаченко О. Мотивація та стимулювання публічних службовців. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 8. С. 126–135.

Пилипенко Д.А.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,

Рябоволик Т.Ф.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кіровоградський, Україна

ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перестала бути лише допоміжним елементом бізнес-стратегії, перетворившись на ключовий компонент сучасного корпоративного управління. Одним із визначальних чинників її ефективного функціонування виступають публічні комунікації, що забезпечують системний обмін інформацією, відкритий діалог із зацікавленими сторонами та прозоре звітування про соціальні й екологічні ініціативи компанії. Саме завдяки ефективним комунікаціям організація формує довіру суспільства, легітимізує свою діяльність і закріплює позитивну репутацію у сфері сталого розвитку [1; 2].

Зростання суспільної уваги до етичних стандартів бізнесу, підвищення вимог до прозорості діяльності компаній та активізація ролі зацікавлених сторін (стейкхолдерів) зумовлюють необхідність не лише реалізації соціально відповідальних ініціатив, а й їх якісного комунікування. Недостатня або недостовірна комунікація призводить до втрати довіри громадськості та створює репутаційні ризики. Натомість відкритий, достовірний і діалогічний стиль публічних комунікацій сприяє формуванню позитивного іміджу організації та розбудові стійких партнерських відносин [3; 7]. Таким чином, ефективні комунікації є не лише інструментом поширення інформації, а й важливим елементом управління корпоративною репутацією. На рисунку 1 представлено комплексний взаємозв'язок комунікаційних процесів у системі корпоративної соціальної відповідальності.

Публічні комунікації виконують функцію легітимації корпоративної соціальної відповідальності, адже саме через інформаційні повідомлення, прес-релізи, соціальні кампанії та корпоративні звіти компанії формують сприйняття своєї діяльності суспільством. Дослідження свідчать, що фахівці з PR і корпоративних комунікацій часто виступають ініціаторами або фасилітаторами КСВ-програм, розробляючи стратегії комунікації та забезпечуючи ефективний зворотний зв'язок між організацією та стейкхолдерами [4; 11].

Вагомим аспектом розвитку КСВ є дотримання принципів прозорості та підзвітності, закріплених у міжнародних стандартах. Зокрема, стандарт ISO 26000 визначає соціальну відповідальність як «відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на

суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку» [1].

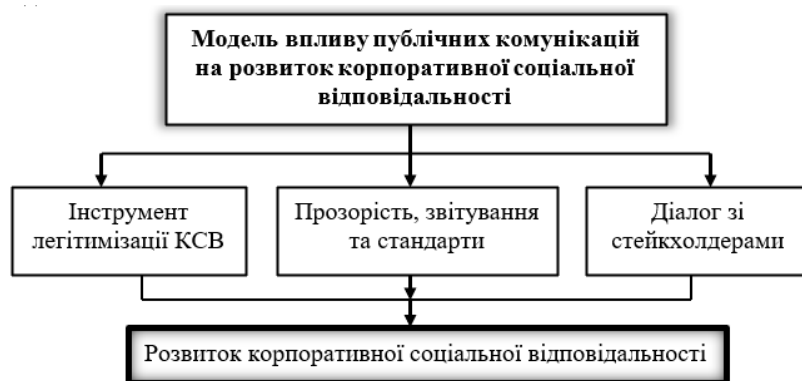


Рисунок 1 – Структурно-функціональна модель впливу публічних комунікацій на розвиток корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: складено авторами

Такі стандарти, як ISO 26000 та рамки звітування GRI, орієнтують компанії на системне оприлюднення результатів своєї діяльності, що сприяє підвищенню довіри громадськості та зміцненню репутації бізнесу [1; 2; 10].

Ефективна система публічних комунікацій передбачає не лише інформування, а й активне залучення зацікавлених сторін до прийняття рішень. Форми такого залучення включають консультації, круглі столи, опитування та онлайн-платформи для зворотного зв'язку. Як зазначають експерти Гарвардського форуму з корпоративного управління, регулярна взаємодія з ключовими стейкхолдерами дозволяє компаніям краще ідентифікувати соціальні ризики, адаптувати КСВ-стратегії до потреб громади та підвищувати їхню результативність [10].

У добу цифрової трансформації публічні комунікації набувають нового змісту. Соціальні мережі, корпоративні сайти та онлайн-звіти стали головними каналами взаємодії з громадськістю. Водночас дані процеси породжують ризики поверхневості, політизації та явища «greenwashing», коли компанії декларують соціальну відповідальність без реального підтвердження дій. Науковці підкреслюють, що ефективна КСВ-комунікація повинна ґрунтуватися на достовірних даних і незалежній верифікації, аби уникнути втрати довіри [5; 9].

Для підвищення результативності комунікаційних стратегій компанії застосовують методи кількісного та якісного аналізу: оцінюють рівень довіри, залученість стейкхолдерів, впізнаваність соціальних ініціатив тощо. Комунікаційний аудит дає змогу виявити неефективні елементи інформаційної політики та скоригувати її відповідно до стратегічних цілей організації [6; 8].

Публічні комунікації є невід'ємним чинником розвитку корпоративної соціальної відповідальності, оскільки забезпечують легітимність, підзвітність та постійний діалог між бізнесом і суспільством [3; 6]. Відповідність міжнародним стандартам (ISO 26000, GRI) підвищує рівень довіри до організацій і мінімізує репутаційні ризики. У сучасних умовах цифровізації комунікаційна діяльність повинна базуватися на прозорості, доказовості та достовірності інформації, що сприяє формуванню сталих партнерських відносин між бізнесом і суспільством [5; 8].

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на кількох ключових напрямках, які дозволяють глибше оцінити ефективність комунікаційних стратегій у сфері КСВ та підвищити прозорість і довіру до корпоративних ініціатив.

1) Оцінка впливу цифрових каналів комунікації на формування довіри до КСВ-ініціатив у різних культурних контекстах. У сучасному глобалізованому середовищі підприємства використовують різні цифрові платформи – соціальні мережі, корпоративні вебпортали, мобільні додатки – для поширення інформації про свої соціальні та екологічні програми. Подальші дослідження мають враховувати культурні особливості сприйняття

інформації, що дозволить визначити, які формати та канали комунікації найбільш ефективні для формування довіри у різних регіонах та для різних груп стейкхолдерів.

2) Розроблення системи ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки впливу комунікацій у сфері КСВ. Необхідним є створення комплексної методики кількісної та якісної оцінки ефективності комунікаційних стратегій у сфері КСВ. КПІ можуть включати показники охоплення аудиторії, рівень залученості користувачів, зміну сприйняття бренду та довіри, а також економічні та соціальні результати реалізації КСВ-ініціатив. Така система дозволяє підприємствам оцінювати доцільність інвестицій у комунікаційні канали та коригувати стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

3) Аналіз методів протидії практикам «greenwashing» та роль незалежних аудиторів. Зростаюча увага споживачів і регуляторів до екологічної відповідальності вимагає розробки інструментів запобігання недостовірному позиціонуванню підприємств як «екологічно чистих». Дослідження можуть зосередитися на вивченні практик перевірки достовірності корпоративних звітів, ролі незалежних аудиторів та механізмів сертифікації, що підвищують прозорість і довіру до КСВ-політик.

4) Вивчення впливу локальних медіа та громадських організацій на публічний діалог між бізнесом і суспільством. Місцеві медіа та громадські організації відіграють ключову роль у формуванні громадської думки та забезпеченні зворотного зв'язку щодо соціально відповідальної діяльності підприємств. Подальші дослідження можуть дослідити механізми співпраці бізнесу з такими структурами, ефективність локальних комунікаційних кампаній та їх вплив на підвищення довіри і підтримки з боку спільнот, у яких функціонує підприємство.

Реалізація зазначених напрямів дозволить не лише поглибити наукове розуміння ефективності КСВ-комунікацій, а й створити практичні рекомендації для компаній щодо підвищення прозорості, довіри та соціальної легітимності їхніх ініціатив.

Література:

1. ISO. ISO 26000 – Social responsibility
2. Lim, J. S. Communicating Corporate Social Responsibility (CSR) // *ScienceDirect*, 2017.
3. *Research on Corporate Social Responsibility in Public Relations* // Wiley Online Library.
4. PRLab. *The Role of PR in CSR Development* URL: <https://prlab.co>
5. Schoeneborn, D. et al. CSR Communication and the Polarization of Public // *Sage Journals*, 2024. URL: <https://journals.sagepub.com>
6. Отченко А. Роль PR-комунікацій у розвитку корпоративної соціальної відповідальності // *Вісник ПФС*, 2022. URL: <https://visnukpfs.dp.ua/index.php/PFS/article/view/157>
7. Riabovolyk, T., Lypchanskyi, V., & Kramar, B. (2025). *The Right to Image: How Self-Management and Legal Literacy Shape a Responsible PR Professional*. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит – Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit, № 3 (206). Харків: НТУ «ХПІ». URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/332022>.
8. Riabovolyk, T., & Lypchanskyi, V. (2025). *Consumer Developmental Psychology: How Public Relations (PR) Technologies Shape Buyer Behavior*. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит – Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit, № 2 (205). Харків: НТУ «ХПІ». URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/327017>.
9. Рябоволик, Т. Ф., & Пітел, Н. С. (2025). *Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами*. // Підприємництво і торгівля : зб. наук. праць / [ред. кол.: Куцук П. О., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. – Вип. 45.
10. Riabovolyk, T., Fomichov, K., & Lypchanskyi, V. (2025). *Legal Dimensions and Ethical Norms of Public Relations Practice in the Digital Age*. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит – Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit, № 5 (207). Харків : НТУ «ХПІ». DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.06>.
11. Грінка, Т. І., Рябоволик, Т. Ф., Тимофієв, В. Г. [та ін.] (2025). *Публічне управління : навчальний посібник* / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем. – 440 с. – С. 338–381.

Пітел Н.С.

кандидат економічних наук, доцент

Мужикова М.В.

здобувачка вищої освіти на другому (магістерському) рівні, гр. ПА-24М

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМИ ЗМІНАМИ

Ефективність публічного управління інноваційним розвитком регіонів значною мірою визначається здатністю органів влади формувати сприятливе інституційне середовище для реалізації інноваційного потенціалу територій. Одним із ключових викликів залишається дисбаланс між стратегічними цілями державної політики та практичними інструментами її реалізації на місцевому рівні. Недостатня інтеграція інноваційних механізмів у систему регіонального управління, обмежене фінансування та низький рівень цифрової зрілості адміністрацій ускладнюють перехід до моделей сталого розвитку.

У цьому контексті стратегічним завданням публічного управління є формування регіональних інноваційних екосистем, заснованих на партнерстві влади, бізнесу, науки й громадськості, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіонів і забезпеченню довгострокових позитивних змін у соціально-економічному просторі країни.

Для комплексного розуміння механізмів реалізації інноваційної політики на регіональному рівні доцільно представити взаємозв'язок стратегічних, тактичних та операційних аспектів публічного управління. Узагальнення теоретичних підходів та практичного досвіду дозволило розробити структурно-логічну модель, яка відображає систему взаємодії суб'єктів, рівнів управління та очікуваних результатів інноваційного розвитку регіонів (рис. 1).



Рисунок 1 – Структурно-логічна модель публічного управління інноваційним розвитком регіонів

Джерело: узагальнено авторами

Запропонована структурно-логічна модель відображає взаємозв'язок стратегічного, тактичного та операційного рівнів публічного управління інноваційним розвитком регіонів. Концептуальне поєднання цих рівнів створює практичну основу для формування ефективних

механізмів координації дій суб'єктів управління, оптимізації використання ресурсів та забезпечення результативності реалізації інноваційної політики на регіональному рівні.

Аналіз сучасного стану публічного управління інноваційним розвитком регіонів України свідчить про наявність системних проблем, зокрема низьку узгодженість стратегічних документів, недостатню фінансову підтримку інноваційних ініціатив та обмежену взаємодію між науковими установами, бізнесом і органами влади. Водночас простежується позитивна динаміка у впровадженні принципів смарт-спеціалізації, розвитку цифрової інфраструктури та розширенні інституційної спроможності місцевого самоврядування. Підвищення ефективності управління можливе за умови активізації державно-приватного партнерства, формування регіональних інноваційних кластерів і використання цифрових інструментів для моніторингу сталих змін.

За статистичними даними Державної служби статистики України, у 2024 році частка інноваційно-активних промислових підприємств становила 15,7 %, а загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність – 476,8 млн грн. При цьому 65,6 % фінансування наукових досліджень припадало на державний сектор, тоді як прикладні розробки становили лише 31,8 % від загального обсягу витрат [1]. Частка витрат на виконання наукових досліджень у структурі ВВП України у 2024 році склала лише 0,33 %, що майже у шість разів нижче, ніж середній показник по країнах ЄС (понад 2 %) [2]. У міжнародному рейтингу Global Innovation Index 2024 Україна посіла 60-те місце серед 133 країн, зберігши позицію минулого року, проте поступаючись більшості європейських держав [3]. Такі показники засвідчують низьку інтенсивність інноваційних процесів і потребу в активнішому залученні приватного капіталу, розширенні інституцій підтримки інновацій та вдосконаленні регіональних механізмів публічного управління.

Отже, інноваційний розвиток регіонів є стратегічним пріоритетом публічного управління, спрямованим на забезпечення структурної модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів. У сучасних умовах воєнної та післявоєнної трансформації країни саме інноваційна модель розвитку здатна забезпечити відновлення продуктивного потенціалу регіонів, підвищення зайнятості населення та залучення інвестицій. Формування дієвих механізмів регіональної інноваційної політики потребує поєднання стратегічного бачення держави з гнучкістю місцевого самоврядування, використанням потенціалу наукових установ і бізнесу. Запровадження цифрових технологій управління, підтримка кластерних ініціатив, розвиток партнерств «влада – бізнес – наука – громада» та інтеграція регіонів у європейський інноваційний простір мають стати ключовими інструментами досягнення сталих змін. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню інноваційної активності, зростанню інвестиційної привабливості регіонів і формуванню основ для довгострокового соціально-економічного розвитку держави.

Подальший прогрес у цій сфері залежить від ефективності державної координації, прозорості управлінських рішень і розширення можливостей регіональних громад у формуванні власних інноваційних стратегій. Забезпечення цілеспрямованої підтримки науково-технічного потенціалу та впровадження результатів досліджень у виробничу практику стане визначальним чинником переходу до моделі сталого розвитку.

Література:

1. Державна служба статистики України. Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2024 році. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/press/2025/r12_16.pdf
2. Міністерство освіти і науки України. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році: аналітична доповідь. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2025/18-07-2025/naukovo-analitychna-dopovid-naukova-naukovo-tekhnichna-ta-innovatsiyna-diyalnist-v-ukrayini-u-2024-rotsi-18-07-2025.pdf>
3. The Global Economy. Ukraine: Research and development expenditure (% of GDP). URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/Research_and_development/

Nataliia Pitel

PhD, Associate Professor

Central Ukrainian National Technical University

Kropyvnytskyi, Ukraine

PUBLIC GOVERNANCE OF SCIENTIFIC RESEARCH DEVELOPMENT IN THE DIGITAL ERA: STRATEGIC ORIENTATIONS AND CHALLENGES

In the era of rapid digital transformation, the development of scientific research has become one of the key determinants of national competitiveness and sustainable progress. Public governance plays a crucial role in shaping the institutional, financial and digital foundations of the research ecosystem. The effectiveness of governance mechanisms increasingly depends on the ability of public authorities to integrate innovation-driven approaches, ensure openness of data, and promote international collaboration in science.

However, the transition to a digital model of science management remains uneven. Limited resources, fragmented policy frameworks and insufficient coordination between government, academia and business hinder the establishment of an integrated and adaptive research environment. Therefore, defining strategic orientations of public governance in the digital era becomes essential for enhancing scientific potential, promoting innovation, and strengthening the global positioning of national science.

The current system of public governance of scientific research in Ukraine is characterised by several systemic imbalances that slow down its development and weaken institutional effectiveness. Among the key problems are the insufficient integration of digital technologies into the processes of planning, monitoring and evaluation of scientific activities; the lack of coherent coordination between national and regional authorities; limited opportunities for financing research initiatives; and the fragmented interaction between science, business and society. These shortcomings lead to duplication of functions, inefficient use of resources, and the absence of a unified digital environment for evidence-based policy-making. As a result, the scientific governance framework remains reactive rather than proactive, hindering the transition towards an innovation-driven model of sustainable development [1].

An additional challenge lies in the low level of institutional capacity of public authorities in the field of science and the absence of effective mechanisms for knowledge transfer and commercialisation of research results. These factors reduce the competitiveness of the national research sector, slow down integration into the European Research Area, and limit the potential for digital modernisation. Therefore, it is essential to develop a strategically oriented system of public governance capable of ensuring the sustainable development of science in the digital era.

In this context, the development of an integrated conceptual framework becomes a prerequisite for improving the coherence and effectiveness of science governance. The growing complexity of digital transformation processes requires a shift from fragmented administrative measures to strategically oriented and adaptive models that combine innovation, openness, and institutional collaboration.

Such a framework should reflect the interdependence between key governance challenges, strategic orientations, and practical responses aimed at enhancing scientific capacity and policy coordination. To illustrate this interaction, a cyclic model of strategic orientations, challenges, and responses in science governance is proposed (Figure 1).

The proposed model reflects the cyclic nature of public governance of scientific research in the context of digital transformation. Its structure is based on the interaction of three key components – challenges, strategic orientations, and governance responses – which together form a continuous process of science policy development and implementation. This approach makes it possible to trace the cause-and-effect relationships between systemic problems, strategic priorities, and the practical instruments used for their implementation. The model also demonstrates the dynamic character of governance, where each cycle generates new challenges that require the

renewal of strategic approaches. This ensures flexibility, adaptability, and sustainability in the development of the public governance system of science in the digital era.



Figure 1 – System of strategic orientations for effective public governance of science
Source: developed by the author

An analytical assessment of the state of public governance of scientific research and the economic environment of Ukraine reveals persistent structural imbalances that constrain the sustainable development of the national research sector. Gross domestic expenditure on R&D amounted to approximately **0.33% of GDP** in 2022, which is significantly lower than the average level observed across European countries [2]. At the same time, Ukraine's real GDP growth rate in 2024 reached only **2.9%**, reflecting a gradual yet fragile recovery of the economy under wartime conditions [3].

Against the backdrop of general economic instability, the technological sector demonstrates relatively high resilience and dynamics. According to the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, there were more than **2,600 IT start-ups** operating in the country in 2024, which indicates the formation of innovation-oriented business initiatives even under adverse circumstances [4]. However, the level of innovation activity among industrial enterprises remains low, and the commercialisation of research results continues to be limited.

The conducted analysis confirms that insufficient financial, institutional, and infrastructural resources continue to hinder Ukraine's transition towards an innovation-driven model of economic growth. Strengthening the efficiency of science governance therefore requires the implementation of a strategically oriented and digitally supported management framework that ensures coherence between national policies and global research trends. Such an approach will enhance scientific capacity, foster sustainable economic development, and reinforce Ukraine's competitiveness within the European and global innovation landscape.

References:

1. Mykhalchenko H., Cherniaieva O., Bashtannyk O., Shumliaieva I., Pitel N. Public Administration in the Context of Global Challenges. // Management (Montevideo). 2025. Vol. 3. P. 209. URL: <https://managment.ageditor.uy/index.php/managment/article/view/209>
2. The Global Economy. Research and Development: Ukraine. 2024. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/Research_and_development
3. National Bank of Ukraine. Comment on the Change in Real GDP in 2024. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi>
4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Ukraine's IT Shift: From Outsourcing to Innovation. 2024. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation>

Поліщук Я.П.

здобувачка вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», гр. ПА-24МЗ

Немченко Т.А.

канд. екон. наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОСТІ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЯМИ

Сучасні трансформаційні процеси в Україні актуалізують пошук ефективних теоретико-методологічних основ для модернізації механізмів публічного управління. В умовах воєнних та післявоєнних викликів, економічної нестабільності, демографічних змін та необхідності відновлення регіонів саме концепція сталості стає ключовим орієнтиром для формування нової управлінської парадигми. Сталість у цьому контексті розглядається не лише як екологічна чи економічна категорія, а як інтегральна характеристика збалансованого функціонування територіальних систем, у межах якої економічні, соціальні та екологічні інтереси узгоджуються в довгостроковій перспективі.

Теоретичні засади сталого розвитку як складової публічного управління формувалися на основі міжнародних документів (зокрема, Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року), проте їхня імплементація в українську управлінську практику потребує адаптації до національних реалій. Як зазначає М. Огороднійчук, управління сталим розвитком передбачає перехід від вузькофункціональних рішень до системного підходу, коли економічні, соціальні й екологічні аспекти розглядаються як взаємопов'язані складові єдиного управлінського процесу. Відтак, модернізація механізмів публічного управління має відбуватися шляхом поєднання стратегічного планування, інституційного забезпечення та системи моніторингу, які забезпечують стабільність і прогнозованість розвитку громад [1].

З погляду методології сталості важливим є визначення базових компонентів, що дозволяють здійснювати оцінку та коригування управлінських рішень. У праці Т. Панчишина та М. Вдовин запропоновано модель оцінювання сталого розвитку територіальних громад, яка ґрунтується на трьох складових — соціальній, економічній та екологічній. Для кожного компоненту виділено систему показників і завдань, що відображають стан громади: рівень зайнятості, якість освітніх послуг, доступність медичного забезпечення, обсяг інвестицій у місцеву економіку, рівень забруднення довкілля та ефективність природокористування. Автори доводять, що використання цих індикаторів дозволяє формувати багатовимірне ранжування регіонів за ступенем їхньої сталості та виявляти «зони ризику», які потребують державного або міжмуніципального втручання [2].

Підходи, описані в роботах українських дослідників [1, 2], демонструють, що сталий розвиток може виконувати роль методологічного «каркасу» для модернізації механізмів публічного управління територіями. По-перше, він задає стратегічну орієнтацію управління - перехід від короткострокового реагування до довгострокового планування. По-друге, він визначає інституційну логіку - необхідність створення організаційних структур, здатних координувати діяльність різних секторів та рівнів влади. По-третє, концепція сталості задає стандарти управлінської відповідальності - через формування систем моніторингу, оцінювання ефективності політик і механізмів зворотного зв'язку.

Модернізація механізмів управління територіями в Україні відбувається в умовах реформ децентралізації, що змінили архітектуру публічного управління. На рівні територіальних громад формуються нові центри прийняття рішень, запроваджуються стратегії розвитку до 2027 та 2030 років, а також системи місцевих показників сталості. У цьому контексті особливо важливими є інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, фінансова автономія та здатність до партнерської взаємодії з бізнесом і громадянським суспільством. Модернізація механізмів управління неможлива без

формування компетентного кадрового потенціалу, належного інформаційно-аналітичного забезпечення та цифрових інструментів для оцінювання результативності.

Важливою складовою концепції сталості є також впровадження механізмів зворотного зв'язку - процедур консультацій, громадських слухань, експертних оцінок і незалежного аудиту, що забезпечують прозорість та підзвітність органів влади, що є необхідною умовою довіри громадян до місцевого управління. Загалом, інтеграція принципів сталості в публічне управління передбачає не лише формальні регламенти, а й трансформацію управлінської культури: орієнтацію на інклюзивність, прогнозованість і превентивність політик.

З методологічної точки зору, концепція сталості вимагає системного аналізу процесів і результатів управління. Модель Т. Панчишина та М. Вдовин може бути використана як інструмент модернізації механізмів публічного управління, оскільки вона дозволяє поєднати стратегічні цілі з кількісними показниками ефективності. Така логіка відповідає міжнародним підходам до оцінювання сталого розвитку, проте має адаптаційні переваги для українських умов - урахування специфіки регіонів, різного рівня ресурсного забезпечення та соціально-демографічної структури [2].

Проблематика модернізації механізмів публічного управління територіями на основі концепції сталості вимагає синергії між державним і місцевим рівнями, а також між секторами влади, бізнесу та громади. Складність полягає в тому, що інституційна система часто залишається інерційною: існують бар'єри координації, брак аналітичних даних, недостатня інтеграція стратегічних документів. Подолати ці обмеження можливо шляхом запровадження інструментів багаторівневого управління, системи індикаторів результативності, підкріпленої цифровими технологіями моніторингу.

Водночас сталий розвиток не зводиться до набору показників чи формальних процедур. Це методологічна парадигма, що передбачає орієнтацію публічної влади на довгострокову цінність — якість життя, екологічну безпеку, соціальну згуртованість і економічну стійкість. Застосування концепції сталості як основи модернізації управлінських механізмів дозволяє перетворити територіальні громади на простори узгоджених інтересів, де ефективність поєднується з відповідальністю, а стратегія розвитку — з безперервним удосконаленням.

У контексті післявоєнного відновлення концепція сталості набуває особливого значення як методологічна основа формування політик реконструкції територій. Вона дозволяє не просто відтворити зруйновані об'єкти інфраструктури, а переосмислити самі принципи територіального розвитку — на засадах енергоефективності, цифровізації, інклюзивності та адаптивності до кліматичних змін. Зазначене свідчить, що модернізація механізмів публічного управління має враховувати не лише економічну доцільність, а й екологічні стандарти будівництва, збалансоване просторове планування та залучення громадськості до визначення пріоритетів відбудови. Такий підхід створює умови для формування «резильєнтних» територій, здатних не лише відновитися після кризи, а й зміцнити свій потенціал у довгостроковій перспективі. Важливо, при цьому, що сталий підхід до модернізації управління територіями потребує переходу від вертикальної моделі адміністрування до горизонтальної моделі взаємодії. Спроможність територіальних громад реалізовувати політику сталого розвитку через публічно-приватне партнерство та залучення грантових ресурсів свідчить про якісну модернізацію механізмів управління, що перетворює громади на активних учасників міжнародних процесів розвитку.

Література:

1. Огороднійчук М. Інтеграція принципів сталого розвитку у публічне управління. Публічне управління і політика. 2025. № 7-8(11-12). С. 1- 10. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/download/345/334>
2. Панчишин Т. Вдовин М. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. Економіка та суспільство, 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>

Порецьков А.В.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ПРОЗОРІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ПРИНЦИП ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Післявоєнна відбудова України є масштабним і стратегічним завданням, від реалізації якого залежить не лише відновлення фізичної інфраструктури, а й формування нової моделі економічного управління, заснованої на доброчесності, ефективності та довірі. У сучасних умовах глобальної інтеграції, цифровізації та посилення вимог міжнародних партнерів щодо підзвітності державних інституцій, принцип прозорості виступає не просто етичним імперативом, а системоутворювальною умовою ефективного функціонування організаційно-економічного механізму реалізації проєктів відбудови.

Забезпечення прозорості управління відновлювальними ресурсами стає необхідною передумовою раціонального використання фінансової допомоги, запобігання корупційним ризикам, підвищення рівня суспільної довіри до державних інститутів та партнерів України. Таким чином, прозорість набуває значення стратегічного принципу, який інтегрує економічні, управлінські та соціальні інтереси у процесі післявоєнного розвитку.

З огляду на масштабність руйнувань, спричинених війною та обсяг фінансової допомоги, яку Україна очікує отримати від міжнародних донорів, урядів країн-партнерів, фінансових інституцій і приватних інвесторів для відбудови, ризики неефективного використання коштів та втрати суспільної довіри є надзвичайно високими. За оцінками Світового банку (2023), загальні потреби України у відбудові перевищують 486 млрд дол. США [3, с. 9], що потребує не лише потужних фінансових інструментів, а й прозорої системи управління проектами.

Досвід реалізації міжнародних програм реконструкції (після воєнних конфліктів у Балканських країнах, Грузії, Боснії і Герцеговині) показує, що прозорість — це не лише відкритість інформації, а комплексний підхід, який включає:

- публічність процедур планування, закупівель і звітності;
- громадський моніторинг виконання проєктів;
- цифрову трансформацію процесів управління фінансами;
- запровадження стандартів good governance та compliance-контролю.

Такі підходи закріплені у нормативних актах, зокрема у Законах України «Про відкритість використання публічних коштів» [1] та «Про публічні закупівлі» [2], що встановлюють механізми доступу до інформації про використання бюджетних ресурсів та регламентують процедури відкритих закупівель. Відтак, принцип прозорості виступає основою ефективного організаційно-економічного механізму реалізації проєктів відбудови, що забезпечує не лише раціональне використання ресурсів, а й довгострокову сталість відбудови.

Організаційно-економічний механізм реалізації проєктів відбудови України охоплює систему інституцій, методів, фінансових інструментів і управлінських рішень, спрямованих на досягнення відновлювальних цілей. У його структурі прозорість виконує інтегративну функцію, яка забезпечує узгодженість між державними інтересами, вимогами донорів, очікуваннями суспільства та принципами сталого розвитку.

Основними складовими реалізації принципу прозорості є:

1. Інституційна відкритість. Передбачає доступність інформації про планування, фінансування й реалізацію проєктів через публічні електронні ресурси, зокрема портали Prozorro, Dream, eRecovery, Spending.gov.ua, що дають змогу громадянам, ЗМІ та донорам відстежувати рух коштів і результати їх використання.
2. Фінансова підзвітність. Забезпечується чіткими процедурами аудиту, контролю державних субвенцій, грантів і донорської допомоги. Особливу роль відіграє державний

фінансовий контроль та залучення незалежних аудиторських структур відповідно до міжнародних стандартів INTOSAI.

3. Цифрова трансформація управління. Використання технологій відкритих даних (open data), блокчейн-рішень, систем Business Intelligence (BI) для моніторингу показників ефективності дозволяє мінімізувати суб'єктивні впливи та підвищити достовірність інформації.

4. Громадська участь і партнерство. Прозорість реалізується через інклюзивні механізми участі громадськості в ухваленні рішень, проведенні публічних обговорень і соціального аудиту. Залучення громад до моніторингу забезпечує довіру та легітимність рішень.

Таким чином, прозорість є системним принципом управління, що формує середовище довіри між усіма учасниками процесу відбудови — державою, громадами, бізнесом і громадянами.

Ефективність реалізації проєктів післявоєнної відбудови безпосередньо залежить від рівня довіри до системи управління. Саме прозорість виступає чинником, який:

- підвищує ефективність розподілу ресурсів, оскільки дозволяє уникнути дублювання фінансування та нецільового використання коштів;
- забезпечує контроль результатів, створюючи умови для публічного моніторингу виконання проєктів;
- стимулює інституційну відповідальність, коли кожен учасник процесу — від державного органу до громади — усвідомлює свою підзвітність суспільству;
- підвищує інвестиційну привабливість, оскільки відкритість даних і наявність надійних механізмів контролю є вирішальними для залучення приватного та іноземного капіталу.

Отже, прозорість у реалізації проєктів відбудови — це не лише етична норма, а ключовий елемент організаційно-економічного механізму, що забезпечує ефективне використання ресурсів і підзвітність у сфері публічних фінансів. Впровадження прозорих підходів в управління проєктами відбудови створює підґрунтя для сталого розвитку, підвищення інвестиційної привабливості України та зміцнення її міжнародного авторитету як держави, здатної реалізовувати масштабні програми розвитку на принципах доброчесності та підзвітності.

Література:

1. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11 лют. 2015 р. №183-VIII. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2020/29.pdf (дата звернення 02.11.2025).
2. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 груд. 2015 р. №922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення 02.11.2025).
3. Ukraine - Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) : February 2022 - December 2023 (English). Washington, D.C. : World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807> (дата звернення 02.11.2025).

Пронін С. В.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність 051 «Економіка», гр. УП-24м

Глевацька Н. М.

канд. екон. наук., доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

В умовах повномасштабної війни, розв'язаної Російською Федерацією проти України, проблема збереження та відновлення людського потенціалу набула стратегічного значення. Руйнування підприємств, вимушене переміщення населення, втрата робочих місць і скорочення економічної активності спричинили суттєві зміни у структурі зайнятості, особливо на регіональному рівні. В цих обставинах діяльність Державної служби зайнятості стала одним із ключових інструментів державної політики соціально-економічної стабілізації, спрямованої на підтримку працездатного населення, стимулювання самозайнятості та професійної адаптації внутрішньо переміщених осіб і ветеранів. Інституційно-інноваційний підхід до функціонування служби забезпечує перехід від адміністративно-облікової моделі до гнучкої сервісно-аналітичної системи управління, що відповідає викликам воєнного часу та формує передумови для відновлення регіональної економіки через розвиток людського капіталу.

Метою дослідження є обґрунтування ролі державної служби зайнятості як ключового інституту управління людським потенціалом у воєнний період на основі інституційно-інноваційного підходу, а також аналіз тенденцій ринку праці Кіровоградської області у 2020–2024 роках з позицій її адаптації до умов війни та післявоєнного відновлення.

Динаміка показників зайнятості у Кіровоградській області свідчить про суттєве скорочення кількості зареєстрованих безробітних із 48,1 тис. осіб у 2020 р. до 13,6 тис. у 2024 р., що супроводжується зменшенням кількості працевлаштованих з 12,8 тис. до 4,1 тис. осіб. (рис.1) [1]. Водночас зростає потреба підприємств у кадрах, що відображає **кадровий дефіцит і структурні диспропорції** ринку праці.

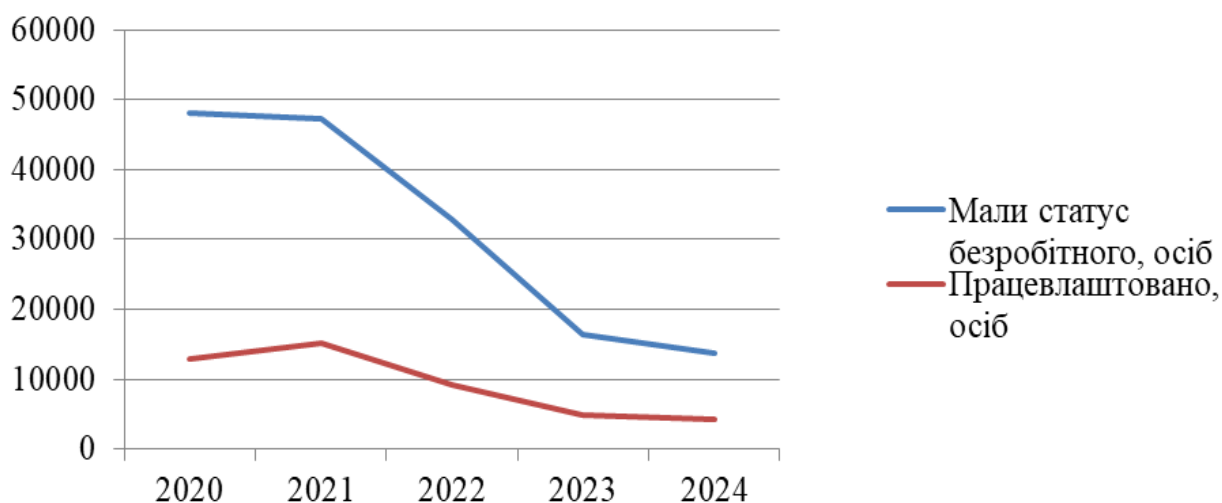


Рисунок 1 – Динаміка безробіття та працевлаштування у Кіровоградській області (2020–2024 рр.)

Джерело: складено автором з використанням даних [1].

У цих умовах Державна служба зайнятості виконує не лише функцію посередника, а й **системного координатора** політики зайнятості — завдяки цифровізації послуг, створенню електронних платформ, аналітичному моніторингу вакансій, співпраці з громадами й роботодавцями [2; 3]. Це дало змогу підтримати зайнятість населення навіть у період воєнних ризиків та сприяти розвитку самозайнятості через програми мікрогрантів. Таким чином, реалізація інституційно-інноваційного підходу сприяє підвищенню адаптивності регіональної економіки й формуванню нової якості людського капіталу.

У період 2020–2024 рр. діяльність Державної служби зайнятості України трансформувалася під впливом війни, спричиненої збройною агресією Російської Федерації, що зумовило докорінну перебудову ринку праці, міграційних потоків і форм соціальної підтримки населення. У цих умовах Служба виступила не лише посередником між роботодавцями та шукачами роботи, а й ключовим інститутом державного управління людським потенціалом, орієнтованим на збереження трудових ресурсів, підтримку самозайнятості та реінтеграцію внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в економічне життя країни [4].

В основі сучасної моделі розвитку Державної служби зайнятості лежить інституційно-інноваційний підхід, що передбачає переорієнтацію від обліково-допомогової функції до сервісно-аналітичної, у межах якої пріоритетом стає формування гнучкої системи цифрових сервісів, аналітичного моніторингу та партнерських форматів взаємодії з громадами, навчальними закладами й роботодавцями [4]. Завдяки цифровізації — упровадженню електронних кабінетів шукачів і роботодавців, дистанційному консультуванню, розвитку онлайн-платформи професійного навчання — служба забезпечила безперервність соціальних послуг навіть у прифронтових регіонах, що підтверджує її адаптивність і суспільну стійкість.

На прикладі Кіровоградської області реалізація цього підходу проявляється в активному розвитку партнерства з територіальними громадами, проведенні ярмарків вакансій, тренінгів і консультацій для ветеранів, ВПО та жінок, що повертаються на ринок праці. У межах аналітичного напрямку формується база прогнозування кадрів, яка дає змогу своєчасно реагувати на зміни попиту на робочу силу та спрямовувати освітні ресурси на перекваліфікацію громадян відповідно до потреб воєнної та відновної економіки.

Отже, державна служба зайнятості у воєнний період виконує подвійну функцію — інструмента соціального захисту та каталізатора відновлення людського капіталу. Її ефективність визначається рівнем цифрової інтеграції, соціальної орієнтованості та здатністю координувати взаємодію між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Подальший розвиток служби потребує розширення аналітичної бази, інвестицій у цифрові технології та підсилення партнерських мереж на регіональному рівні.

Література:

1. Державна служба зайнятості. Кіровоградський обласний центр зайнятості. URL: <https://kid.dcz.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2025).
2. Державна служба зайнятості України. Про службу. URL: <https://www.dcz.gov.ua/storinka/pro-sluzhbu> (дата звернення: 30.10.2025).
3. Про зайнятість населення: Закон України від 05 лип. 2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Комплексний аналіз діяльності Державної служби зайнятості на національному, обласному і місцевому рівнях (на прикладі Донецької, Луганської та Запорізької областей) / Програма розвитку ООН в Україні (UN RPP). Київ: ПРООН, 2021. 150 с. URL: <https://www.ua.undp.org> (дата звернення: 30.10.2025).

Русенюк М.М.

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СОЦІОЛОГІЇ ПРАВА У ВИМІРІ РОЗБУДОВИ ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ ТА КОНСОЛІДОВАНОЇ ДЕМОКРАТІЇ

Соціальний механізм дії права можна описати через три рівні, на яких право діє як регулятивний засіб соціального управління:

1) норми права регулюють суспільні відносини, а через них – поведінку кожної людини, яка виступає у певних соціальних ролях. Цей процес відбувається шляхом сприяння формуванню нових, закріплення вже існуючих або витіснення віджилих відносин. Різні засоби — зобов'язання, дозвіл, заборона та пов'язані з ними заходи схвалення або покарання, стимули або санкції — дозволяють по-різному спрямовувати соціальну поведінку, активність особистості. Таким чином, здійснюється як регулювання (стабілізація, контроль поведінки), так і управління (активізація, зміна поведінки). На цьому рівні норми права виконують завдання координації дії людей, що сприяє досягненню суспільством відповідної мети;

2) правові норми регулюють відносини всередині суб'єкта управління, визначаючи компетенцію, структуру й функції всіх систем управління та їх елементів (наприклад, органів держави, посадових осіб тощо). Тут правові приписи мають директивний характер і виступають безпосередньою причиною поведінки. Регулюючи діяльність посадових осіб, вони впливають і на перший рівень;

3) норми права діють на вищому рівні, де об'єктом управління виступає вся соціальна система, а етапи її розвитку займають великі проміжки часу. Перехід усієї соціальної системи в новий стан супроводжується значними змінами у законодавстві та праві (наприклад, прийняття нової Конституції України). Поступове накопичення таких змін готує зміни всієї системи у цілому та спричиняє видання нових норм права, що визначають подальшу поведінку соціальної системи, тобто до появи нового циклу правотворення та правореалізації.

Дієздатність норми залежить від довершеності відбиття у її змісті закономірностей суспільного розвитку та потреб соціальних груп і особистостей. Однак вони перебувають поза зоною «меж досягнення» права, тому вплив на них здійснюється через посередництво загальносоціальної політики держави. Соціальний аспект права є більш широким, ніж його нормативний зміст, адже містить розгляд соціальних елементів – як тих, що передували формуванню державної волі, так і тих, які пов'язані з правовою структурою, що вже діє у суспільстві, з виявленням її соціальної ефективності.

Проблема ефективності є ключовою у функціонуванні будь-якого соціального інституту. Право в цьому розумінні не є винятком. Від рівня соціальної ефективності залежать його життєздатність і функціональна повноцінність.

У найзагальнішій своїй формі ефективність як соціальне явище відбиває співвідношення між людською діяльністю та її наслідками. Маючи такий об'єктивний зміст, ефективність виступає як оціночна категорія. При розгляді питань соціальної ефективності права досліджують саме соціальну ефективність, а не будь-яку іншу її форму. Цей недолік трапляється особливо часто, коли замість критеріїв соціальної ефективності, які відбивають соціальні зміни в суспільстві під впливом права, використовуються відомчі або інституціонально-правові критерії.

Відтак, соціальну ефективність права можна визначити як міру цільових можливостей реального впливу права на характер і стан соціальних відносин та на їх зміни.

Поряд з цим слід особливо наголосити на основоположній ролі в кожному політично і соціально розвиненому суспільстві природного права (права на життя, свободу, безпеку, власність тощо). Воно є відбиттям природних принципів і норм взаємин між людьми, а

також між людьми і державою. Ці принципи і норми у своїй основі є незмінними і абсолютними, вони існують незалежно від держави і водночас охороняються нею. Саме вони є підґрунтям юридичних норм і виконують стосовно них функцію об'єктивних вимог, яким вони мають відповідати. Звідси, соціальну ефективність права можна визначити також як рівень реалізації в конкретних соціальних обставинах природних прав людини і вплив цього рівня на ті суспільні відносини, в які вона включена.

Правова соціалізація виступає як набуття особистістю таких соціальних якостей, що необхідні їй для входження в суспільство як певну правову систему. В зв'язку зі складністю соціальної структури суспільства правова соціалізація суспільства означає включеність в різноманітні соціальні групи, кожна із яких має свої уявлення, цінності, традиції тощо стосовно права, його використання і ставлення до нього. Правова соціалізація є не що інше, як усвідомлення особистістю своєї соціальної ролі шляхом включення у соціально-правові відносини суспільства. Тобто правова соціалізація є головним напрямом формування особистості як громадянина. Правова соціалізація в її реальному прояві виступає як здатність особистості адаптуватися до конкретної державної і правової системи. Механізм будь-якого аспекту соціалізації, в тому числі й правового, базується на засадах соціальної активності.

Правова культура є складовою частиною і найважливішою засадою демократії. Правова культура суспільства - це різновид загальної культури, який становить систему цінностей, що досягнуті людством у галузі права і стосується правової реальності даного суспільства.

Система цінностей - це активність суб'єктів права у правовій сфері, добровільність виконання вимог правових Систему цінностей в галузі права, що існують в реальному функціонуванні в суспільстві, називають правовою реальністю, яка у структурному відношенні збігається з поняттям «правова система».

Кожне суспільство виробляє свою модель правової культури. Структура правової культури суспільства включає:

- культуру правосвідомості - високий рівень правосвідомості, що містить оцінку закону з позицій справедливості, прав людини;
- культуру правової поведінки - правову активність громадян, яка виражається в правомірній поведінці;
- культуру юридичної практики - ефективну діяльність законодавчих органів.

Соціологія права – міждисциплінарна галузь наукового знання, що поєднує в собі пізнавальні ресурси юриспруденції як системи наук про державу і право та загальної соціології як науки про закономірності виникнення, розвитку й функціонування суспільства.

Класичні теорії в соціології права спиралися на певні загальносоціологічні і навіть соціально-філософські парадигми, що стали віхами розвитку гуманітарного знання в цілому (вчення М. Вебера, Е. Дюркгейма, К. Маркса, Т. Парсонса). Визначаючи основи «соціологічного методу», Е. Дюркгейм обстоював необхідність його поширення на інші соціальні науки, які поступово, у міру того як основою синтезу їх висновків стає соціологічний метод, перетворюються на різновид соціологічної науки. Такий підхід був типовим в соціології кінця XIX — початку XX ст., отримавши назву «соціологічного імперіалізму». Для М. Вебера соціологічний аналіз права був не просто можливістю застосування розробленої ним загальної соціологічної теорії, а важливим елементом її конструювання. Т. Парсонс зазначав, що «серцевиною соціологічного вчення Вебера є його соціологія права».

Найважливішими елементами веберівської соціології права є такі: а) концепція панування через використання державного апарату, в рамках якого раціональні правила або закони є важливою формою легітимного панування; б) вчення про взаємодію політичних структур та права; в) вчення про взаємодію права та економічної системи; г) концепція соціальної ролі професійних юристів.

Рябошапка Ю.В.

аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З ДЕРЖАВОЮ

Взаємовідносини держави і громадянського суспільства виявляються найбільш важливим фактором розвитку країни і суспільства в цілому. Розуміння комплексу відносин цих контрагентів означає пошук можливостей трансформації суспільної системи, її здатності до оновлювання і розвитку.

Виявлення закономірностей і співвідношення суспільства і держави дозволяє правильно проаналізувати весь шлях, пройдений людством, зрозуміти сучасні проблеми державності, побачити перспективи політичних й власне державних форм, в яких розвиваються живі суспільні формації різних країн. Проблема громадянського суспільства відноситься до числа фундаментальних наукових проблем. Вона з'явилась з появою держави і поділу суспільства на державну і недержавну сфери життєдіяльності. Громадянське суспільство формується історично, відображає певні якісні характеристики суспільства, набуті лише на певному етапі його розвитку. Бачення особливостей громадянського суспільства як відносно відокремленого від суспільства явища, що має власний зміст і структуру, притаманне філософам і юристам, починаючи з середини XVIII століття. Уперше на чіткі відмінності між громадянським суспільством і державою вказав видатний німецький філософ Гегель.

В літературі можна зустріти кілька підходів до визначення громадянського суспільства. У науковій літературі є думка, відповідно до якої чи прямо побічно громадянське суспільство ототожнюється з правовою державою. Прихильники такого підходу думають, що правова держава виходить з громадянського суспільства. Ближче підходять до розкриття поняття «громадянське суспільство» ті дослідники, що включають у його зміст усю сукупність суспільних відносин поза рамками держави.

Починаючи з 70-х рр. нашого сторіччя, жоден термін не користувався більшою популярністю, ніж «громадянське суспільство»: перекочуючи з наукових публікацій до газетних сторінок, він і тепер залишається предметом нескінченних дискусій. На відміну від марксистських текстів, у даний час дана проблема розглядається в контексті забезпечення подальшого розвитку активності індивідів у суспільстві, можливостей розширення і поглиблення його демократизації і разом з тим обмеження функцій держави і посилення контролю за діяльністю органів державної влади з боку суспільства.

У сучасній літературі поняття «громадянське суспільство» трактується неоднозначно. І все-таки найчастіше його зміст включає всю сукупність неполітичних відносин у суспільстві, тобто економічних, соціальних, у тому числі національних, духовно-моральних, релігійних і т.д., що складають життєву основу політичної системи, держави. Громадянське суспільство можна визначити як сферу спонтанного самопрояву вільних індивідів і добровільно сформованих асоціацій і організацій громадян, що захищені необхідними законами від прямого втручання і довільної регламентації діяльності цих громадян з боку органів державної влади».

У цілому громадянське суспільство поєднує у собі потреби різних соціальних і політичних суб'єктів, що досить часто приводить до конфліктів, протистоянню між ними, що можуть доповнюватися протиріччями між приватними і державними інтересами. Знімати гостроту протиріч між суб'єктами громадянського суспільства, створювати деяку соціальну гармонію покликані не тільки самі громадяни, а головним чином держава, що є верховним арбітром. Без держави громадянське суспільство не зможе нормально функціонувати: у ньому можуть початися дезінтеграційні процеси розпаду і гострого протистояння різних соціальних груп, громадських організацій. І, навпаки, без вільного громадянського суспільства держава ніколи не буде повноцінною консолідованою демократією.

Рябошапка О.С.

аспірантка кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ВИМІРІ СУЧАСНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ

Важливим завданням у сфері розвитку людського потенціалу в Україні є створення національної кадрової системи та її компонентів - регіональних кадрових підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку. Важливими є завдання розробки та впровадження системи моніторингу людського розвитку, зокрема людських ресурсів; посилення системи захисту інтересів робітників та професійних прав, головним чином, шляхом участі профспілок, асоціацій роботодавців та трудових колективів у розробці та реалізації кадрової політики, а також подолання зловживань з найму працівників, організація робочих процесів та заробітної плати, створення системи та технологій для залучення інвестицій у розвиток людини, вдосконалення національної системи професійного навчання з урахуванням реальних потреб у кадрах у сфері державного управління та ключових галузей економіки.

Окрім внутрішніх системних проблем, слід враховувати і такі глобальні впливи, як зміна інформаційних технологій. Це призводить до збільшення частки постіндустріального інформаційного суспільства в Україні, що суттєво змінює структуру робочої сили порівняно з індустріальною спільнотою. Відбувається значне зменшення кількості людей, зайнятих у сільському господарстві, промисловості, і подібне збільшення кількості працівників у сферах послуг, державного управління, освіти, науки, культури.

У контексті глобалізації виникає питання психічної, професійної, нормативно-правової сумісності сектору кадрів в Україні та інших країнах, особливо світових економічних лідерів. Зусилля країни щодо поглиблення європейської інтеграції підтримують розробку кадрової політики відповідно до європейських стандартів. Така орієнтація буде реалізована лише в рамках найширшого програмного підходу держави до ретельного, ефективного розвитку, використання та збереження національних інтересів України у сфері людських ресурсів.

Комплекс проблем кадрової сфери включає і специфічні проблеми кадрового забезпечення ключових секторів суспільної діяльності: промисловості, агропромислового комплексу, соціокультурної сфери. Загальновідомим є факт значних втрат висококваліфікованих кадрів, нестача робочих місць, незадовільні умови праці, відсутність мотивацій до професійного розвитку для більшості підприємств, установ, організацій країни. До закріплення цих негативних явищ призводять застарілі форми організації праці, методи менеджменту, технології виробництва й технічне оснащення, не адаптованість до ринкових умов, руйнування соціальної інфраструктури.

Актуальною є проблема усунення кадрових порушень у державному управлінні, місцевому самоврядуванні та, насамперед, захисту прав людини та формування антикорупційних механізмів у кадровій сфері. Впровадження конституційних положень про право вступу на державну службу та право на рівну службу в органах місцевого самоврядування, просування по службі, подолання практики корупції, кар'єрна номенклатура, суб'єктивність призначення, подвійні стандарти тощо.

Останнім часом кадрова політика перестає бути закритою сферою соціальних інтриг, припиняються призначення на керівні посади на основі кланів та інших недемократичних підходів. Поступово розвивається нова філософія реалізації кадрової політики, заснована на принципах професіоналізму та порядності, тобто переваг «економіки знань», коли інтелектуальні ресурси більш ніж природні. У той же час кадрова політика кожного сектора має специфіку, що відповідає специфіці економічної діяльності, самому стану виробництва.

Сезоненко І.Ю.

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні,

Рябоволик Т.Ф.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

РОЛЬ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СУЧАСНІЙ ПОЛІТИЦІ ЗАЙНЯТОСТІ

Публічно-приватне партнерство (ППП) є важливим інструментом у реалізації політики зайнятості, оскільки сприяє ефективному поєднанню ресурсів державного та приватного секторів. В умовах глобалізації та швидких змін на ринку праці, PPP дозволяє адаптувати стратегії зайнятості до сучасних викликів.

В Україні, з огляду на економічні трансформації та потребу у відновленні після кризових періодів, важливою є інтеграція приватного сектору в процеси працевлаштування. Законодавчі ініціативи, такі як ухвалення Закону України «Про публічно-приватне партнерство» у червні 2025 року, свідчать про прагнення держави створити сприятливі умови для співпраці з бізнесом у сфері зайнятості [1; 5].

Публічно-приватне партнерство у сфері зайнятості передбачає координацію дій державних органів та приватних компаній з метою спільного вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування ринку праці. На рисунку 1 наведено основні напрями такої співпраці.

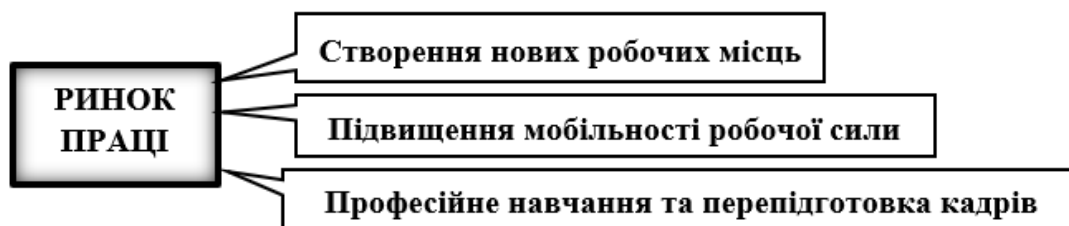


Рисунок 1 – Основні напрямки співпраці державних органів та приватних компаній з питань функціонування ринку праці

Джерело: складено авторами за матеріалами [4]

Створення нових робочих місць досягається шляхом реалізації спільних інвестиційних проектів, які спрямовані на розвиток економічної інфраструктури, підтримку малого та середнього бізнесу та стимулювання підприємницької активності. Взаємодія держави та приватного сектору у цьому контексті дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечити стійкий розвиток трудових ринків на локальному та національному рівнях [6].

Професійне навчання та перепідготовка кадрів, такого роду співпраця передбачає впровадження спільних освітніх програм, професійних тренінгів, стажувань та дуальної освіти, що дозволяє адаптувати кваліфікацію робочої сили до потреб сучасного ринку праці. Завдяки такому підходу підвищується конкурентоспроможність працівників та скорочується розрив між потребами роботодавців і наявними компетенціями кадрів [7].

Що стосується підвищення мобільності робочої сили, то публічно-приватне партнерство створює сприятливі умови для працевлаштування у різних регіонах країни, у тому числі шляхом реалізації інфраструктурних та регіональних проектів. Це сприяє рівномірному розподілу робочих місць, зменшенню регіональної нерівності та стимулює внутрішню міграцію кваліфікованих кадрів [8].

Прикладом ефективного використання PPP у сфері зайнятості є українсько-швейцарський проєкт «Публічно-приватне партнерство для поліпшення професійної освіти в Україні», який реалізується з 2014 року. Проєкт спрямований на інтеграцію приватного

сектору в систему професійної освіти, створення сучасних навчальних програм, адаптованих до потреб економіки, та формування механізмів співпраці між навчальними закладами, державними органами та підприємствами. Завдяки такій моделі підвищується якість підготовки фахівців, що відповідає сучасним вимогам ринку праці [2; 3].

Публічно-приватне партнерство є ефективним механізмом для реалізації політики зайнятості, оскільки дозволяє об'єднати ресурси та досвід держави і бізнесу. Інтеграція приватного сектору в процеси працевлаштування сприяє адаптації ринку праці до сучасних вимог, а законодавчі ініціативи, такі як ухвалення Закону України «Про публічно-приватне партнерство», створюють правову основу для розвитку ППП у сфері зайнятості.

Перспективами подальших досліджень, щодо ролі публічно-приватного партнерства у сучасній політиці зайнятості, може слугувати:

- аналіз ефективності існуючих моделей ППП у різних секторах економіки України;
- розробка рекомендацій щодо удосконалення механізмів співпраці між державою та приватним сектором у сфері зайнятості;
- вивчення досвіду інших країн у впровадженні ППП у політиці зайнятості та можливість його адаптації в Україні.

Література:

1. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 19 червня 2025 року // *Верховна Рада України*. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/263288.html>
2. Проєкт «Публічно-приватне партнерство для поліпшення професійної освіти в Україні» URL: <https://www.edup.org.ua/about-project/>
3. Публічно-приватне партнерство: нові можливості для відбудови України // *Юридична газета*. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/publichnoprivatne-partnerstvo-novi-mozhливosti-dlya-vidbudovi-ukrayini.html>
4. Моделі державно-приватного партнерства у професійній підготовці фахівців для сучасних потреб ринку праці // *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/381574444_MODELI_DERZAVNO-PRIVATNOGO_PARTNERSTVA_U_PROFESIJNIJ_PIDGOTOVCI_FAHIVCIV_DLA_SUCASNIH_POTREB_RINKU_PRACI
5. Андрощук І. О., Рябоволик Т. Ф. Еволюція організаційних структур у призмі сучасних викликів господарювання // *Ефективна економіка*. – 2024. – № 2. – DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2>
6. Рябоволик Т., Доренська А. Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону // *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. – 2023. – Вип. 10 (43). – Кропивницький: ЦНТУ. – С. 156–169. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/archive/10\(43\)/43_Riabovolyk.html](https://economics.kntu.kr.ua/archive/10(43)/43_Riabovolyk.html)
7. T.Riabovolyk, I.Androshchuk, N.Pitel. Employment of refugees from Ukraine during the war: problems and prospects / T.Riabovolyk, I.Androshchuk, N.Pitel. // *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. Riga, Latvia, 2022 No. 3. 70-78 URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/bjls/article/view/1903/1914>
8. Kolodiziev, O., Gukaliuk, A., Shcherbak, V., Riabovolyk, T., Androshchuk, I., Pas, Y. (2024). The Impact of Refugee Startups on Host Country Economies: Business Models and Economic Adaptation. – *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, 33(2), pp. 175-201. URL: https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2024/2024-2/10_Oleh-Kolodiziev.pdf

Сектим Т.А.

здобувачка 4 року навчання
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Баранова В.В.

доктор економічних наук, професор
ННІ "Каразінський банківський інститут"
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)

Банківський сектор виявився під загрозою через масові евакуації персоналу, пошкодження інфраструктури, порушення платіжних систем та відтік капіталу. Повномасштабне вторгнення Росії проти України створило безпрецедентні виклики для банківської системи держави. Водночас, саме банківська система забезпечує фінансування оборони, підтримку бізнесу та збереження заощаджень населення, що робить дослідження її стійкості важливим для розуміння економічної безпеки України.

Банківська система в умовах воєнного стану стикається з множинними ризиками: зростанням не платежів, скороченням кредитування реального сектору, можливою втратою довіри вкладників та обмеженістю ліквідності. Системно важливі банки, зокрема АТ КБ «ПриватБанк» є критично важливими для загальної стабільності фінансової системи. Зазначимо, що АТ КБ «ПриватБанк» утримує 25% активів банківського сектору та 35% депозитів фізичних осіб [4]. Вивчення трансформацій банківського сектору в умовах війни дозволяє оцінити ефективність антикризових заходів та перспективи післявоєнного відновлення.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі динаміки ключових показників банківської системи України в період повномасштабної війни (2022-2025 роки), оцінці стійкості фінансового сектору та виявленні факторів, що забезпечили збереження функціональності банківської системи в екстремальних умовах воєнного стану.

Аналіз даних Національного банку України демонструє складну траєкторію розвитку банківської системи під час війни. На початку 2022 року в Україні функціонувало 71 банк, однак воєнний стан прискорив процес консолідації: станом на 01.09.2025 кількість банків скоротилася до 60, що становить зменшення на 15,5% [3]. Водночас загальні активи банківської системи зросли з 2,03 трильйона гривень у лютому 2022 року до 3,55 трильйона гривень у вересні 2025 року, що становить зростання на 74,8%. Це свідчить про те, що скорочення кількості банків супроводжувалося укрупненням та зміцненням фінансової потужності системи.

Кредитний портфель банківської системи пережив найскладніші трансформації в умовах війни. Повномасштабне вторгнення спричинило різке скорочення кредитування, яке тривало до січня 2023 року з падінням на 5,2% [2]. Це пояснюється зростанням кредитних ризиків, евакуацією бізнесу та загальною невизначеністю економічної ситуації. Проте з 2023 року розпочалося стійке відновлення кредитної активності. Станом на 01.09.2025 кредити клієнтам досягли 1 296,4 мільярда гривень, що демонструє зростання на 25,1% порівняно з початком 2023 року та на 18,6% порівняно з лютим 2022 року [3]. Це відновлення свідчить про поступову адаптацію банків до воєнних умов та відновлення економічної активності.

Депозити населення є найважливішим індикатором довіри до банківської системи. Зазначимо, що попри екстремальні воєнні ризики, депозити фізичних осіб демонструють стійке зростання. З 713,5 мільярда гривень у лютому 2022 року вони зросли до 1 311,1 мільярда гривень у вересні 2025 року, що становить вражаюче збільшення на 83,8% [1]. Це зростання відображає кілька важливих факторів: ефективність системи гарантування вкладів, обмеженість альтернативних інструментів збереження коштів в умовах війни, а також збереження базової довіри населення до банківської системи навіть в екстремальних умовах. Ключові показники банківської системи України в умовах війни відображено в табл. 1.

Таблиця 1 - Ключові показники банківської системи України в умовах війни

Показник	01.02.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.09.2025	Зміна %
Кількість банків	71	67	63	60	- 15,5%
Активи, млрд.грн	2 032,0	1 020,1	2 902,1	3 553,1	+ 74,8%
Кредити клієнтам, млрд.грн	1 093,0	1 036,3	1 020,1	1 296,4	+ 18,6%
Депозити фіз.осіб, млрд грн.	713,5	933,2	1 055,3	1 311,1	+ 83,8%
ROA, %	4,20	1,04	6,88	-	-
ROE, %	33,31	9,68	65,98	-	-

Джерело: складено автором на підставі даних НБУ [4].

АТ КБ «ПриватБанк» займає провідні позиції у банківській системі України та відіграє системоутворюючу роль. Банк утримує близько 25% активів банківського сектора, контролює 35% депозитів фізичних осіб і 20% кредитного портфеля країни [4]. Від фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» безпосередньо залежить загальна стабільність фінансової системи України, оскільки будь-які проблеми в роботі ПриватБанку можуть створити системний ризик для всього банківського сектору.

Рентабельність банківської системи пережила суттєві коливання протягом воєнного періоду. Після кризового падіння у квітні 2022 року, коли ROA опустилася до мінус 0,03%, а ROE до мінус 0,25%, система швидко відновилася [2]. Станом на 01.01.2024 року ROA досягла 6,88%, що навіть перевищує довоєнний показник 4,20%, а ROE зросла до вражаючих 65,98% порівняно з 33,31% на початку 2022 року [3]. Це підтверджує ефективність антикризових заходів Національного банку України, включаючи валютні обмеження, підтримку ліквідності та реструктуризацію проблемних кредитів, а також демонструє високу адаптивність українських банків до роботи в нових екстремальних умовах [1].

Таким чином, проаналізувавши функціонування банківського сектору в цілому, та заходи Національного банку України зокрема, зазначимо, що банківська система демонструє стійкість в умовах повномасштабної війни. Скорочення кількості банків на 15,5% є природним процесом консолідації, що посилює загальну стабільність системи через концентрацію ресурсів у найбільш стійких та капіталізованих установах. Зростання активів на 74,8% та депозитів населення на 83,8% свідчить про збереження базової довіри громадян до банківської системи попри воєнні ризики та економічну невизначеність. Відновлення кредитування з зростанням на 25,1% за період 2023-2025 років та високі показники рентабельності, де ROA досягла 6,88%, а ROE - 65,98% станом на 01.01.2024, демонструють, що навіть в умовах повномасштабної війни системно важливі банки з державною підтримкою, високою капіталізацією та ефективним ризик-менеджментом здатні не лише вистояти, але й продовжувати зростання, забезпечуючи фінансування економіки та підтримуючи економічну стійкість країни. АТ КБ «ПриватБанк» залишається ключовим стабілізатором фінансової системи України в найскладніший період.

Література:

1. Звіт про фінансову стабільність. (2024). Національний банк України. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf.
2. Грошово-кредитна та фінансова статистика НБУ, квітень 2023 року https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MFS_2023-04.pdf?v=14
3. Основні показники діяльності банків України за 2022-2025 роки <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
4. Річні звіти АТ КБ «ПриватБанк» <https://static.privatbank.ua/>

Солонар Л.М.

віцепрезидент Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати

Пермяков В.В.

здобувач групи ПА-24Мз

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Згідно з оцінками міжнародних інституцій, вартість відновлення і реконструкції України вимірюється сотнями мільярдів доларів, що робить роль органи місцевого самоврядування критичною для ефективного розподілу ресурсів, залучення донорів та реалізації програм відновлення на місцях. У масштабних планах відновлення (урядових та міжнародних) окремо підкреслюється необхідність посилення спроможностей місцевих органів та створення інструментів для їхнього навчання й фінансової стабілізації [2].

Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування є багатовимірним явищем, що охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, від узгодженості яких залежить ефективність функціонування місцевої влади та результативність процесів управління розвитком громади. Її зміст передбачає не лише наявність належних ресурсів, а й спроможність інституцій їх раціонально використовувати, забезпечуючи сталість управлінських процесів у кризових та післякризових умовах.

Одним із базових компонентів інституційної спроможності є *кадровий потенціал*, що відображає рівень професійної підготовки, компетентність, управлінські навички та чисельність працівників виконавчих органів місцевої влади. Від їхньої здатності адаптуватися до змін, ефективно реалізовувати політику громади та забезпечувати належну якість публічних послуг залежить результативність роботи всієї системи місцевого самоврядування.

Не менш важливим є *організаційний вимір*, який охоплює структуру управління, внутрішні процеси прийняття рішень, планування, моніторинг і контроль. Злагоджені організаційні механізми формують основу для ефективної комунікації між структурними підрозділами, прозорого розподілу повноважень і відповідальності, а також підвищують спроможність органів влади швидко реагувати на виклики.

Ключовим чинником стабільності є *фінансова стійкість* – здатність громади формувати та підтримувати збалансований місцевий бюджет, ефективно управляти власними фінансовими ресурсами, забезпечувати доступ до міжбюджетних трансфертів і донорських коштів. Саме фінансова автономія створює підґрунтя для реалізації стратегічних програм розвитку та відновлення територій після збройних конфліктів.

Важливою складовою виступає *правовий і регуляторний простір*, який визначає межі компетенцій органів місцевого самоврядування, механізми їхньої взаємодії з державною владою та іншими інституціями. Наявність чіткого правового поля забезпечує передбачуваність управлінських процесів, підзвітність рішень і дотримання принципів децентралізації.

Суттєву роль у зміцненні спроможності громад відіграють *інформаційно-технічні ресурси*. Розвиток цифрових сервісів, систем електронного документообігу та аналітичних платформ сприяє підвищенню прозорості управління, оптимізації процесів планування та покращенню доступу громадян до публічних послуг.

Нарешті, *соціальна довіра та комунікація* виступають інтегруючим чинником інституційної спроможності. Високий рівень довіри між владою та громадянами, відкритість і здатність комунікувати ризики, пріоритети та результати діяльності формують основу соціальної згуртованості та легітимності управлінських рішень.

Узгоджений розвиток усіх цих компонентів визначає рівень адаптивності та стійкості

органів місцевого самоврядування до кризових викликів, а також їхню здатність забезпечувати ефективне відновлення територій у післявоєнний період.

На рисунку 1 представлено ключові виклики для органів місцевого самоврядування у воєнний період

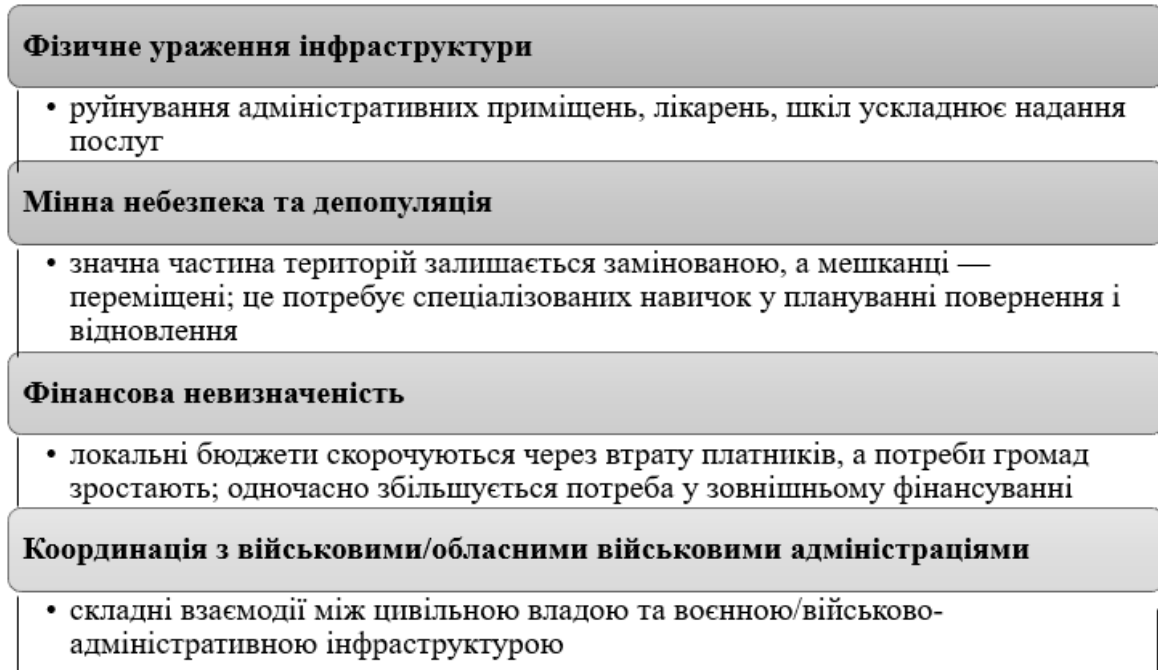


Рисунок 1 – Ключові виклики для ОМС у воєнний період

Джерело: сформовано автором за матеріалами [2; 3]

На рисунку 2 запропонована модель інтеграції воєнного та післявоєнного реагування на рівні органів місцевого самоврядування, яка відображає **системну послідовність управлінських дій**, спрямованих на забезпечення безперервності функціонування територіальних громад у кризових умовах та на етапі відновлення.



Рисунок 2 – Модель інтеграції воєнного та післявоєнного реагування на рівні ОМС

Джерело: сформовано автором за матеріалами [1; 4]

Її ефективність базується на трьох взаємопов'язаних рівнях – оперативному, перехідному та стратегічному, які охоплюють як негайне реагування, так і довгострокове планування розвитку територій. Важливими передумовами результативності моделі є міжрівнева координація, наявність уніфікованих стандартів оцінки збитків та партнерська

підтримка міжнародних організацій.

Таким чином, модель сприяє формуванню інтегрованої системи управління ризиками та відновлення, здатної забезпечити стійкість громад, ефективного використання ресурсів і поступовий перехід від кризового реагування до сталого розвитку.

Органи місцевого самоврядування України у період воєнних викликів продемонстрували високу адаптивність, гнучкість і стійкість, що свідчить про їхню ключову роль у збереженні життєздатності держави на місцевому рівні. У складних умовах воєнного стану вони не лише забезпечили безперервність надання базових послуг, а й стали осередками координації гуманітарної допомоги, внутрішнього переміщення населення та відновлення критичної інфраструктури.

Попри досягнуті результати, подальший розвиток системи місцевого самоврядування вимагає комплексного посилення її інституційної спроможності. Передусім це стосується зміцнення кадрового потенціалу, підвищення професійної компетентності управлінців, удосконалення фінансової бази громад, а також розширення можливостей для цифрової трансформації управлінських процесів. Створення стійких фінансових механізмів, впровадження інноваційних технологій управління та підвищення прозорості рішень є необхідними передумовами ефективного відновлення територій.

Водночас міжнародна співпраця та інституційна підтримка місцевого рівня мають стати одним із головних пріоритетів післявоєнної політики держави. Розширення партнерств із міжнародними організаціями, донорами та мережами муніципалітетів сприятиме залученню ресурсів, обміну досвідом і формуванню системних підходів до відбудови громад.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі окремих аспектів інституційної спроможності. Зокрема, актуальним є вивчення впливу цифровізації управління на ефективність надання публічних послуг, розроблення моделей фінансової децентралізації в післявоєнний період, а також дослідження механізмів міжмуніципальної співпраці як чинника стійкого розвитку територій. Важливим напрямом також є оцінка ефективності взаємодії між цивільними та військовими адміністраціями у процесі реконструкції інфраструктури та управління ризиками.

Таким чином, подальше зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування має стати стратегічною основою відновлення України, спрямованою не лише на відбудову зруйнованого, а й на формування нової моделі місцевого управління – ефективної, прозорої та орієнтованої на потреби громад.

Література

1. United Nations Development Programme. Recovery Framework for Ukraine / UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/united-nations-development-programme-ukraine-recovery-framework>
2. World Bank; European Commission; United Nations; Government of Ukraine. Ukraine: Assessment of Recovery Needs (summary / press reports) / Reuters (news coverage). URL: <https://www.reuters.com>
3. Ukraine Community Recovery Fund. Annual Progress Report 2024 (UKRAINE CRF) / UNDP MPTF Office. URL: https://mptf.undp.org/sites/default/files/documents/2025-05/ukraine_crf_2024_narrative_report.pdf
4. Oleh Kolodiziev, Valeriia Shcherbak, Tetiana Kostyshyna, Mykhailo Krupka, Tetiana Riabovolyk, Ilona Androshchuk and Nataliia Kravchuk (2024). Digital transformation as a tool for creating an inclusive economy in Ukraine during wartime. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 440-457 URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.34](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.34)

Солонар Л.М.

віцепрезидент Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати

Янчук Д.О.

здобувачка групи ПА-24Мз

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ПАРТНЕРСТВО ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТАЛИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У ХХІ столітті складні соціально-економічні та екологічні виклики вимагають інтегрованих рішень, які неможливо досягти в рамках лише однієї сфери – державної, бізнесової чи громадської. Партнерство між державою, бізнесом та громадськістю стає ключовим інструментом для реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР) та для побудови стійких місцевих і національних систем управління.

Постійне ускладнення суспільних проблем – від кліматичних викликів до соціально-економічних наслідків воєнних дій – робить критично необхідним поєднання ресурсів, компетенцій і легітимності різних учасників. Організації ООН та міжнародні інституції рекомендують застосування мультистейкхолдерних підходів як спосіб прискорити досягнення ЦСР та підвищити ефективність проєктів сталого розвитку. У контексті України, де процеси відновлення, реформи публічного управління та приватні інвестиції йдуть пліч-опліч, партнерства держави, бізнесу та громадськості набувають особливої практичної значущості [1].

Партнерство між державою, бізнесом і громадськістю – це добровільна, структурована форма співпраці, в якій кожен учасник вносить ресурси (фінанси, експертизу, моральний авторитет, мережі) для спільного досягнення суспільно значущих результатів – економічних, соціальних або екологічних. Головні цілі таких партнерств: підвищення ефективності послуг і проєктів, залучення приватних інвестицій у суспільні блага, посилення прозорості та участі громадян у прийнятті рішень [4].

Формати партнерств варіюються від неформальних консультаційних платформ до юридично оформлених публічно-приватних партнерств, грантових чи донорських ініціатив, квазіринкових механізмів та тристоронніх консорціумів для реалізації інфраструктурних чи соціальних проєктів. Урядові механізми (наприклад, нормативно-правове поле для публічно-приватного партнерства) створюють основу для масштабованих довгострокових проєктів, тоді як громадські організації забезпечують контроль, інтереси вразливих груп та інноваційні підходи до включення громадян [2]. На рисунку 1 наведено ключові переваги партнерського підходу.

Попри очевидні переваги партнерства держави, бізнесу та громадськості, така співпраця супроводжується низкою потенційних ризиків і обмежень. Найпоширенішим є дисбаланс влади та ресурсів між учасниками, що може спричинити «захоплення» публічних інтересів приватними або політичними цілями. У таких випадках стратегічні рішення ухвалюються не в інтересах суспільства, а на користь окремих груп впливу. Високими залишаються також ризики непрозорих домовленостей і корупційних практик, особливо у великих інфраструктурних чи інвестиційних проєктах, де обсяги фінансування значні, а контроль з боку громадськості обмежений.

Крім того, нестача єдиних стандартів оцінки ефективності та якості партнерських ініціатив ускладнює їхнє порівняння, моніторинг і масштабування. Відсутність чітких критеріїв добору партнерів, прозорих процедур звітності та механізмів відповідальності може знизити довіру до таких проєктів як з боку суспільства, так і міжнародних донорів.

З огляду на це, ефективна реалізація партнерських ініціатив потребує інституційного врегулювання взаємодії між учасниками – запровадження чітких правил, стандартів підзвітності, незалежного моніторингу та прозорих процесів прийняття рішень. Лише за наявності таких умов можливо забезпечити справедливий баланс інтересів, мінімізувати

корупційні ризики та підвищити сталість і суспільну користь партнерських проєктів.

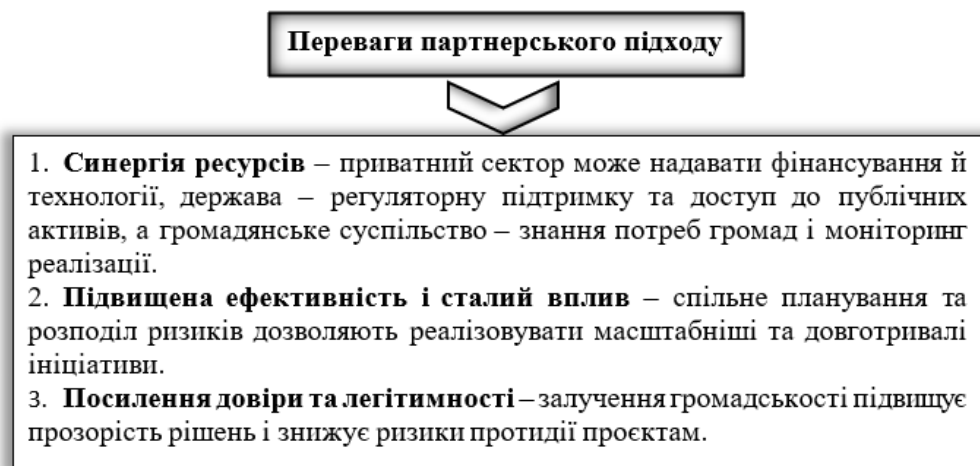


Рисунок 1 – Ключові переваги партнерського підходу

Джерело: складено авторами за матеріалами [1; 4]

В Україні протягом останніх років активно вдосконалюється нормативно-правова база у сфері публічно-приватного партнерства. Створення Агентства з підтримки публічно-приватного партнерства та розроблення методичних рекомендацій щодо реалізації таких проєктів стали важливими кроками на шляху до підвищення ефективності взаємодії державного та приватного секторів. Ці інституційні зміни відкривають нові можливості для модернізації інфраструктури, залучення інвестицій та реалізації проєктів з післявоєнного відновлення країни.

Паралельно, міжнародні та вітчизняні ініціативи, зокрема програми ООН та ПРООН, демонструють успішні приклади тристоронньої співпраці держави, бізнесу та громадянського суспільства. Такі партнерства сприяють розвитку інклюзивного ринку праці, відбудові місцевих громад, посиленню соціальної згуртованості й підвищенню стійкості суспільства до сучасних викликів [3].

Тож, партнерство держави, бізнесу та громадськості, це потужний інструмент для досягнення сталих результатів, здатний об'єднати фінансові, технологічні та соціальні ресурси для вирішення складних суспільних проблем. Ефективність таких партнерств залежить від прозорих правил гри, чіткої системи підзвітності, збалансованого розподілу ризиків і реального залучення громадян. У контексті України, з урахуванням викликів відновлення та інвестиційних потреб, розвиток якісних мультистейкхолдерних механізмів є пріоритетом для сталого відновлення та зростання.

Література

1. SDG Partnership Guidebook: a practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals / United Nations. – 2023. – URL: <https://sdgs.un.org/publications/sdg-partnership-guidebook-24566>
2. Introduction to the Public-Private Partnership Manual / Ministry of Economy of Ukraine. – PDF. – URL: <https://me.gov.ua/download/0957d9a5-f282-4737-8aa2-956d827b5a01/file.pdf>
3. Agency on Support of Public-Private Partnership (PPP Agency) URL: <https://pppagency.gov.ua/>
4. Enabling Civil Society for More Effective Development: Four country case studies and lessons / OECD. – 2019. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/06/enabling-civil-society_10e265a1/54903a6a-en.pdf

Sochynska-Sybirtseva I.

PhD in Economics, Associate Professor
Central Ukrainian National Technical University
Kropyvnytskyi, Ukraine

KEY COMPONENTS OF AN INTEGRATED MODEL FOR TECHNOLOGY-DRIVEN CAREER MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE

The accelerating digital transformation of the public sector has radically reshaped career management systems, highlighting the importance of integrating data-driven human resource (HR) analytics, artificial intelligence (AI) governance, and employee well-being into a coherent strategic framework. In wartime and post-war recovery contexts, such as Ukraine's, these innovations are no longer optional but crucial for ensuring institutional resilience, transparency, and motivation within the civil service. However, the implementation of technology-driven HR tools under crisis conditions requires ethical alignment, adaptive governance, and context-sensitive evaluation metrics to avoid algorithmic bias and protect human dignity.

The purpose of this research is to identify and structure the key components of an integrated model for technology-driven career management in the public service. The objectives include: synthesizing theoretical and practical approaches from foreign and Ukrainian scholarship on digital HRM; identifying the current research and implementation gaps; proposing an integrated framework that ensures effectiveness, ethical compliance, and psychological sustainability of career management technologies in crisis conditions.

Foreign scholars such as D. Ulrich, J. Marler, and T. Stone emphasize the strategic role of HR analytics and data-driven decision-making in improving workforce planning and employee development [2].

European research frameworks (OECD, 2023; European Commission, 2024) highlight AI ethics, algorithmic transparency, and responsible innovation as prerequisites for digital HR transformation in the public sector [4].

Ukrainian scholars underline the social dimension of HR technologies, advocating for their alignment with public service values and human-centered management culture [1].

At the policy level, the National AI Development Strategy of Ukraine and Digital Ukraine 2030 outline the importance of integrating AI into public administration while ensuring data protection and human oversight [3].

However, despite notable progress, there remains a lack of standardized HR analytics metrics adapted to crisis governance, as well as limited empirical studies assessing the impact of AI-based HR tools on civil servants' well-being under wartime conditions.

From our perspective, current researching reveals several systemic gaps:

- insufficient empirical evidence on how digital HR technologies operate under wartime or crisis conditions;
- limited integration between HR analytics systems and crisis-response frameworks;
- absence of standardized ethical and performance metrics for technology-mediated career development;
- minimal inclusion of mental-health and well-being indicators in digital HR evaluation systems.

These limitations call for a multidimensional model that connects operational efficiency with human resilience and moral accountability.

The proposed integrated model for technology-driven career management in the public service consists of five interrelated components (Figure). The model illustrates how public institutions can simultaneously advance technological efficiency and uphold human-centered governance principles. Ukrainian examples - such as the National Agency of Ukraine on Civil Service (NAUCS) pilot projects in digital competency assessment and Diia.Digital Education platform - demonstrate the potential for such integration [5].

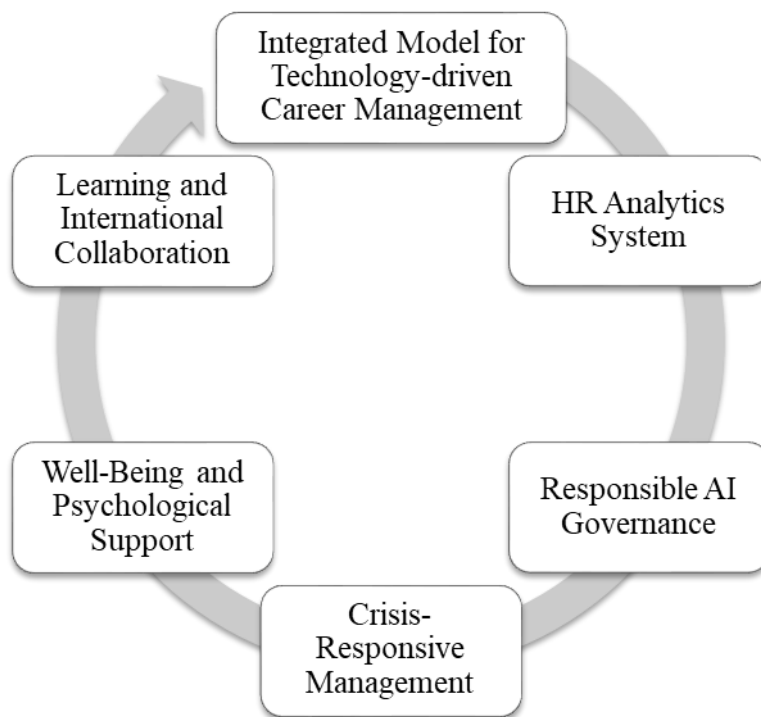


Figure - Key components of an integrated model for technology-driven career management in the public service

As conclusions, the transformation of career management in the public service requires a balanced synthesis of innovation, ethics, and resilience. Technology alone cannot guarantee effective governance unless supported by responsible leadership, adaptive strategies, and evidence-based evaluation metrics. The integrated model proposed in this research provides a conceptual roadmap for embedding digital tools into the human infrastructure of the public service - ensuring that technology serves people, not replace them.

This thesis contributes to academic and practical discourse by: developing a context-sensitive evaluation framework for HR technologies in crisis governance; offering a holistic model that bridges HR analytics, AI ethics, and psychological sustainability; emphasizing cross-national learning and the adaptation of global best practices to Ukraine's wartime and recovery realities. The results may serve as a theoretical foundation for policy design in public administration, ensuring that digital transformation contributes not only to efficiency but also to human well-being and institutional integrity.

Future research should focus on testing this model empirically through comparative case studies of Ukrainian and European public institutions.

References:

1. Balan, O., Shepel, M. (2024) A Model for Innovative Human Resource Management Technologies Implementation into the Civil Service of Ukraine. *Economics: time realities. Scientific journal*, 6(76), pp. 17-26. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/17.pdf>
2. David Ulrich. Eleven Lessons from HR Professionals in Ukraine. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/eleven-lessons-from-hr-professionals-ukraine-dave-ulrich/>
3. National Agency of Ukraine on Civil Service. Official website. URL: <https://nads.gov.ua/>
4. OECD (2024) OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment. OECD Publishing. Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>.
5. Official website the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/education/osvita>

Сторожук О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Студін С.Є.

здобувачка вищої освіти на другому (магістерському) рівні,
спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування», гр. ПА-25мз
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ

Мотивація державних службовців є провідним елементом ефективного функціонування системи публічного управління, адже саме внутрішні стимули працівників визначають рівень їх залученості, відповідальності та професійної відданості. Державна служба ґрунтується на соціальній відповідальності та доброчесності, що забезпечують успіх змін у суспільстві через формування довіри громадян і підвищення ефективності управління. Ці принципи виступають ключовими точками впливу на розвиток етичної культури та професіоналізму державних службовців. Отже, мотиваційні чинники у державній службі мають бути не лише інструментом стимулювання продуктивності, а й засобом утвердження соціальної відповідальності та доброчесності як базових цінностей публічного управління. Саме поєднання професійної компетентності, моральності і свідомої мотивації створює основу для формування ефективної, прозорої та справедливої системи державного управління.

Багато українських дослідників вивчають різні аспекти мотивації праці державних службовців. Так, науковці Герасименко О.В., Лазорко Л.П., Калагурка С.Т. у своїй статті аргументовано доводять, що мотивація забезпечує належну діяльність та сприяє професійному вдосконаленню державних службовців [1]. Таранич О.І., Вісіцька Д.О. вивчають мотивацію державних службовців у системі адміністративного менеджменту [4]. Наукові надбання зазначених авторів, безумовно, є цінними для теорії і практики публічного управління.

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що докорінно змінює підходи до організації державної служби та формує нові вимоги до професійної мотивації службовців. Цифровізація державних послуг, а саме, електронні реєстраційні системи, онлайн-платформи для подачі заяв, системи електронного документообігу тощо, не лише підвищує ефективність управління, а й вимагає від державних службовців високого рівня цифрової грамотності, соціальної відповідальності, доброчесності та професійної етики.

Згідно з дослідженнями Максименцевої Н.О. та Максименцева М.Г., використання штучного інтелекту в публічному управлінні дозволяє автоматизувати рутинні процеси та підвищити точність управлінських рішень [3]. Водночас це створює потребу в нових мотиваційних підходах, адже державні службовці повинні не лише опановувати сучасні технології, але й усвідомлювати етичну відповідальність за збереження персональних даних, прозорість алгоритмів і довіру громадян до цифрових систем. Крім того, інноваційні підходи, такі як моделі відкритого уряду, партнерство з приватним сектором і залучення громадян до зворотного зв'язку, розширюють поле професійної діяльності державних службовців. За спостереженнями Круглова В. В. та Терещенка Д. А., інновації у сфері публічного управління охоплюють як технологічні зміни (використання штучного інтелекту), так і соціальні інновації, спрямовані на покращення комунікації між владою та громадянами [2]. Такі зміни посилюють внутрішню мотивацію державних службовців, оскільки вони бачать реальні результати своєї праці в підвищенні довіри суспільства до державних інституцій.

На нашу думку, сьогодні система мотивації державних службовців має бути

спрямована не лише на матеріальні стимули, а й на розвиток соціальної відповідальності, моральної стійкості та доброчесності (табл. 1). Саме це поєднання формує нову культуру державної служби, в основі якої є відкритість, ефективність, дотримання етичних принципів.

Таблиця 1 – Мотиваційні чинники професійної діяльності державних службовців у контексті соціальної відповідальності та доброчесності

Мотиваційні чинники	Зв'язок із соціальною відповідальністю	Вплив на розвиток доброчесності
Справедлива та прозора оплата праці	Забезпечує почуття соціальної справедливості, формує довіру до системи державного управління.	Знижує ризик корупційних проявів, підвищує моральну стійкість службовців.
Кар'єрне зростання та професійний розвиток	Сприяє формуванню усвідомлення власної ролі у розвитку держави, стимулює відповідальність за результати праці.	Підтримує прагнення діяти чесно й відкрито, адже кар'єрний успіх залежить від репутації та професійності.
Соціальна захищеність і гарантії	Підвищує відчуття стабільності, впевненості у завтрашньому дні, що сприяє служінню суспільству.	Підвищує етичність поведінки державних службовців.
Об'єктивна оцінка професійних досягнень	Формує культуру підзвітності, де кожен відповідає за результат.	Підсилює чесність, відкритість і відповідальність у виконанні обов'язків.
Позитивний морально-психологічний клімат у колективі	Підтримує етичну взаємодію, взаємоповагу та колективну відповідальність.	Запобігає проявам нечесності, стимулює доброзичливість і відкритість.
Почуття належності до колективу та державної служби	Розвиває командний дух, відповідальність перед громадою.	Зміцнює етичну поведінку, знижує толерантність до корупції.

Джерело: складено авторами

Отже, сучасна система мотивації державних службовців має базуватися на принципах етичного лідерства та підвищеної соціальної свідомості, що забезпечує формування нової культури публічного управління. Поєднання моральних цінностей, професійної компетентності та технологічних інновацій сприяє зростанню довіри громадян до державних інституцій. Таким чином, етичне лідерство виступає першорядним чинником підвищення соціальної відповідальності та ефективності діяльності державної служби.

Література:

1. Герасименко О.В., Лазорко Л.П., Калагурка С.Т. Особливості мотиваційної філософії державних службовців в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 128-133. https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/20.pdf
2. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Інновації в системі державного управління. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2023. № 2. С. 74-79. DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>
3. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7>
4. Таранич О.І., Вісіцька Д.О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. Економіка і організація управління. 2021. №1 (41). С. 113-122. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.11>.

Табачук А.В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Андрощук І.О.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ

Наразі критичним напрямком реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я є ефективна реформа системи державного управління, яка регулює цей сектор. Дійсно, здоров'я та життя людини є найвищою цінністю у світі та слугують основою існування будь-якої держави та суспільства в цілому. Для досягнення ефективних реформ у сфері охорони здоров'я важливо застосовувати гуманістичні підходи та дотримуватися принципу соціального забезпечення населення, одночасно організовуючи зусилля щодо надання медичних послуг громадянам.

Нині, в умовах значних трансформацій, що відбуваються в системі охорони здоров'я, вирішальним завданням є сприяння ефективній комунікації між членами медичної спільноти, центральними та місцевими органами влади, а також широкою громадськістю. Очікується, що успішне та швидке проведення реформ охорони здоров'я покращить добробут та здоров'я населення, що згодом сприятиме сприятливому сприйняттю громадськістю досягнень у медичному секторі. Такий сценарій можливий лише за умови, що органи влади продемонструють високий ступінь готовності та координації у своїх зусиллях.

Важливо наголосити, що одним із першочергових завдань держави у реформуванні сектору охорони здоров'я є приведення вітчизняної системи охорони здоров'я до міжнародних стандартів. Така гармонізація дозволить громадянам України отримати доступ до високоякісних медичних послуг, що відображають сучасні тенденції та наукові досягнення європейської медичної спільноти. Такі реформаторські зусилля сприятимуть встановленню абсолютно нової моделі розвитку системи охорони здоров'я, яка зосереджуватиметься на профілактиці захворювань, а не лише на їх лікуванні. За цих обставин існує потенціал для значного покращення загального стану здоров'я нації, що, як наслідок, призведе до збільшення середньої тривалості життя її громадян. Крім того, модернізацію систем управління державною охороною здоров'я, зокрема щодо їхньої законодавчої бази, також слід розглядати як життєздатну ініціативу.

З точки зору реформи охорони здоров'я, вважається необхідним удосконалити систему охорони здоров'я, дотримуючись принципу диференціації процесів надання медичної допомоги на трьох рівнях: первинному, вторинному та третинному.

Крім того, з огляду на структурні трансформації, що відбуваються в системі охорони здоров'я України, необхідно вжити наступних заходів: переорієнтувати цілі сектору охорони здоров'я, зробивши акцент на профілактиці захворювань, а не на їх лікуванні; встановити принцип, який дозволяє пацієнтам вільно обирати своїх постачальників первинної медичної допомоги; надати медичним закладам статус комерційних організацій та перетворити їх на автономні самоврядні організації, що надають медичні послуги на основі договірних угод; створити середовище, яке гарантує рівні права як для державних, так і для приватних закладів охорони здоров'я; заохочувати інтеграцію закладів охорони здоров'я в медичні асоціації, що прокладає шлях для майбутньої спеціалізації та передати певні обов'язки від Міністерства охорони здоров'я України, зокрема щодо закупівлі ліків, фінансування окремих медичних закладів та фінансування медичних навчальних закладів, новоствореному державному органу.

Запровадження таких інновацій є ключовим інструментом недопущення корупційних практик у діяльності Міністерства охорони здоров'я України та повертає фокус системи на наданні медичних послуг. Водночас забезпечення якості й доступності допомоги має визначальне значення. Комплексний набір матеріальних і нематеріальних стимулів та дієві механізми заохочення медичних працівників є критичною передумовою оптимального функціонування галузі й підвищення якості медичного обслуговування.

Для системного розв'язання ключових проблем фінансування охорони здоров'я держава має:

- визначити мінімально гарантований пакет медичної допомоги на основі медичних показань і бюджетних можливостей;
- уніфікувати клінічні протоколи разом із прозорим алгоритмом калькуляції вартості послуг;
- запровадити механізм фінансування, диференційований за рівнями медичної допомоги;
- перейти до капітаційної моделі з визначеними тарифами;
- забезпечити повне бюджетне фінансування національних і державних цільових програм;
- створити передумови для обов'язкового державного соціального медичного страхування шляхом внесення змін до податкового законодавства;
- спрямовувати частину загальнодержавних податків на цільові потреби охорони здоров'я;
- стимулювати розвиток добровільного страхування та визначити форми співучасті в оплаті, а також розвивати державно-приватне партнерство для надання вторинної й третинної допомоги із застосуванням сучасних інноваційних технологій лікування.

Доречно стверджувати, що розробка ефективного механізму державного управління в секторі охорони здоров'я неминуче повинна охоплювати кілька ініціатив. До них належать обґрунтування прогнозованих показників щодо динаміки надання медичних послуг та розподіл доступних ресурсів, таких як людські, фінансові та матеріальні активи, необхідних для їх виконання.

Крім того, важливо дослідити кореляцію між структурою та обсягом бюджетних витрат на охорону здоров'я та показниками ефективності сектору (включаючи рівень захворюваності та смертності населення). Крім того, вирішальне значення має пропаганда здорового способу життя та розширення спектру профілактичних заходів.

З огляду на вищезазначені міркування, вкрай важливо стверджувати, що вдосконалення публічного управління в секторі охорони здоров'я в Україні вимагає таких дій: надання економічної автономії та незалежності всім закладам охорони здоров'я; розробка та впровадження нової моделі фінансування системи охорони здоров'я на всіх рівнях надання медичних послуг; створення сприятливих умов для розвитку медичної інфраструктури в сільській місцевості; модернізація процесу державних закупівель медичних виробів шляхом сприяння прямим закупівлям у виробників, тим самим усуваючи посередників; впровадження нових клінічних протоколів медичної допомоги, що відповідають міжнародним стандартам; сприяння конкурентному середовищу на ринку медичних виробів та фармацевтичних препаратів; та створення додаткових відділень невідкладної медичної допомоги з одночасною оптимізацією роботи відповідних диспетчерських служб, що дасть змогу, у підсумку, підвищити ефективність функціонування медичних закладів України.

Федькін Ю.О.

здобувач гр. ТБ-23-1

Заярнюк О.В.

доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ЕТИЧНА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний бізнес давно вже не просто спосіб заробітку. Він став складним соціально-економічним явищем, що впливає на розвиток суспільства, формує культурні цінності й навіть визначає стиль життя людей. Підприємець тепер не може існувати ізольовано від етичних норм і громадських очікувань. Його діяльність оцінюється не тільки фінансовими показниками, але й рівнем соціальної відповідальності, прозорості, чесності та поваги до партнерів, клієнтів і працівників. Етична та соціальна відповідальність стають необхідними для стійкого розвитку бізнесу. Вони визначають репутацію фірми, довіру до неї та можливість отримувати інвестиції. Сучасному підприємцю важливо не лише продавати товари чи послуги, а й створювати додаткову цінність для суспільства, дбати про навколишнє середовище і розвивати корпоративну культуру з повагою до людини.

Етичні вимоги до підприємницьких структур включають відповідальне управління ресурсами, запобігання корупції, дотримання трудових прав і рівність можливостей для всіх співробітників. Сучасний підприємець має усвідомлювати, що бізнес не може існувати поза моральними рамками. Від ставлення до працівників, екології та місцевої громади залежить не лише імідж, а й стабільність компанії. Крім того, етична поведінка сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату. Коли працівники довіряють керівництву й відчувають справедливість у рішеннях, це підвищує продуктивність і залученість команди. В епоху цифровізації, коли інформація про компанію поширюється миттєво, моральна відповідальність стає не лише моральним, а й стратегічним чинником виживання бізнесу.

Етика підприємництва - це набір моральних засад та норм, якими керується бізнес у своїй роботі. Вона окреслює межі прийнятного у стосунках із співробітниками, замовниками, партнерами, суперниками та громадою загалом. Етична взаємодія вимагає чесності, неупередженості, підзвітності та виконання обіцянок. Однією з ключових вимог є ясність діяльності. Бізнес-одиниця мусить вести справи відкрито, не замовчувати суттєвої інформації від клієнтів чи партнерів, дотримуватися законодавства і засад корпоративного устрою. Ясність творить довіру, а довіра - основний актив будь-якої фірми. Ще одна вимога - справедлива конкуренція. Застосування хитрощів, хабарництва, поширення неправдивих відомостей про суперників суперечить етичним засадам. Справедлива боротьба за ринок не тільки покращує якість товарів і послуг, але й утримує здорову фінансову атмосферу. Етичні мірила стосуються і стосунків у межах фірми. Підприємницькі структури зобов'язані гарантувати належні умови праці, шанувати права робітників, унеможличувати психологічний тиск. Створення безпечного, приємного простору - це не лише обов'язок, а й стратегічна вкладка у стійкість справи. Також значущою є соціальна відповідальність бізнесу перед світом. Фірми мають дбати про довкілля, розумне застосування надбань, допомогу соціальним ініціативам та зростання місцевих спільнот. Сучасний бізнес має бути не лише прибутковим, а й корисним для людей. Етична поведінка у підприємстві - це не просто виконання правил моралі, а складова стратегії, яка гарантує тривалий успіх. Фірми, які чинять етично, здобувають репутаційну перевагу, прихильність покупців і кращі шанси для зростання [1].

Будь-яка підприємницька структура є частиною складної системи економічних відносин. Вона взаємодіє з клієнтами, постачальниками, конкурентами, державними органами та суспільством. Етична складова цих відносин має величезне значення, адже саме вона формує довіру, стабільність і партнерство. Взаємини з клієнтами базуються на чесності, якості продукції та дотриманні зобов'язань. Підприємець повинен пропонувати саме те, що

обіцяє, не вводити споживача в оману рекламою, не приховувати недоліків товару. Поважне ставлення до клієнта - найкраща реклама. У стосунках із партнерами та постачальниками важливими є відкритість і надійність. Бізнес, який не дотримується домовленостей або використовує нечесні схеми, швидко втрачає репутацію. Етичні підприємці розуміють, що довготривале співробітництво приносить більший прибуток, ніж короточасна вигода. Конкуренція - ще один аспект, де проявляється етика бізнесу. Суперництво на ринку має бути чесним і спрямованим на підвищення якості, а не на дискредитацію інших компаній. Конструктивна конкуренція стимулює розвиток галузі та зростання економіки загалом. Взаємини з державою будуються на дотриманні законів, сплаті податків і відповідальному веденні діяльності. Уникнення податків або тіньові схеми підривають економічну стабільність і створюють нерівні умови для інших підприємців. Відповідальний бізнес, навпаки, сприяє розвитку держави та підтримує соціальні ініціативи. Не менш важливими є відносини з громадськістю. Бізнес не існує у вакуумі - його рішення впливають на екологію, соціальне життя, культуру. Тому компанії мають комунікувати зі спільнотою, брати участь у благодійних програмах, підтримувати місцеві проекти. Така поведінка підвищує авторитет підприємства та створює позитивний імідж.

Етикет підприємця - це сукупність норм поведінки, що відображають професійну культуру, повагу до партнерів і клієнтів та вміння підтримувати позитивні ділові стосунки. Він є невід'ємною частиною іміджу сучасного бізнесмена. Основою етикету є ввічливість, пунктуальність і тактовність. Вчасна відповідь на лист, акуратність у зовнішньому вигляді, дотримання слова - дрібниці, які створюють велике враження. Партнери оцінюють не лише компетентність, а й культуру спілкування. Етична поведінка передбачає повагу до чужого часу та думки. У ділових перемовинах важливо слухати співрозмовника, не перебивати, не нав'язувати свою позицію. Вміння вести діалог і досягати компромісу є ознакою зрілого підприємця. Окреме значення має зовнішня культура спілкування - від дрес-коду до невербальної поведінки. Бізнес-етикет вимагає стриманості, охайності й відповідності ситуації. Надмірна фамільярність або агресивність у поведінці здатні зруйнувати навіть вигідні угоди. У цифрову епоху формується новий аспект - онлайн-етикет. Поведінка в листуванні, на відеозустрічах чи в соціальних мережах також відображає рівень культури підприємця. Коректність, грамотність, уважність до деталей - це дрібниці, які створюють довіру. Загалом етикет підприємця - це не набір правил, а стиль мислення. Він базується на повазі, чесності, доброзичливості та прагненні залишити позитивне враження у будь-якій ситуації [2].

Етична та соціальна відповідальність підприємництва - це не модна тенденція, а необхідність у сучасному бізнес-середовищі. Успішна компанія - це не лише ефективна економічна система, а й морально зрілий організм, що діє на благо суспільства. Дотримання етичних принципів формує довіру клієнтів і партнерів, підвищує лояльність працівників і зміцнює репутацію. Соціальна відповідальність допомагає бізнесу стати частиною суспільства, яке його підтримує. А культура поведінки, заснована на етикеті, робить підприємця не просто професіоналом, а гідним представником свого часу.

Література:

1. Ніколаєнко І. В Етика та соціальна відповідальність бізнесу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. С. 124-129. URL: <file:///C:/Users/fedki/Downloads/328553-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-766961-1-10-20250521.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).
2. Етична та соціальна відповідальність підприємництва. веб-сайт (дата звернення 05.11.2025) URL: <http://studfile.net/preview/9697847/> (дата звернення: 05.11.2025).

Фомічов К.С.

д.ю.н., професор

Санжаревський Д.А.

здобувач групи ПА-24Мз

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кіровоградський, Україна

РОЛЬ МЕДІА ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДЗВІТНОСТІ ВЛАДИ

Питання підзвітності органів влади є центральним елементом сучасних демократичних систем управління. У контексті України, де відбуваються глибокі політичні, соціальні та безпекові трансформації, медіа та громадські організації відіграють визначальну роль у забезпеченні прозорості, контролю за витрачанням ресурсів і формуванні суспільного запиту на відповідальність. Виконання цієї функції є одночасно практичним інструментом контролю та джерелом інформаційної підтримки для прийняття рішень на різних рівнях влади [1].

В умовах воєнного протистояння та масштабної відбудови України питання підзвітності набувають додаткової ваги: значні обсяги бюджетних і донорських коштів, прискорені процедури закупівель, а також ризики корупційних зловживань роблять необхідним наявність незалежних інструментів зовнішнього моніторингу. Громадські організації, моніторингові платформи та незалежні медіа забезпечують виявлення зловживань, інформування громадськості та сприяють коригуванню процедур управління. Приклади успішних розслідувань і впливових ініціатив демонструють практичну значущість громадського нагляду для підвищення ефективності використання ресурсів.

Медіа виконують роль посередника між владою і громадянами, висвітлюючи рішення, дії та помилки органів влади. Оперативне розповсюдження інформації про витрати, закупівлі, рішення з відбудови та гуманітарної допомоги дозволяє швидко мобілізувати громадський контроль і сприяти корекції політик. UNDP підкреслює, що прозора комунікація сприяє підвищенню довіри та зменшенню ризиків дезінформації [1].

Громадські організації та незалежні журналісти здійснюють аудит публічних фінансів, публічних закупівель та проєктів відновлення, виявляючи корупційні ризики і зловживання. Слід зазначити приклади, коли розслідування незалежних громадських організацій (НГО) призводили до публічної реакції, відсторонення посадовців або перегляду контрактів, що свідчить про реальний вплив громадського нагляду.

НГО генерують аналітику, рейтинги прозорості, «тіньові» звіти (shadow reports) та рекомендації з удосконалення процедур відновлення і управління ризиками. Такі матеріали слугують доказовою базою для реформ, допомагають розробляти стандарти оцінки збитків та механізми підзвітності.

Через навчання, інструменти для участі (онлайн-платформи, громадські петиції, місцеві моніторингові ініціативи) медіа та НГО сприяють активізації громадян і створенню зворотного зв'язку між владою та суспільством. Інструменти оцінки прозорості на місцевому рівні дозволяють порівнювати практики і стимулювати конкуренцію за якість управління.

Незважаючи на очевидні переваги, медіа й ГО стикаються з низкою перешкод, деталізація яких наведена в таблиці 1.

Медіа та громадські організації виступають ключовими суб'єктами забезпечення підзвітності влади, виконуючи функції інформаційної прозорості, громадського контролю, розслідування та аналітичної підтримки процесів ухвалення рішень. Їхня діяльність сприяє формуванню відповідальної державної політики, підвищенню довіри громадян до інститутів влади та зміцненню демократичних засад управління.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення роль незалежних журналістів і неурядових організацій набуває особливої ваги, оскільки саме вони виконують функцію первинного виявлення корупційних ризиків, моніторингу ефективності використання

державних і донорських ресурсів, а також забезпечення суспільного контролю за процесами відбудови.

Таблиця 1 – Основні виклики, з якими стикаються медіа та громадські організації у забезпеченні підзвітності влади

№	Виклик / Перешкода	Сутність проблеми	Наслідки / Потенційні ризики
1	Ризики безпеки журналістів у зоні бойових дій	Загроза життю, поранення, ускладнений доступ до інформації з територій бойових дій	Самоцензура, зниження кількості розслідувань у прифронтових регіонах
2	Інформаційний тиск і дезінформація	Цілеспрямовані кампанії проти незалежних медіа та НГО, маніпуляції в інформаційному просторі	Зниження довіри до журналістів і громадського сектору
3	Нерівний доступ до публічних даних	Обмеження відкритості державних реєстрів і звітності, особливо в умовах воєнного стану	Ускладнення громадського моніторингу, зниження прозорості
4	Брак ресурсів для аналітичних розслідувань	Нестача фінансування, кадрових і технічних можливостей для масштабних проєктів	Залежність від донорів, зниження стабільності НГО
5	Ризики політизації ініціатив	Використання окремих медіа та організацій у політичних цілях	Втрата незалежності, конфлікт інтересів, недовіра громадськості
6	Нові загрози свободі слова	Обмеження в умовах воєнного стану, переслідування журналістів	Потреба у додаткових механізмах правового захисту

Джерело: складено авторами за матеріалами [2]

Для підвищення результативності громадського нагляду необхідно забезпечити відкритий доступ до публічних даних і державних реєстрів, створити надійні правові та фізичні гарантії безпеки журналістів, розвивати сталі механізми фінансування незалежних розслідувань, а також розширювати міжсекторальну співпрацю з міжнародними партнерами у сфері прозорості та доброчесності.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на оцінку реального впливу журналістських розслідувань і діяльності громадських організацій на ухвалення управлінських рішень, із використанням як кількісних, так і якісних методів аналізу кейсів. Перспективним напрямом є також вивчення ефективності цифрових платформ громадського моніторингу у підвищенні прозорості та підзвітності органів влади на місцевому рівні.

Окремої уваги потребує розробка й апробація механізмів захисту журналістів та активістів у кризових регіонах, зокрема стандартів безпеки й програм міжнародної підтримки. Важливим аспектом подальших досліджень є аналіз взаємодії між формальними інституціями контролю – антикорупційними органами, державними аудитами – і громадянським суспільством з метою підвищення їхньої узгодженості та комплементарності у зміцненні системи підзвітності влади.

Література

1. United Nations Development Programme (UNDP). Building trust through transparency. UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/building-trust-through-transparency>
2. Reporters Without Borders (RSF). From resilience to recovery: Report on the Ukrainian media landscape (October 2024). URL: <https://rsf.org/sites/default/files/medias/file/2024/.../Rapport%20Ukraine%20October%202024.pdf>

Фомічов К.С.

д.ю.н., професор

Свіржевський Б.В.

здобувач групи ПА-24Мз

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ООН У НАЦІОНАЛЬНІ ТА МІСЦЕВІ СТРАТЕГІЇ

У вересні 2015 року Організація Об'єднаних Націй (ООН) ухвалила «[Порядок денний-2030](#)», який включило 17 цілей сталого розвитку (ЦСР) та 169 цілей-індикаторів [1]. Відтоді багато країн, зокрема й Україна, розпочали процес адаптації цих глобальних орієнтирів до національних умов. Остаточною метою є створення умов для сталого, інклюзивного й екологічно збалансованого розвитку – «не залишати нікого позаду».

Україна стоїть перед особливими викликами: війна, висока потреба у відбудові, реформація суспільного та економічного устрою. Саме тому питання інтеграції ЦСР у національне та місцеве стратегічне планування набуває виняткового значення.

Інтеграція ЦСР – це не лише механічне включення пунктів у стратегічні документи, але й трансформація систем планування, фінансування, моніторингу та зворотного зв'язку між владою, бізнесом і громадянським суспільством. В Україні з 2016-2019 років був створений національний механізм інтеграції ЦСР, який включає 86 національних цілей та понад 170 показників моніторингу. У 2019 році видано Указ Президента України про впровадження ЦСР як орієнтира державної політики [1].

У контексті воєнних дій і післявоєнної відбудови особливе значення набуває локалізація ЦСР на рівні громад та регіонів, а також узгоджене фінансування та координація між національними та місцевими стратегічними документами.

Інтеграцію Цілей сталого розвитку (ЦСР) у національні та місцеві стратегії доцільно розглядати як комплексний багаторівневий процес, що охоплює низку взаємопов'язаних складових які наведено на рисунку 1.

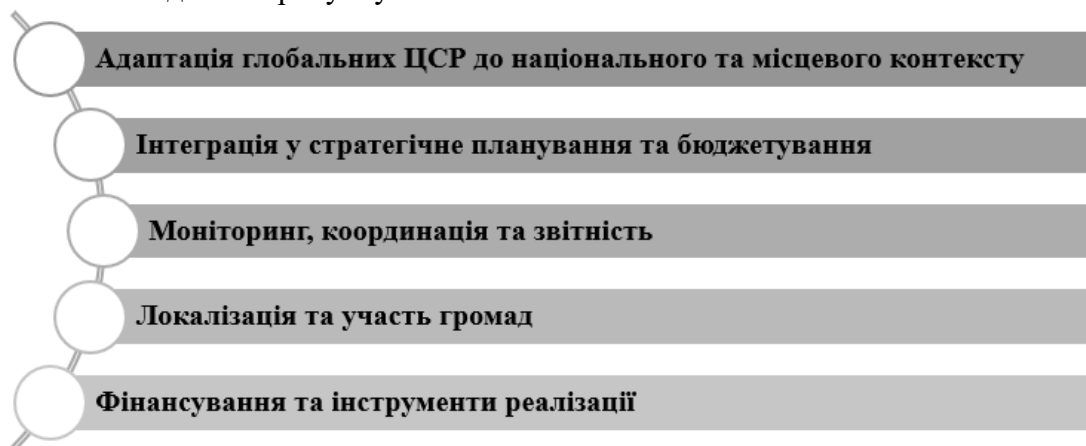


Рисунок 1 – Компоненти процесу інтеграції ЦСР у національні та місцеві стратегії

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [2; 3]

Передусім, важливим етапом є *адаптація глобальних ЦСР до національного та місцевого контексту*, яка передбачає перегляд кожної з 17 глобальних цілей та відповідних індикаторів із урахуванням особливостей економічного розвитку, демографічної ситуації, соціальних потреб та екологічних викликів конкретної держави. В Україні цей процес набув системного характеру: кожна ціль отримала національне наповнення, у результаті чого сформовано 86 національних цілей і 183 показники моніторингу, що забезпечують вимірюваність і контроль за виконанням поставлених завдань [2].

Наступним елементом є *інтеграція ЦСР у стратегічне планування та бюджетування*. Щоб Цілі сталого розвитку не залишалися декларативними, вони мають бути органічно включені до державних і регіональних стратегій розвитку, місцевих програм та системи бюджетного планування. Україна вже зробила суттєвий крок у цьому напрямі, запровадивши механізм «маркування» державного бюджету відповідно до ЦСР, що дозволяє відстежувати цільове використання ресурсів та ефективність фінансування політик сталого розвитку.

Важливою умовою ефективного реалізації є *система моніторингу, координації та звітності*, покликана забезпечити принцип «не залишити нікого позаду». В Україні створено міжвідомчу координаційну групу, яка здійснює методичний супровід і координацію процесів впровадження ЦСР. Крім того, розроблено методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо врахування цілей сталого розвитку під час підготовки стратегічних документів [2].

Не менш значущим аспектом виступає *локалізація ЦСР і залучення громад*. Реальна інтеграція можлива лише за умови активної участі місцевих спільнот у процесах стратегічного планування, моніторингу та оцінювання результатів. На практиці цей підхід вже впроваджується в окремих регіонах, зокрема в Донецькій та Херсонській областях, де ЦСР стали складовою регіональних стратегій розвитку [3].

Завершальним, але ключовим елементом є *фінансування та інституційні інструменти реалізації*. Без належного фінансового підґрунтя інтеграція ЦСР ризикує залишитися декларативною. Тому Україна спільно з міжнародними партнерами розвиває інструменти інтегрованих національних фінансових рамок, які забезпечують узгодження бюджетної політики з цілями сталого розвитку, а також підвищують ефективність використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів [2].

Таким чином, інтеграція ЦСР – це не одноразова ініціатива, а динамічний процес, що поєднує стратегічне планування, інституційну координацію, участь громад і фінансову сталість, спрямований на досягнення довгострокового розвитку держави.

З огляду на це, перспективи подальших наукових досліджень полягають у поглибленому аналізі практичної ефективності інтеграції ЦСР у розвиткову політику різних рівнів. Насамперед варто зосередитися на кількісному та якісному оцінюванні впливу адаптації ЦСР на результати регіонального і місцевого розвитку, визначенні найуспішніших практик локалізації цілей та виявленні існуючих бар'єрів. Важливим напрямом є також дослідження механізмів фінансування реалізації ЦСР, зокрема ефективності інтегрованих національних фінансових рамок, а також аналіз ролі громадянського суспільства та бізнесу у формуванні партнерств, які забезпечують реальну імплементацію цілей сталого розвитку.

Література:

1. United Nations in Ukraine. Sustainable Development Goals. United Nations in Ukraine. URL: <https://ukraine.un.org/en/sdgs>
2. United Nations Development Programme (UNDP). Budget Tagging of the Ukrainian Budget System with Sustainable Development Goals. SDG Finance Hub. URL: <https://sdgfinance.undp.org/resource-library/budget-tagging-ukrainian-budget-system-sustainable-development-goals>
3. United Nations Development Programme (UNDP). Implementation of SDGs in Ukraine in the context of recovery from war and towards European integration. UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/implementation-sdgs-ukraine-context-recovery-war-and-towards-european-integration>

Чередніченко Н.Ю.

доктор педагогічних наук, професор кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Горпинченко О.В.

здобувачка вищої освіти на другому (магістерському) рівні
ОП «Публічне управління та адміністрування»
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кіровоградський, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІСТА В УМОВАХ КРИЗИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах нестабільності, соціально-економічних викликів та воєнного стану особливої актуальності набуває питання стратегічного розвитку міст і територій. Стратегія розвитку - це не лише документ планового характеру, а комплексний інструмент управління, який визначає пріоритети, напрями та механізми забезпечення сталого зростання.

Важливість існуючих стратегій розвитку полягає у тому, що вони створюють систему координат для дій органів місцевого самоврядування, бізнесу та громади, забезпечуючи узгодженість між короткостроковими потребами та довгостроковими цілями. Стратегія допомагає уникнути хаотичних управлінських рішень, визначає ключові напрями використання ресурсів, формує пріоритети інфраструктурних, соціальних та екологічних змін. У період воєнного стану, коли міста стикаються з руйнуванням інфраструктури, відтоком населення, обмеженими фінансовими можливостями та безпековими ризиками, стратегічний підхід стає не просто інструментом планування, а механізмом виживання та відновлення.

В умовах кризи стратегія розвитку виконує функцію адаптивного інструменту управління, що дозволяє оперативно переглядати цілі, коригувати напрями діяльності та перерозподіляти ресурси відповідно до реальних обставин.

Одним із ключових аспектів сучасного стратегічного управління є використання передового міжнародного досвіду. Багато країн світу вже проходили через кризові або постконфліктні періоди, напрацьовуючи ефективні механізми відновлення територій. Наприклад, досвід відбудови післявоєнної Європи, розвиток системи децентралізації у Польщі, міські ініціативи з відновлення у Хорватії чи Боснії — це приклади, які демонструють важливість стратегічного бачення, участі громади та ефективної координації між державою і місцевою владою.

Не менш важливим чинником є інклюзивність процесу стратегічного планування. У сучасних умовах стратегія не може бути лише документом для чиновників — вона повинна формуватися за участі громади, бізнесу, громадських організацій, науковців. Це забезпечує реалістичність цілей, підвищує довіру до влади та формує відчуття спільної відповідальності за майбутнє міста. У період кризи така взаємодія стає запорукою мобілізації ресурсів і солідарності, що є вирішальним для стійкості територіальних громад.

Отже, стратегічне планування розвитку міст і територій — це ключовий інструмент подолання наслідків криз і воєнних дій. Його важливість полягає у здатності об'єднати ресурси, спрямувати зусилля громади на досягнення спільної мети, створити умови для відновлення економіки та соціальної інфраструктури. Використання міжнародного досвіду та його адаптація до українських умов дозволяють не лише забезпечити ефективне відновлення, а й сформулювати нову модель управління, орієнтовану на стійкість, інноваційність та розвиток людського потенціалу.

Література:

1. Підходи до оцінки ефективності стратегії міста // Електронний ресурс. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Nvuuv/Ekon/2011_32/statti/3_7.htm

Чорновол А.О.

доктор економічних наук, професор
ПВНЗ «Буковинський університет»
м. Чернівці, Україна

Штерма Т.В.

доктор економічних наук, професор
ПВНЗ «Буковинський університет»
м. Чернівці, Україна

РОЛЬ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У ПРОГНОЗУВАННІ ЛІКВІДНОСТІ ФОНДОВОГО РИНКУ

В сучасних умовах фондовий ринок відзначається підвищеною волатильністю та нестійкістю ліквідності, що зумовлює значні ризики для інвесторів та фінансових організацій. Знищення рівня ліквідності веде до ускладнення доступу до фінансових ресурсів, підвищення їх вартості та посилення системних ризиків. Традиційні методи аналізу і прогнозування не завжди ефективні, і тому важливим інструментом для підвищення точності прогнозів ліквідності виступає бізнес-аналітика, яка дозволяє інтегрувати великі обсяги даних, застосовувати статистичні методи та алгоритми машинного навчання, моделювати різні сценарії розвитку ринку і своєчасно виявляти потенційні ризики [2, с. 381].

Сучасний стан розвитку фондового ринку України досліджували, такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Н. Татарин, Д. Половко, А. Ярмішко, Н. Бундз, А. Кравчук, А. О. Босак, Ю. В. Дойнік, Р. Й. Бачо, Т. О. Чепульченко, А. О. Монаршук, М. Бліхар, Р. Грешко, В. Харабара, Ю. В. Шулик, разом із тим залишаються нерозв'язаними питання щодо недостатньої ліквідності, що знижує ефективність капіталізації та інвестиційну привабливість фондового ринку.

Розвиток фінансових ринків в сучасних умовах засвідчує важливу роль фондового ринку, який завдяки сучасним технологіям перетворився на глобальний механізм перерозподілу капіталу. На відміну від банківської системи, фондовий ринок забезпечує ширші інвестиційні можливості, гнучкість у виборі прибутковості та адаптацію до коливань ринку. Розвиток фондового ринку стримується внутрішніми та зовнішніми викликами, але попри це зберігає стратегічне значення для формування сприятливого інвестиційного клімату.

Одним з основних чинників, які впливають на ліквідність фондового ринку є макроекономічне середовище, яке включає темпи економічного зростання, інфляція, обсяг грошової маси та стабільність валюти. Важливим чинником також є регуляторне середовище, яке визначає порядок функціонування фондового ринку та умови взаємодії учасників. Також на ліквідність фондового ринку та їх зміни в умовах нестабільності впливають такі чинники, як ринок окремих інструментів (скорочення числа учасників і зменшення обсягів), інформаційна відкритість, структура ринку, поведінка інвесторів та технологічний рівень. [3, с. 5].

У прогнозуванні ліквідності фінансових ринків ключову роль відіграють сучасні методи бізнес-аналітики, які забезпечують глибше розуміння ринкових процесів та підвищення ефективності прийняття рішень.

Серед основних підходів є регресійний аналіз, методи машинного навчання, аналіз часових рядів, сценарний аналіз та використання інтегрованих аналітичних платформ.

Регресійний аналіз є традиційним статистичним методом, який дає змогу оцінювати залежності між змінними ліквідності, перевагою якого є простота використання й зрозумілість результатів, що робить метод зручним для прогнозування обсягів торгів та ринкових тенденцій. Водночас його точність знижується у випадках складних, нелінійних взаємозв'язків.

Методи машинного навчання (ML) базуються на використанні алгоритмів для виявлення закономірностей у великих обсягах даних, що дозволяє прогнозувати ліквідність і

оцінювати ринкові ризики на основі історичної інформації. Перевагою даного методу є здатність обробляти значні масиви даних і знаходити складні взаємозв'язки, а обмеженням є потреба у великих обсягах якісних даних для навчання моделей.

Аналіз часових рядів спрямований на вивчення динаміки показників у часі з метою прогнозування майбутніх значень, що є ефективним для передбачення коливань ліквідності та поведінки фінансових інструментів, але є чутливим до раптових змін на ринку.

Сценарний аналіз дозволяє оцінювати можливі наслідки за різних сценаріїв розвитку ринку. Він широко використовується для моделювання впливу економічної чи політичної нестабільності на ліквідність. Перевагою є здатність враховувати ризики та невизначеність, проте точність результатів залежить від коректності побудованих сценаріїв.

Інтегровані аналітичні платформи поєднують програмні рішення для збору, оброблення, аналізу фінансових даних, що забезпечує моніторинг ліквідності в реальному часі. Перевагою є автоматизація процесів і висока швидкість аналітики, тоді як недоліком – значні витрати на впровадження та обслуговування.

Таким чином, поєднання традиційних і сучасних методів бізнес-аналітики створює можливості для підвищення точності прогнозування ліквідності фінансових ринків і забезпечення стійкості фінансової системи в умовах нестабільності. [2].

Отже, ліквідність фондового ринку України формується під впливом сукупності макроекономічних чинників, регуляторної політики, рівня інвестиційної активності та розвитку технологічної інфраструктури. Аналіз динаміки ринку показує, що фінансові кризи й періоди нестабільності призводять до скорочення обсягів торгів, зростання ризиків для інвесторів і зменшення доступу до капіталу. Водночас впровадження цифрових рішень, модернізація торговельних систем і застосування сучасних інструментів бізнес-аналітики сприяють підвищенню прозорості ринку та оперативному реагуванню на зміни у фінансовому середовищі.

Література:

1. Голюк В., Кузьмінський В., Чумаченко О. Сучасний стан фондового ринку України та перспективи його розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64> International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences” <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10> 96. International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences” <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10>
2. Чорновол А. О., Штерма Т. В., Черкащенко І. І. Аналітика в прогнозуванні ліквідації бізнесу фондового ринку в умовах фінансової нестабільності // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". – 2025. – № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11453>
3. Ярмішко А. Фондовий ринок України: аналіз чинників впливу та шляхи модернізації. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2024. № 14. С. 380–388. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0234>.

Чередніченко Н.Ю.

доктор педагогічних наук, професор

Старцев С.А.

здобувач групи ПА-24Мз

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НОВОГО ПОКОЛІННЯ

У сучасному світі, коли державне управління стикається з постійно зростаючими викликами – від цифровізації до геополітичної нестабільності – ключовим стає питання, чи здатна система підготовки державних службовців адаптуватися до нових умов. Компетентнісний підхід у навчанні й розвитку держслужбовців означає зміщення фокусу з формальних знань на комбінацію знань, умінь, навичок і поведінкових характеристик, які дозволяють ефективно виконувати професійні завдання.

Системи державного управління в Україні стикаються із завданнями створення більш професійного, гнучкого, результативного апарату державної служби. Як зазначено, початок процесу реформування передбачає запровадження нових підходів до підготовки кадрового резерву і державних службовців, орієнтованих не лише на знання, але й на компетенції – зокрема, стратегічне мислення, цифрові навички, комунікації.

Зокрема, система професійного розвитку службовців через Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) передбачає навчання, стажування та самоосвіту як права й обов'язки службовців.

У контексті післявоєнного відновлення, інтеграції до ЄС та цифрової трансформації роль компетентностей («soft skills», цифрова грамотність, гнучкість) стає критичною.

Компетентнісний підхід – це організаційно-педагогічний підхід, який передбачає, що професійна підготовка має забезпечувати накопичення і розвиток компетенцій – інтегрованих сукупностей знань, умінь, навичок, поведінкових моделей, цінностей, які дозволяють ефективно виконувати діяльність у складних, мінливих умовах [1].

У контексті державної служби це означає, що не достатньо знати нормативи або процедури – службовець має вміти адаптуватися, працювати в команді, приймати рішення в умовах невизначеності, використовувати цифрові інструменти, забезпечувати комунікацію та сервіс громадянам.

Державна служба сучасного зразка має бути орієнтованою на результат, гнучкою до нових викликів та відкритою до інноваційних підходів. Досягнення таких цілей вимагає від державних службовців не лише наявності ґрунтовних знань, а й сформованих професійних компетентностей, що забезпечують ефективне прийняття рішень, управління змінами та взаємодію з громадянами.

В Україні поступово формується компетентнісний підхід до професійного розвитку державних службовців. Це свідчить про перехід від традиційної системи навчання до сучасної моделі безперервного професійного вдосконалення, що відповідає європейським стандартам публічного управління.

На рисунку 1 подано основні компоненти компетентнісного підходу, які визначають логіку його реалізації та практичні напрями впровадження у діяльність органів державної влади.

Запровадження компетентнісного підходу у державній службі України супроводжується низкою викликів та інституційних особливостей, що потребують комплексного та поетапного впровадження.

Передусім актуальною є адаптація міжнародних моделей до національного контексту з урахуванням культурних, інституційних та ресурсних чинників, оскільки пряме запозичення зарубіжних практик може знизити ефективність реформ.

Важливою умовою успіху є системна взаємодія між освітніми установами, державними органами та провайдерами професійного навчання для створення єдиної екосистеми розвитку компетентностей державних службовців.

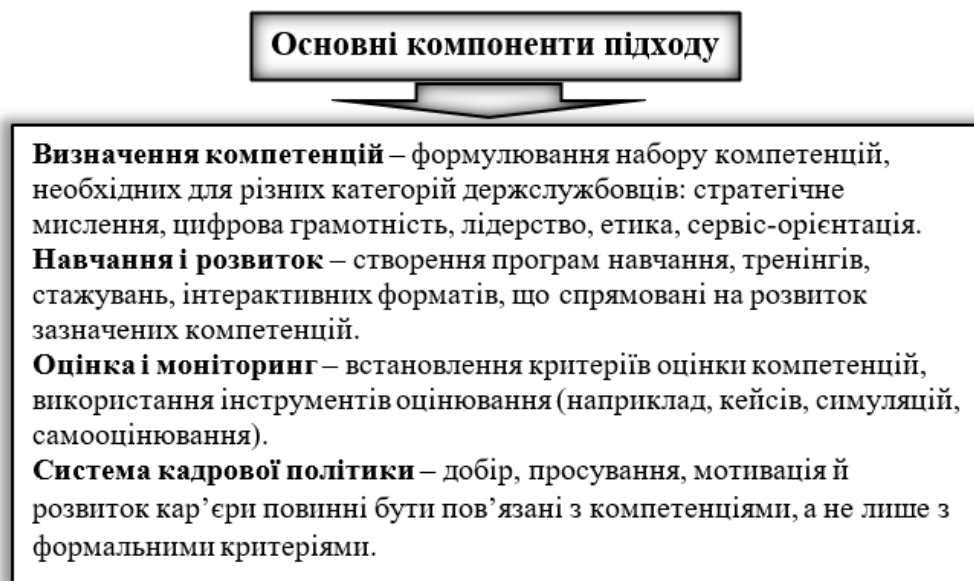


Рисунок 1 – Основні компоненти компетентнісного підходу органів державної влади
Джерело: сформовано авторами за матеріалами [1; 2]

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення пріоритетного значення набувають компетенції кризового управління, цифрової трансформації та психологічної стійкості.

Крім того, спостерігається нестача уніфікованих методик і стандартів оцінювання компетенцій, що вимагає подальшого методичного та нормативного удосконалення системи їх розвитку [2].

Запровадження компетентнісного підходу у підготовці державних службовців нового покоління є стратегічно необхідним кроком для підвищення професійності, гнучкості та результативності державної служби. Він забезпечує перехід від моделі «знання-процедури» до моделі «компетентність-діяльність-результат». Водночас успішна реалізація такого підходу потребує системної інституційної підтримки — чітких компетентнісних рамок, навчальних програм, оцінювальних механізмів і взаємодії між освітніми установами та практикою державного управління. В українських реаліях це означає врахування умов післявоєнного стану, швидких трансформацій і міжнародних стандартів.

Література

1. Юденкова, О. П. Компетентнісний підхід як основа системи професійного розвитку (2024). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740576/> (дата звернення: 07.11.2025). Цифрова бібліотека НАПН України
2. PUSHKAR, O., MAKARENKO, M., BEZUS, P., GRECHANYK, B., BILYK, O., & ASOIAN, E. (2025). COMPETENCY-BASED APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM AS A FACTOR IN STRENGTHENING THE NATIONAL SECURITY OF UKRAINE. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 32(S3 (2025): Posted 07 July), 14–23. Retrieved from URL: <https://tpmap.org/submission/index.php/tpm/article/view/406>

Шаповалов В.В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Андрощук І.О.

кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Впровадження медичної реформи відкриває нові можливості для закладів охорони здоров'я, зокрема, з точки зору автономного прийняття рішень, перерозподілу повноважень між місцевими органами влади та закладами охорони здоров'я, а також посилення контролю за розподілом фінансових ресурсів. Реструктуризація системи охорони здоров'я вимагає ефективного управління змінами, адаптації до нових умов діяльності та впровадження інноваційних управлінських підходів у закладах охорони здоров'я. Застосовуючи методології стратегічного управління, ці установи можуть встановлювати стратегічні цілі розвитку, оптимізувати свої внутрішні ресурси, впливати на зовнішнє середовище та забезпечувати конкурентні переваги на ринку медичних послуг. Отже, пошук ефективних методів та інструментів стратегічного управління, спрямованих на підвищення ефективності охорони здоров'я, став надзвичайно важливим завданням.

Головною метою «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» [1], сформульованої відповідно до рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я, є «сприяння здоров'ю та благополуччю громадян» шляхом гарантування рівного доступу до високоякісної медичної допомоги, а також підвищення стійкості закладів охорони здоров'я. В таких умовах, при формулюванні концепції стратегічного управління медичним закладом важливо враховувати, що таке управління здійснюється через повноваження територіальних громад щодо суб'єктів господарювання, що входять до їхньої комунальної власності. У такому контексті нині формується підхід до розвитку територіальної громади. Саме тому, доречно вважати, що стратегічне управління закладом охорони здоров'я слід розглядати як процес, що включає формулювання та виконання стратегічних управлінських рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Цей процес є важливим для забезпечення сталого функціонування медичного закладу, підвищення його операційної, економічної та соціальної ефективності, з урахуванням існуючого внутрішнього ресурсного потенціалу та впливу зовнішніх факторів навколишнього середовища.

Таким чином, у сучасних умовах формується нова модель розвитку медичних закладів, яка характеризується інтеграцією принципів стратегічного управління в їхню операційну практику. Ця модель охоплює кілька ключових компонентів: впровадження організаційних змін, спрямованих на зменшення жорсткості та ієрархії в управлінських структурах; розвиток програмного управління та підвищення організаційної гнучкості, що включає сприяння автономії в операціях, делегування повноважень, сприяння командній роботі та впровадження управління проектами.

Крім того, модель підкреслює координаційну функцію управління, яка стосується передбачення викликів, прийняття управлінських рішень та сприяння співпраці між різними внутрішніми підрозділами медичного закладу та зовнішніми зацікавленими сторонами, а також заохочення проактивної участі. Встановлення механізмів управління ризиками та нагляд за ризиками є важливими елементами, поряд з управлінням інноваціями та заохоченням інноваційних ініціатив у закладах охорони здоров'я, які підтримують індивідуальну ініціативу та розвиток лідерських якостей.

Крім того, основна увага приділяється постійному розвитку персоналу медичного закладу, переходу до самоосвітньої організаційної моделі. Покращення якості та ефективності всієї інституційної діяльності має першочергове значення, як і сприяння культурі ефективності в медичному закладі. Зростає акцент на важливості організаційної

культури в закладах охорони здоров'я, що включає залучення персоналу до розробки стратегій розвитку та управлінських практик, що сприяє підвищенню якості наданих медичних послуг.

Операційна діяльність закладів охорони здоров'я спрямована на надання медичних послуг вищої якості або впровадження нових характеристик з одночасним зниженням витрат. Нарешті, варто виокреми важливість впровадження принципів, пов'язаних з інтелектуальним та інноваційним лідерством, яке базується на розвитку як емоційного, так і практичного інтелекту у працівників, підході, що базується на компетенціях, критичному мисленні, креативному управлінні та культивуванні управлінського капіталу, що сприяє ефективності системи управління охороною здоров'я.

Таким чином, стратегічне управління в секторі медичних послуг зазвичай здійснюється на різних рівнях, включаючи державний, регіональний, муніципальний та інституційний. Отже, стратегія, розроблена для сучасного медичного закладу, повинна враховувати нормативно-правові рамки, встановлені органами управління, а також потреби як постачальників, так і споживачів медичних послуг, а також внутрішніх зацікавлених сторін закладу.

Реформа медичної системи вимагає впровадження інноваційних підходів до управління медичними закладами, що, у свою чергу, вимагає розробки та застосування інструментів стратегічного управління. Ці інструменти є важливими для сприяння прийняттю ефективних управлінських рішень, ефективного контролю за стратегічними змінами, підтримки довгострокових конкурентних переваг та проактивного вирішення викликів, що виникають у зовнішньому середовищі.

Література:

1. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.202.pdf>.

Наукове видання

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції
м. Кропивницький, 6-7 листопада 2025 року

Комп'ютерне верстання *А. О. Доренська*